

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

***MASTER IN BUSSINESS ADMINISTRATION (MBA)***  
***VERSUS MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM***  
***ADMINISTRAÇÃO (MPA) : DIFERENÇAS E***  
***SIMILARIDADES***

Versão final da dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para a obtenção do grau de mestre em Administração Pública. Orientadora: Sylvia Constant Vergara

***CARLA WINTER AFONSO***

Rio de Janeiro, Maio de 2005

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

***MASTER IN BUSSINESS ADMINISTRATION (MBA) VERSUS MESTRADO***  
**PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO (MPA) : DIFERENÇAS E**  
**SIMILARIDADES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
CARLA WINTER AFONSO

APROVADA EM        /        /  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

---

**SYLVIA CONSTANT VERGARA**  
DOUTORA EM EDUCAÇÃO

---

**DEBORAH MORAES ZOUAIN**  
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

---

**PAULO REIS VIEIRA**  
PH.D. EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## ***Agradecimentos***

Primeiro, gostaria de agradecer a minha família por ter contribuído com muito amor, carinho, dedicação e idéias brilhantes durante todo meu desenvolvimento acadêmico. Agradeço sempre a eles por terem iluminando o meu caminho nas horas de dificuldade e por estarem ao meu lado nas horas de sucesso.

Sou imensamente grata à professora Sylvia Constant Vergara que transmitiu não só conhecimentos valiosos, como também tinha sempre uma palavra de carinho, compreensão e sabedoria. Foi capaz de me orientar tanto pessoalmente quanto academicamente.

Sou também grata à Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes, ao Joarez de Oliveira e a todos da Biblioteca Mario Henrique Simonsen, pela grande ajuda dispensada no desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos Professores da EBAPE, que estão presentes indiretamente no desenvolvimento de toda a dissertação, seja por meio de ensinamentos, seja por meio de conselhos. Agradeço, especialmente, aos professores da Banca Examinadora, Paulo Reis e Deborah Zouain.

Finalmente, agradeço aos meus colegas de turma, pela convivência fantástica nestes últimos dois anos. Agradeço, principalmente, aqueles que estiveram próximos nas horas de preocupação e aflição.

## ***Apresentação***

Esta pesquisa foi motivada por quatro motivos básicos: primeiro, a professora Sylvia Constant Vergara demonstrou sua inquietação com a falta de pesquisa sobre as diversas modalidades de ensino, dentre elas, os MBAs e o Mestrado Executivo/Profissional. Segundo, Wood Jr. e Paula (2004), afirmaram que seria interessante desenvolver pesquisa que estudasse diversos modelos da educação executiva. Terceiro, Pfeffer e Fong (2003), afirmam que não existem informações sistematizadas sobre as pós-graduações. Quarto, Sturdy e Gabriel (2000), afirmam que o conhecimento está transformando-se em mercadoria e a sua evolução deve ser cuidadosamente estudada. Estes estudos e a orientação da professora nos fizeram questionar o desenvolvimento da pós-graduação no Brasil e o crescimento acelerado da Educação Executiva, alvo de constante críticas.

Nos últimos anos, verificamos o crescimento acelerado dos cursos de pós-graduação e, paralelamente, deveria haver um maior número de trabalhos críticos que debatam o tema. Nesta pesquisa procuramos aprofundar a discussão e o propósito foi verificar as diferenças e similaridades entre as modalidades de ensino, MBA e Mestrado Profissional/Executivo.

O estudo está estruturado em sete capítulos. No primeiro, apresentamos o problema, os objetivos, a delimitação do estudo, a relevância e a metodologia.

No segundo capítulo, expomos aspectos relativos à evolução do ensino no Brasil, discorrendo sobre o surgimento dos cursos de administração e de pós-graduação. Neste capítulo tratamos de aspectos referentes à evolução do ensino superior no Brasil, tais como o surgimento das universidades, a consolidação dos cursos de Administração, o surgimento dos cursos de pós-graduação.

No terceiro capítulo, discorreremos sobre o MBA, sua evolução histórica e as diversas análises sobre o tema.

No quarto capítulo, desenvolvemos aspectos da evolução do Mestrado Profissional/Executivo, sua história e a busca por uma identidade.

No quinto capítulo, apresentamos modelos analíticos que foram utilizados como base para a pesquisa. Apresentamos o Modelo Combinado utilizado no desenvolvimento da pesquisa de campo.

No sexto capítulo, expomos as etapas da pesquisa de campo e seus resultados.

No sétimo e último capítulo, desenvolvemos as conclusões da pesquisa e a agenda para futuras pesquisas.

## **Resumo**

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as similaridades e diferenças entre os cursos de Mestrado Profissional e MBA, especializações *lato sensu*. Para possibilitar a identificação e análise foram utilizadas como meio, pesquisa de campo e bibliográfica. O levantamento bibliográfico permitiu identificar o surgimento da contradição entre Educação Executiva, de cunho prático/ profissional e Educação Acadêmica. A pesquisa de campo permitiu verificar as diferenças e similaridades concretas percebidas por alunos e coordenadores. No campo foram realizadas entrevistas em profundidade e aplicado questionários semi-estruturados. As entrevistas foram levadas a efeito com os coordenadores dos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo de cinco instituições. Os questionários semi-estruturados foram aplicados em duas instituições, nos alunos das turmas do Mestrado Profissional/Executivo e MBA. Os resultados das entrevistas e os dos questionários foram incluídos em uma das seis categorias previamente definidas no estudo. A pesquisa corroborou a suposição inicial, que destaca as diferenças entre os cursos citados.

## ***Abstract***

This study had for objective to identify the similarities and differences between Executives Programs (Mestrado Modalidade Profissional) and Master in Business Administration (MBAs), specializations *lato sensu*. In order to achieve these objectives bibliographical and field researches were developed. The bibliographical research allowed to identify the uprising contradiction between Executive Education and Academic Education. The field research allowed to verify the differences and concrete similarities perceived by pupils and coordinators. In the field, interviews in depth and applied half-structuralized questionnaires had been carried through. The interviews had been taken the effect with the coordinators of the MBA courses and Mestrado Profissional/Executivo of five institutions. The half-structuralized questionnaires had been applied in two institutions, in the pupils of the groups of Mestrado Profissional/Executivo and MBA. The results of the interviews and of the questionnaires had been enclosed in one of the six categories previously defined in the study. The research corroborated the initial assumption, that detaches the differences between the cited courses.

## ***Lista de Figuras***

Figura 1: Distribuição percentual do número de ingressos por Área de Conhecimento .....	32
Figura 2: Evolução do número de Programas de Pós-Graduação .....	40
Figura 3: Atendimento de Expectativas.....	123
Figura 4: Grau de Influência dos cursos nas promoções.....	124
Figura 5: Impactos Profissionais.....	125
Figura 6: Impacto nas vidas pessoais.....	126
Figura 7: Atendimento de Expectativas.....	128
Figura 8: Impactos Profissionais.....	129
Figura 9: Impactos nas vidas pessoais.....	130
Figura 10: Categorias de Análise para o MBA.....	138
Figura 11: Categorias de Análise para o Mestrado Profissional/Executivo.....	140
Figura 12: Tensões e Ambigüidades nas instituições pesquisadas.....	145
Figura 13: Diferenças e similaridades entre os cursos de Mestrado Profissional/Executivo e MBA.....	147



## ***Lista de Tabelas***

Tabela 1: Expansão do Ensino superior.....	29
Tabela 2: Matrículas no Ensino Superior.....	30
Tabela 3: Evolução da Matriculo do Ensino Superior.....	30
Tabela 4: Participação dos 15 maiores cursos em relação ao total de matrículas.	31
Tabela 5: Mestrados e Doutorados reconhecidos no ano de 2004.....	42
Tabela 6: Mestrados e Doutorados reconhecidos na área de administração.....	42
Tabela 7: <i>Ranking</i> dos MBAs Executivos.....	53
Tabela 8: <i>Ranking</i> dos MBAs em Finanças, Marketing, RH e TI.....	54
Tabela 9: <i>Ranking</i> dos Mestrados Executivos.....	62
Tabela 10: Entrevistas Realizadas.....	79
Tabela 11: Questionários Aplicados.....	80
Tabela 12: Perfil dos Alunos do MBA.....	91
Tabela 13: Perfil dos Alunos do Mestrado Profissional/Executivo.....	119
Tabela 14: Perfil dos Alunos de MBA.....	120
Tabela 15: Motivos da escolha do curso de Mestrado Executivo.....	122
Tabela 16: Motivos para a escolha do curso de MBA.....	127
Tabela 17: Fatores importantes na escolha de um curso.....	132
Tabela 18: Perfil Ideal dos cursos de Mestrado Profissional/Executivo.....	133
Tabela 19: Fatores Importantes na escolha de um curso de MBA.....	134
Tabela 20: Perfil Ideal dos cursos de MBA.....	135
Tabela 21: Enfoques dos Cursos.....	136

## SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA E A METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 O Problema.....</b>	<b>14</b>
Introdução.....	16
Objetivos.....	16
Suposições.....	16
Delimitação do Estudo.....	17
Relevância do Estudo.....	18
<b>1.2 Metodologia.....</b>	<b>20</b>
Tipo de pesquisa.....	20
Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos.....	20
Coleta e Tratamento dos dados.....	21
Limitações do Método.....	22
<b>2. ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>23</b>
Educação no Brasil.....	24
Trabalho Manual e Trabalho Intelectual na criação das escolas brasileiras..	24
As Primeiras Universidades.....	26
O crescimento das Universidades no Brasil.....	28
Os Cursos de Administração.....	33
Pós – Graduação.....	35
<b>3. OS MBAS NO BRASIL.....</b>	<b>46</b>
Um Breve Histórico.....	47
Discursos da Redenção X Discursos da Crítica.....	48

Discurso da Redenção.....	49
Discursos da Crítica.....	57
<b>4. OS MPAS NO BRASIL.....</b>	<b>60</b>
Um Breve Histórico.....	61
A Nova Proposta.....	62
A Busca pela Identidade.....	64
<b>5. MODELOS ANALÍTICOS.....</b>	<b>67</b>
Introdução aos modelos.....	68
Hibridismos, Diversidades e Tensões.....	68
Efeitos dos MBAs em seus alunos.....	70
Formação e Trabalho de Mestres e Doutores no País.....	72
Modelo Combinado.....	74
<b>6. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>76</b>
Elaboração do Roteiro da Entrevista e dos questionários.....	77
Teste da Primeira Versão do Roteiro da Entrevista e do Questionário.....	78
Realização das Entrevistas e Aplicação do Questionário.....	78
Tabulação dos Dados.....	81
Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo.....	81
<b>7. CONCLUSÕES E AGENDA PARA NOVAS PESQUISAS.....</b>	<b>143</b>
Conclusões.....	144
Sugestões para novas pesquisas.....	148
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>149</b>

<b>Apêndice 1 : Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>157</b>
<b>Apêndice 2 : Questionário para os Alunos.....</b>	<b>159</b>

## 1. O Problema e a Metodologia

*Outro saber que não posso duvidar um momento  
sequer na minha prática educativo-crítica é o de  
que, como experiência especificamente humana,  
a educação é uma forma de intervenção no mundo.*

*Paulo Freire*

No presente capítulo expomos o problema que motivou a pesquisa, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo. Será também apresentada a metodologia adotada . Apresentaremos a tipologia da pesquisa, o universo e a amostra, a seleção de sujeitos e como foram coletados os dados. Também serão expostas as limitações do método adotado.

## 1.1 O Problema

### INTRODUÇÃO

Os primeiros cursos de Administração no Brasil surgiram em 1902, em escolas particulares do Rio de Janeiro e de São Paulo. A disciplina de Administração, naquele momento, fazia parte dos cursos ligados às Ciências Econômicas. Com a criação do Ministério da Educação no ano de 1931, o ensino em Administração é enfim regulado. Foi somente na década de 30 que o estudo em Administração se desenvolveu (NICOLLINI, 2003).

A partir da Revolução de 30, as estruturas sociais e econômicas do país foram alteradas. Era um período de mudança o que motivava a formação de novos profissionais. As novas condições históricas motivaram a criação de cursos voltados para a formação de uma nova burocracia especializada. O novo governo instituído por Getúlio Vargas demandava técnicos, administradores especializados em gerir máquinas burocráticas (ver Fischer, 1984; Mello, 2002; Nicollini, 2003; Ruas, 2003). São assim desenvolvidos de forma mais explícita os cursos de Bacharelado em Administração.

Na década de 50, os modelos estrangeiros de ensino são amplamente adotados, fruto de uma cooperação técnica desenvolvida entre Estados Unidos e Brasil. E dessa cooperação técnica surgiu a Escola de Administração Pública (EBAP), da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, atual Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Nas décadas que se seguem a ligação será constante entre estes dois países com intercâmbios de profissionais e de técnicas de ensino. A partir da década de 80, cursos de especialização voltados para o mercado são trazidos para o Brasil.

A década de 90 é considerada como início da era dos cursos de especialização e pós-graduação. A popularização destes cursos ocorre com grande velocidade e eles passam a disputar espaço com os antigos cursos de Administração.

A nova economia, nascida na década de 90, é caracterizada pela velocidade de transformações tecnológicas, intensificação da concorrência e a busca por profissionais diferenciados (RUAS, 2003). Como o ocorrido na década de 30, as novas estruturas do país motivam novas formações gerenciais.

Nesta nova economia, a agilidade e a flexibilidade surgem como necessidade vital, mesmo nos setores considerados mais tradicionais, nos quais a velocidade de mudança é bem menor (RUAS, 2003). De acordo com mesmo autor, o novo contexto motiva os profissionais a terem mais conhecimentos, habilidades e capacidade de agir, atendendo a objetivos mais específicos. A economia agora demanda profissionais ágeis com formações gerenciais que os habilitem a resolver problemas de forma rápida e rentável.

Os cursos de especialização surgem para atender a estas novas demandas. Os programas mais procurados são as especializações *lato sensu* *Masters in Bussiness Administration* (MBAs) e *strictu sensu* Mestrado Modalidade Profissional/Executivo.

MBAs são considerados cursos rápidos, práticos e voltados para o mercado. Estão interligados à obtenção de resultados diretos, com a resolução de problemas específicos. Internacionalmente, estes cursos são classificados como *strictu sensu*, mas no Brasil convencionou-se chamar de MBA os cursos de especialização.

Os cursos de Mestrado Profissional/Executivo ocupam um lugar entre os programas de MBAs e os Mestrados Acadêmicos (RUAS,2003). Esta modalidade propõe um estudo aprofundado de questões práticas discutidas nas outras modalidades de especialização. A preocupação com o mercado e a agilidade das transformações ainda se encontra presente nestes cursos, mas existe uma maior preocupação com aspectos teóricos de todos os problemas estudados. Segundo Ruas (2003, p.63),

*...as instituições que promovem este tipo de programa não podem abrir mão de buscar renovação e o redimensionamento das concepções práticas dos alunos acerca de suas atividades e do mundo dos negócios. Paradoxalmente, essa revisão deve*

*buscar elementos típicos do Mestrado Acadêmico, como, por exemplo, leitura, reflexão e análise crítica – individual e em grupo – de textos e documentos.*

As duas modalidades citadas muitas vezes se assemelham, mas supostamente possuem características distintas, embora muitos autores (Ruas, 2003; Wood Jr e Paula, 2004) afirmem que ainda não foi proposto um estudo profundo que analise estas modalidades comparativamente.

Chega-se, então, à questão que se traduz no problema da pesquisa: Quais são as diferenças e similaridades entre os cursos de MBAs e os de Mestrado Profissional/Executivo? A resposta desta questão é o objetivo final deste estudo.

## **OBJETIVOS**

Para responder o objetivo final, foram investigados os seguintes pontos:

1. Investigar a evolução dos MBAs e dos Mestrados Profissional/Executivo em Administração no Brasil;
2. Analisar o perfil de instituições de renome que ofereçam os cursos de MBA e Mestrado Profissional no país;
3. Analisar o perfil do público que frequenta os respectivos cursos;
4. Investigar com os alunos os impactos nas vidas profissionais, tais como salário, mudança de cargo, mudanças de comportamento. Investigando diferenças e similaridades nos efeitos causados pelos dois cursos.

## **SUPOSIÇÕES**

Partimos da suposição que os cursos de MBA e Mestrado Profissional possuem amplas diferenças, mas também possuem alguns apanágios comuns, tais como o atendimento ao mesmo público alvo, o desenvolvimento de estudos de problemas gerenciais práticos e uma proposta de atendimento de uma demanda por formação profissional.

A proposta dos novos cursos de Mestrado Profissional/Executivo é desenvolver um estudo teórico de questões empresarias, propondo soluções para



problemas diários nas grandes empresas. A formação gerencial depende de soluções rápidas com base teórica que as dê suporte. A nova modalidade parece estar repleta de contradições e tensões entre seu caráter instrumentalista e acadêmico. Enquanto isso, os cursos de MBA não escondem seu caráter instrumentalista e simplista, desenvolvendo estudos exclusivamente para atendimento da demanda do mercado por soluções rápidas e práticas.

Caso a suposição fosse negada e os cursos não apresentassem diferenças facilmente percebidas, os novos cursos de Mestrado Profissional seriam redundantes, não atendendo à nova demanda do mercado. Estes cursos seriam apenas uma nova denominação para os antigos MBAs.

## **DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Desenvolvemos uma investigação da evolução dos cursos de MBA e de Mestrado Profissional/Executivo em Administração. Não foram objeto de estudo todos os cursos de MBAs e de Mestrado Profissional/Executivo, mas somente aqueles ligados à Administração.

No estudo visamos identificar similaridades e diferenças entre os cursos de MBA e Mestrado Profissional, procurando fazer uma análise do surgimento destas duas modalidades.

O tema está relacionado a outros aspectos da difusão do conhecimento nos cursos de pós-graduação, tais como: pedagogia adotada, informação sobre custos dos cursos, impacto dos cursos nas empresas e relação dos cursos com instituições internacionais e com empresas privadas. Apesar desses assuntos estarem de alguma forma relacionados com o tema da atual pesquisa, eles não serão aqui abordados. A preocupação da pesquisa está em analisar comparativamente os dois cursos mencionados, levando em consideração os seguintes aspectos: perfil da Instituição; perfil do público; impactos nas carreiras profissionais, expectativas dos alunos quanto ao curso; perfil e enfoque do curso.

O estudo está também limitado à percepção de alunos e coordenadores dos cursos. A opinião de professores, empresários, consultores que de alguma forma são influenciados por estes cursos na área de Administração não foram ouvidas e não fazem parte deste estudo.

## **RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A motivação para qualquer pesquisa surge de uma necessidade do pesquisador; um problema que o leva a considerar soluções. A escolha do tema, segundo Vergara (2003), está intimamente ligada a crenças, valores, percepção que não podem ser descartadas no processo científico.

Podemos pensar que valores distorcem palavras e situações, mas não existe tal conhecimento parcial; sempre há interpretação de fatos. O ganho da ciência está na interpretação de cada pesquisador. Quando falamos em Educação, estamos discutindo construção de conhecimento que deve incluir valores e crenças.

A preocupação com temas que possam ter importância para a sociedade sempre deve preceder qualquer pesquisa. Apesar de estar discutindo neste trabalho a difusão do conhecimento em Administração, devemos admitir que atingirá segmento importante da sociedade produtiva brasileira. O estudo pode gerar contribuições para o desenvolvimento do país.

A nossa tarefa nesta pesquisa é encontrar evidências empíricas sobre as similaridades e diferenças dos MBAs e Mestrados Profissionais/Executivos, relatando contradições que existam nestes diversos cursos.

Segundo Pfeffer e Fong (2003), há pouca evidência de que o domínio dos conhecimentos adquiridos nestes cursos eleva a vida profissional das pessoas, ou mesmo, se possuir certificado tem efeito no salário dos alunos. Os mesmos autores afirmam que a Educação Executiva está crescendo cada vez mais, mas não existem estudos conhecidos, nem informações suficientemente sistematizadas que nos permitam verificar o que fazem e qual a diferença entre os diversos cursos existentes .

Internacionalmente, os MBAs têm sido freqüentemente pesquisados por diversos autores (ver Antonacopoulou, 1999; Mintzberg e Gosling, 2003; Mintzberg e Lampel, 2001; Sturdy e Gabriel, 2000). No Brasil, alguns estudos merecem destaque, como o de Ruas (2003) buscando a identidade dos cursos de Mestrado Profissional e o estudo de Wood Jr e Paula (2002, 2003,2004) analisando um grupo reduzido de cursos de Mestrado Profissional em instituições renomadas. Segundo Wood Jr. e Paula (2004), existe uma carência por estudos que analisem tensões e contradições entre os diversos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo. Assim, a pesquisa visou preencher a lacuna citada pelos autores, sistematizando o maior número possível de informações sobre estes dois cursos.

## 1.2 Metodologia

### TIPO DE PESQUISA

Segundo taxonomia proposta por Vergara (2004) trabalhamos com os critérios básicos de meios e fins.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva e explicativa. Descritiva, pois expomos similaridades e diferenças dos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo. Explicativa, pois buscamos esclarecer impactos negativos e positivos nas vidas profissionais que diferenciam ou igualam o conhecimento adquirido nestes dois cursos, destacando assim as similaridades e diferenças de conteúdo.

Quanto aos meios a pesquisa é de campo e bibliográfica. A pesquisa é de campo, pois os dados foram coletados nos MBAs e Mestrado Profissionais/Executivos. Bibliográfico, pois foi feito um estudo de artigos e livros que tratam do tema, para fundamentar o trabalho teoricamente e metodologicamente.

### UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS

O universo desta pesquisa são os alunos e os coordenadores dos cursos de MBA e Mestrado Executivo/Profissional em Administração.

Como amostra, na pesquisa nos restringimos a cinco universidades avaliadas pela Capes em 2004, consideradas conceito 4, 5 e 6. São elas: FGV-SP, FGV-RJ, PUC-Rio, IBMEC e UFRJ. A escolha destas universidades se deu pelo critério de acessibilidade. Com exceção da UFRJ, todas possuem cursos de MBA *lato sensu* e Mestrado Profissional/Executivo. A UFRJ possui somente cursos de MBA.

Os sujeitos da pesquisa foram os coordenadores e os alunos dos dois cursos. Na pesquisa não ouvimos depoimentos de professores ou empresários que são diretamente atingidos pelo desenvolvimento dos alunos em sala de aula.

## COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Realizamos esta pesquisa em quatro etapas. A primeira foi o desenvolvimento do referencial teórico que subsidiou a evolução da pesquisa de campo. Esta etapa serviu para delinear melhor o tema e o campo empírico da pesquisa. A coleta de dados se deu, portanto, na literatura a qual se teve acesso.

Na segunda etapa foram consultados livros, revistas, legislações e documentos disponibilizados pelas instituições, dados secundários pertencentes aos acervos da Capes e das instituições pesquisadas.

Na terceira etapa da pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade com coordenadores dos cursos eleitos. Nesta etapa também foi realizada a aplicação de questionários semi estruturados nos alunos de duas instituições pesquisada, onde foi autorizado o contato com os alunos . O objetivo desta etapa era cotejar opiniões dos coordenadores e alunos sobre as diferenças e similaridades destes cursos. Para preservar os dados obtidos, foi garantido o anonimato dos respondentes do questionário.

Na quarta etapa, as repostas das entrevistas e dos questionários semi-estruturados foram incluídas nas categorias previamente definidas no Modelo Combinado (ver capítulo cinco), a saber:

1. Perfil da instituição;
2. Perfil do público
3. Impacto na vida profissional *versus* expectativas dos alunos;
4. Perfil do curso;
5. Enfoque do curso;
6. Comentários adicionais sobre diferenças e similaridades dos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo .

Nosso objetivo ao desenvolver estas seis categorias era diferenciar os cursos de cada instituição. Como o surgimento de cada curso teve um caráter diferenciado,

optamos por comparar cursos da mesma instituição, contrastando entrevistas dos coordenadores ou questionários dos alunos, onde foi possível a aplicação.

## **LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

O método escolhido se fundamentou em dados empíricos, a partir de uma pesquisa teórica. As suposições levantadas foram baseadas em entrevistas e questionários semi estruturados. Este método possui limitações que são aqui definidas:

- Em três instituições não foram concedidas autorizações para a aplicação dos questionários logo, os alunos não foram consultados sobre impactos nas carreiras e expectativas. A posição do coordenador pode ter sido tendenciosa, pois somente citou exemplos de sucesso e impactos positivos.
- Muitos questionários foram aplicados nos alunos que estavam no meio do curso e não percebiam impactos imediatos. Os cursos, muitas vezes, podem gerar impactos nos anos seguintes ao seu término, o que não foi possível verificar neste trabalho, que apenas entrevistou alunos ainda matriculados nos cursos.

Neste capítulo apresentamos o seguinte problema de pesquisa: Quais são as diferenças e similaridades entre os cursos de MBAs e os de Mestrado Profissional/Executivo? A partir da definição do problema, apresentamos os objetivos intermediários, as suposições, a delimitação e a relevância do estudo. Explicitamos também a metodologia utilizada com a tipologia da pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, tratamento dos dados e limitações do método.

## 2. O Ensino em Administração

*A investigação científica e o preparo para o exercício profissional têm sido, na verdade os reais objetivos da Universidade moderna. Mas, apesar de ambos constarem da declaração de princípios da legislação, a Universidade Brasileira vem perseguindo, desde sua criação, apenas os objetivos ligados à formação profissional, salvo raríssimas exceções.*

*Otaíza de Oliveira Romanelli*

Neste capítulo serão tratados aspectos referentes à evolução do ensino superior no Brasil, tais como o surgimento das Universidades, a consolidação dos cursos de Administração, o surgimento dos cursos de pós-graduação. A revisão da literatura permitirá entendermos a evolução da Administração no Brasil, dando base teórica para o entendimento do surgimento dos cursos de MBA e Mestrado Profissional Executivo.

## **A EDUCAÇÃO NO BRASIL**

A Educação Brasileira evoluiu em função dos papéis que a economia e a política lhe permitiram exercer (ROMANELLI, 1980). Para o autor, enquanto a economia agrária se manteve, a escola não era chamada a exercer nenhum papel importante na formação dos recursos humanos, permanecendo como agente da educação para o ócio ou para preparação das chamadas carreiras liberais. Com o desenvolvimento do sistema capitalista de produção, a demanda para educação se altera, surgindo assim a necessidade da formação profissional.

A Economia e a Política exercem papel fundamental na evolução do ensino, principalmente o ensino superior brasileiro. Ambas figuram como agente propulsor de uma revolução deste sistema, influenciando desenvolvimentos e retrocessos no sistema de ensino. A análise histórica desta relação nos permitirá entender a dicotomia criada pelo choque da demanda econômica e política por profissionais e o ensino que era então oferecido, de cunho mais acadêmico em sua origem colonial.

A relação entre educação profissional e educação acadêmica perpassa toda a história da educação brasileira (Mello, 2002; Romanelli, 1980; Schwartzman, 1979), sendo vital para o atual entendimento da Educação Executiva, alvo de constantes críticas dos acadêmicos.

## **TRABALHO MANUAL E TRABALHO INTELECTUAL NA CRIAÇÃO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS**

A colonização brasileira caracterizou-se por uma economia escravocrata; o negro era força motriz de toda a sociedade (HOLANDA, 1936). Para o autor, a sociedade era estratificada da seguinte maneira: o negro assumiu todo o trabalho manual e o branco aristocrata, liberto de atividades menores, assumiu o monopólio do trabalho intelectual. Holanda (1936) também afirmou que o trabalho intelectual, que não suja as mãos e não cansa o corpo, era ocupação digna dos senhores de terra e seus herdeiros.



A dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual tornou-se a base de todo o sistema educacional nacional. Logo, a Escola criada nesta sociedade possuía as seguintes características:

1. *Transplante da cultura letrada da civilização européia;*
2. *Trabalho manual e profissões técnicas estigmatizadas, devido à ordem social escravocrata (ROMANELLI, 1980).*

Em todo o período colonial, o ensino profissional, trabalho manual, era destinado aos pobres e humildes, servindo como instrumento de dominação das camadas sociais mais abastadas (ver Holanda, 1936; Teixeira, 1969; Romanelli, 1980). Já o ensino superior era visto com grande importância e exercia fascínio sobre toda a sociedade. De acordo com Holanda (1936), os anéis de grau e a carta de bacharel podiam equivaler a títulos de nobreza.

Na vida colonial, os padres jesuítas assumiram a função de educar toda sociedade, dos pobres aos nobres filhos dos senhores portugueses. A educação era completamente alheia à vida da colônia. O ensino baseava-se na cultura geral, era desinteressado e destinado aos espíritos ociosos (ROMANELLI, 1980). Aos pobres e escravos destinava-se o ensino do trabalho profissional e manual, considerado menos importante. De acordo com Romanelli (1980), os padres mantiveram a distinção entre trabalho manual e trabalho intelectual (1980, p.35):

*Assim, os padres acabaram ministrando, em princípio, educação elementar para a população indígena e branca em geral (salvo as mulheres), educação média para os homens de classe dominante, parte da qual continuou nos colégios preparando-se para o ingresso na classe sacerdotal, e educação superior religiosa só para esta última.*

Com a ascensão do Marques de Pombal, ocorreu a expulsão dos Jesuítas em 1759, desmantelando toda a estrutura educacional e, o Estado transformou-se no administrador do sistema (ROMANELLI, 1980). Como o novo administrador do sistema, o Estado não ousou mudanças mantendo a distinção entre o ensino do

trabalho intelectual as classes mais abastadas e o ensino do trabalho manual aos humildes trabalhadores livres.

O início do século XIX foi marcado pela vinda da família real para o Brasil e as conseqüentes mudanças econômicas e políticas. Nasceram os primeiros cursos superiores não teológicos destinados aos homens livres que desejassem desenvolver suas idéias.

## **AS PRIMEIRAS UNIVERSIDADES**

A primeira escola de ensino superior no Brasil foi fundada pela Companhia de Jesus na Baía, ainda durante o período colonial, no século XVIII. Esta escola caracterizava-se pelo desenvolvimento de estudos teológicos. Os primeiros estabelecimentos não teológicos só foram criados com a vinda da família real para o Brasil, no ano de 1810 (MELLO,2002; ROMANELLI,1980).

A permanência da família real permitiu um grande número de mudanças nas estruturas políticas e nas instituições educacionais (ROMANELLI,1980). No ano de 1808, com a vinda da família real, o príncipe Regente resolveu criar uma Universidade, que foi custeada em grande parte pelo grande comércio desenvolvido na Bahia. O príncipe criou os cursos de anatomia, obstetrícia e cirurgia na Bahia, considerados berços das Faculdades de Medicina. De acordo com Teixeira (1969), quando a Corte foi transferida para o Rio de Janeiro, diversos projetos surgiram, tal como a Biblioteca Nacional e 24 projetos de universidades, muitos deles desenvolvidos por Rui Barbosa. No entanto, a Universidade se concretizou com as Academias Reais Militares, no ano de 1810.

A educação superior ganhou mais importância que os outros níveis de ensino. Dentre as instituições criadas destacaram-se a Academia Real da Marinha e a Academia Real Militar (1810), primeira faculdade criada no Brasil. Ambas mais tarde se transformariam em escolas formadoras de engenheiros civis.

A preocupação das políticas educacionais concentrava-se na formação de engenheiros, oficiais e médicos para a colônia (MELLO, 2002). A preocupação da

Coroa era exclusiva para o ensino superior, não se preocupando com os demais níveis (ver Romanelli,1980; Mello,2002). Segundo Schwartzman (1979) e Teixeira (1969) , a ciência e a educação eram praticamente inexistentes no Brasil no século XIX, pois não possuíam nenhum ou pouco apoio político ou social, servindo apenas de instrumento de dominação. De acordo com Romanelli (1980, p.38-39):

*A preocupação exclusiva com a criação de ensino superior e o abandono total em que ficaram os demais níveis do ensino demonstraram claramente esse objetivo, com o que se acentuou uma tradição – que vinha da colônia – a tradição da educação aristocrática.*

No final do século XIX, ocorreu a inclusão de exames de ingresso em todas as escolas superiores do país. De acordo com Mello (2002), a educação superior ganhou grande importância neste período, pois passou a oferecer a possibilidade de ascensão social e *status* para todos. A educação superior era agora possível para todas as classes e, segundo Tobias (*apud* Mello, 2002), é assim propagado o “*mito do doutor*”, pois ascendia socialmente aquele que se formava e transformava-se em “*doutor*”. Romanelli também afirma (1980, p.37):

*Desde de muito antes, o título de doutor valia tanto quanto o de proprietário de terras, como garantia para a conquista de prestígio social e poder político. Era compreensível, portanto,que, desprovida de terras, fosse para o título que essa pequena burguesia ira apelar, a fim de firmar-se como classe e assegurar-se o status a que aspirava.*

De acordo com Romanelli (1980), apesar dos primeiros estabelecimentos superiores no Brasil terem surgido no século XVIII, foi somente no ano de 1920 que a primeira universidade de fato se concretizou. Por meio do Decreto nº 14.343 foi criada a Universidade do Rio de Janeiro, uma junção de três escolas superiores já existentes (Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e a Escola Politécnica). No ano de 1927, surgiu também a Universidade de Minas gerais. Estas foram as únicas universidades criadas antes do Decreto nº 19.851, que instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras . A partir de então, as Universidades passam a respeitar o

chamado regime universitário. A Universidade de São Paulo foi a primeira a ser criada após a consolidação do Estatuto no ano de 1934.

O Estatuto das Universidades brasileiras definiu os fins do ensino superior como sendo: elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica, habilitar o exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior, educação do indivíduo e da coletividade (DECRETO Nº 19.851, 1931).

A educação superior brasileira teve desde sua criação um caráter instrumentalista, destacando sempre a educação profissionalizante frente a qualquer desenvolvimento científico. Segundo Mello (2002), no início do século XX não existia no sistema educacional superior uma consciência da importância da investigação científica. A autora destaca naquele momento o pragmatismo técnico, fruto de influências positivistas.

No ano de 1932, foi publicado o chamado *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*, que buscava desestruturar o caráter instrumentalistas do ensino superior brasileiro. A proposta pedagógica do manifesto era transformar o processo educativo em um processo social (ROMANELLI, 1980). Para os chamados pioneiros, a universidade deveria privilegiar não só a formação profissional como também o desenvolvimento científico. As universidades que surgem após a liberação do manifesto passam a adotar novos modelos vislumbrando o desenvolvimento científico nacional.

O caráter instrumentalista não desaparece completamente com as discussões que se seguem, o que será percebido com o surgimento e consolidação, principalmente, dos cursos de Administração, Economia e Contabilidade.

## **O CRESCIMENTO DAS UNIVERSIDADES NO BRASIL**

A expansão do ensino superior no Brasil se verifica a partir do final da década de 20. Com a Revolução de 30 e a entrada de Vargas no poder, todo o sistema educacional sofre alterações. As novas instituições políticas criadas exigiam

formação profissional diferenciada. Ocorre então as explosões dos cursos superiores, como pode ser verificado na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1 :Expansão do Ensino Superior no Brasil, entre os anos de 1929 e 1969**

<b>Anos</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Índice</b>
1929	13.239	100
1939	21.235	160
1949	37.548	283
1959	86.603	654
1969	342.886	2589

Fonte: Romanelli, 1980, p.78.

As mudanças políticas e o crescimento econômico permitiram a explosão do ensino superior.

Com a entrada dos governos militares em 1964, uma nova fase política e econômica se iniciava, que exigia também um novo tipo de mão-de-obra qualificada. O período desenvolvimentista liderado pelo governo militar permitiu um incremento nas atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Apesar das constantes perseguições a docentes e discentes, o governo permanecia investindo nas universidades e no desenvolvimento tecnológico (ver Mello, 2002).

As décadas de 70 e 80 demonstram o incrível aumento no número de matriculados no ensino superior. No entanto, como demonstram Wood Jr. e Paula (2002b), o Estado não permaneceu com o monopólio do ensino; o setor privado passou a participar com maior força no quadro de instituições superiores. A Tabela 2 demonstra o crescimento de matrículas até o ano 2000:

**Tabela 2 - Matrículas no Ensino Superior, segundo a Dependência Administrativa da Instituição.**

	<b>Instituições Federais</b>	<b>Instituições Estaduais e Municipais</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Instituições Particulares</b>	<b>%</b>	<b>Total Geral</b>
1960	*	*	53.624	56	42.067	44	95.691
1970	*	*	210.613	49,5	214.865	50,5	425.478
1980	*	*	492.232	35,7	885.054	64,3	1.377.286
1990	308.867	269.758	578.625	37,6	961.455	62,4	1.540.080
1994	363.543	326.907	690.450	41,6	970.584	58,4	1.661.034
1998	408.640	396.089	804.729	37,9	1.321.229	62,1	2.125.958
2000	482.750	404.276	887.026	32,9	1.807.219	67,2	2.694.245

Fonte: Wood Jr, 2002b, p.24

\*Disponíveis apenas os dados totais.

Além do crescimento das matrículas em todo ensino superior, é importante destacar que este crescimento foi diferenciado. Como demonstrado por Romanelli (1980) na Tabela 3 a seguir, ocorreu primeiro um crescimento desordenado dos cursos de Filosofia, o que revela o ideal do trabalho intelectual ainda presente no ensino superior. É possível perceber pela leitura da Tabela 3 o crescimento também dos cursos de Ciências Econômicas, fruto do desenvolvimento econômico do período.

**Tabela 3 - Evolução da Matrícula no ensino superior, em números relativos.**

<b>Anos</b>	<b>Ciências Econômicas</b>	<b>Direito</b>	<b>Engenharia</b>	<b>Filosofia</b>	<b>Medicina</b>
1932	100	100	100	100	100
1940	348	92	98	8.749	77
1951	1.360	220	313	12.330	127
1960	3.573	371	491	34.355	143
1964	6.468	494	940	54.908	197

Fonte: Romanelli, 1980, p.121.

Apesar dos dados de Romanelli (1980) demonstrarem crescimento somente até o ano 1964, podemos concluir que a procura por cursos mais práticos começa a crescer. Os cursos de Ciências Econômicas tornam-se populares (1945 - criação do primeiro curso de Ciências Econômicas).

Nas últimas décadas os cursos de Administração e Economia se consolidam. Segundo Wood Jr e Paula (2002b), os cursos de Administração no ano 2000, nas instituições particulares responderam por 84,8% das matrículas realizadas.

Na Tabela 4, a seguir, apresentamos os 15 maiores cursos do país em crescimento de matrículas, no ano de 1998. Na tabela, podemos perceber que os cursos de Administração respondem por um grande percentual do número de matrículas, se compararmos com os outros cursos existentes. Nesta tabela estão inclusos matrículas nas instituições públicas e privadas.

**Tabela 4 – Participação dos 15 maiores Cursos em relação ao total de matrículas**

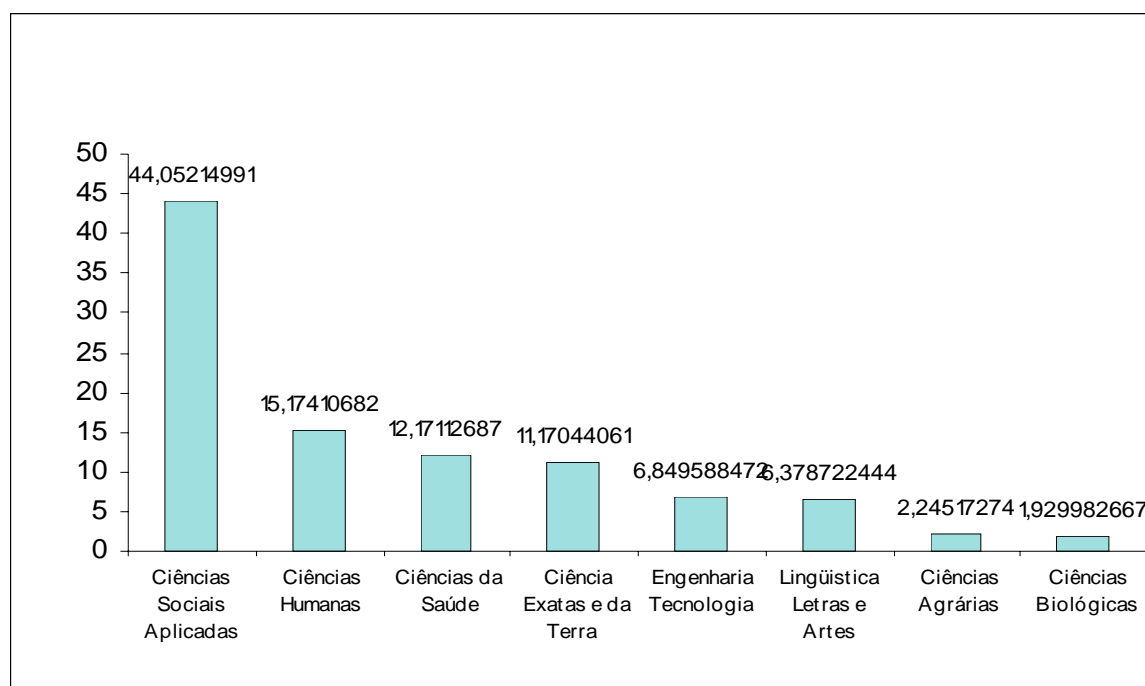
<b>Cursos</b>	<b>Matrículas</b>	<b>%</b>
Direito	292.728	13,8
Administração	257.408	12,1
Engenharia	150.217	7,1
Pedagogia	139.893	6,6
Ciências Contábeis	122.427	5,8
Letras	108.746	5,1
Comunicação Social	74567	3,5
Ciências Econômicas	66.992	3,2
Psicologia	61.103	2,9
Medicina	50.879	2,4
Educação Física	50.468	2,4
Ciências	45.234	2,1
Processamento de dados	43.701	2,1
História	42.324	2,0
Odontologia	40.850	1,9

<b>Cursos</b>	<b>Matrículas</b>	<b>%</b>
Ciência da Computação	37.738	1,8
Ciências Biológicas	36.789	1,7
Matemática	34.936	1,6
Fisioterapia	34.383	1,6
Enfermagem	33.543	1,6
<b>Total</b>	<b>1.724.926</b>	<b>81,1</b>
<b>Total geral de matriculados</b>	<b>2.125.958</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MEC/INEP, 1998.

A Figura 1 mostra o número de ingressos por área de conhecimento em todo país, nas instituições públicas e privadas. Como Ciências Sociais Aplicadas entende-se Economia, Administração, Ciências Contábeis e Direito. Em conjunto, os cursos de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Direito responderam por quase 50% do total de ingressos nas universidades em todo país, no ano de 1998.

**Figura 1 - Distribuição percentual do número de Ingressos por Área de Conhecimento**



FONTE: MEC/INEP, 1998.



O crescimento dos cursos de Administração ganha destaque, pois são responsáveis por grande parte do crescimento na procura por cursos superiores. Assumem a segunda colocação no número de matriculados em todo país e primeira colocação se somados com os cursos de Economia, Direito e Ciências Contábeis. A importância destes cursos cresceu principalmente nos últimos 20 anos com a grande proliferação de instituições particulares e privadas. A seguir detalharemos a evolução destes cursos.

## **OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Os primeiros cursos de Administração surgiram na Wharton School, em 1881. Nos Estados Unidos, na década de 1950, os cursos de Administração expandiam-se, formando anualmente cerca de 50 mil bacharéis. Já no Brasil, o interesse pelos cursos de Administração surgiu principalmente no final da década de 30, quando a economia perdeu seu caráter agrário e os setores da indústria e do comércio começaram a expandir (WOOD JR. E PAULA, 2004).

O desenvolvimento da Administração no Brasil se baseou principalmente na Fundação Getúlio Vargas, na Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo e no Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp). Tanto as universidades, quanto o Dasp são considerados precursores no ensino de Administração no País (FISCHER, 1984; WOOD JR. E PAULA, 2002b).

O Dasp foi criado em 1938, como órgão responsável por esforços para a reforma administrativa. Segundo Fischer (1984), ao Dasp devemos o mérito da introdução do ensino de Administração Pública no país. Os conceitos, princípios e práticas administrativas de vários países foram discutidos e divulgados nos treinamentos prestados pelo Dasp. Em 1945, Vargas foi deposto e o Dasp foi reorganizado com grandes cortes em suas atividades.

Durante o ano de 1945, o Ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema propôs a criação dos cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Estes cursos são considerados berços da disciplina de Administração e dos futuros cursos na área. Porém, a regulamentação do exercício da profissão de administrador só ocorreu na década de 60 (WOOD JR. E PAULA, 2002b).

A Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo foi fundada em 1946. De acordo com Wood Jr e Paula (2002b), nos primeiros anos só foram oferecidos cursos de Ciências Contábeis e Economia. Os cursos de graduação em Administração foram oferecidos no ano de 1963. Além do curso de graduação em Administração, a universidade também oferecia pós-graduação na mesma área.

Em 15 de abril de 1952, foi fundada a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), atual Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), como resultado de um intercâmbio com 25 universidades americanas, visitadas por um grupo de estudiosos brasileiros. De acordo com Fischer (1984), a EBAP é então criada como órgão de ensino, pesquisa e assistência técnica. A Escola subsidiava a constante troca entre professores americanos e brasileiros, permitindo o desenvolvimento de estudos extremamente importantes. O Dasp e a EBAP possuíam relações diretas com o governo americano, implantando com grande competência ideais para o desenvolvimento nacional. Para Fischer (1984), a EBAP nasceu do Dasp, pois absorveu os seus técnicos, sua ideologia e seus conteúdos dos cursos de treinamento.

Outras universidades também surgem neste período, mas com menor grau de importância. A Faculdade de Ciências Contábeis de Minas Gerais foi criada em 1941, sendo associada à Universidade de Minas Gerais, em 1948. Nos anos de 1952 e 1954 foram criados respectivamente os cursos de Administração Pública e Administração da Universidade de Minas Gerais.

O acordo do Dasp e da EBAP com governos americanos também beneficiou outras universidades, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal da Bahia (UFBA) (FISCHER, 1984). Em 1951, surgiu a Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS e, em 1959, foi criada a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. As Universidades Federais do Rio de Janeiro, de Pernambuco e do Paraná implantaram os seus cursos de Administração na década de 1960 (FISCHER, 1984).

O crescimento acelerado dos cursos de Administração em todo país contribuiu diretamente para o crescimento do número de matriculados no ensino superior. Cada vez mais, a sociedade demandou pela formação profissional para todos os setores da Economia e da Política, tais como: o comércio, o governo, as indústrias (RUAS, 2003). Nas décadas de 70 e 80, os cursos de Administração se consolidaram e, na década de 90 proliferaram os cursos de graduação e pós-graduação nesta área.

A antiga discussão é então retomada: os cursos prezam pela formação profissional ou pela formação acadêmica? A discussão encontra-se mais viva nos cursos de pós-graduação, pois estes proliferaram de maneira incontável. O aumento das vagas experimentada na década de 1990 nos permite questionar criticamente todo fenômeno. Os MBAs passaram a ser comuns em todos os lugares e o Mestrado Profissional/Executivo surge com uma proposta interessante de combinar educação profissional e educação acadêmica. O entendimento destes dois programas torna-se importante para o entendimento da evolução do ensino da pós-graduação em Administração no país.

## **PÓS-GRADUAÇÃO**

O surgimento da pós-graduação no Brasil está diretamente vinculado ao período desenvolvimentista, que se inicia na década de 50, com o Plano de Metas, e segue na década de 60, com os ideais desenvolvimentistas nacionalistas do período militar (ver Mello, 2002). Com o objetivo de desenvolver a ciência e a tecnologia nacional, o Presidente da República instituiu uma comissão para capacitação de pessoal de nível superior no ano de 1951. Segundo Mello (2002), a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível superior (Capes) ficou responsável pela formulação de propostas para políticas de pós-graduação no País.

Alguns anos mais tarde, na década de 60, o Conselho Federal de Educação, com apoio e fiscalização da Capes, instituiu as normas gerais para a organização da pós-graduação no país, por meio do Parecer nº977/65. O Parecer Sucupira, como ficou conhecido, definiu a pós-graduação como sendo um sistema de ensino que

abrange mestrado, doutorado (*strictu sensu*) e as modalidades de aperfeiçoamento e especializações (*lato sensu*) (MELLO, 2002).

De acordo com o Parecer nº977/65, a modalidade *strictu sensu* é definida como sendo:

- Pós – graduação *strictu sensu* é de natureza acadêmica e de pesquisa e, possui objetivo essencialmente científico, mesmo atuando em setores profissionais. No término do curso, o aluno receberá o grau de mestre ou doutor, defendendo sua dissertação ou tese. Os programas devem ser aprovados pelo Conselho Federal de Educação.

Já a pós-graduação *lato sensu* não foi definida neste momento; somente são citados os cursos de especializações voltadas para o desenvolvimento de trabalhos de sentido prático profissional. Mais tarde, estes cursos se transformariam nos conhecidos MBAs.

Durante a década de 1970, os cursos de pós-graduação começaram a crescer aceleradamente. Nos anos 1973 e 1976, foram fundados o Instituto de Pesquisa e Pós – Graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD) e a Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), respectivamente (WODD JR & PAULA, 2002b).

O objetivo dos cursos de pós-graduação das diversas universidades era o de formar profissionais capazes de pesquisar e lecionar nas diversas faculdades do país. Os cursos tinham como objetivo a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico. Inicialmente, foram desenvolvidos cursos *strictu sensu*, de mestrado e doutorado. A criação dos cursos de pós-graduação privilegiou claramente os acadêmicos, pois prezou por uma formação sólida para atender aos núcleos de pesquisa e desenvolvimento das universidades (CAPES, 2004).

Com a expansão dos cursos de pós-graduação, surge em 1975 o I Plano Nacional de Pós-Graduação (IPNPG) (Schwartzman, 1979). O plano possuía três diretrizes básicas: institucionalização do sistema, elevação dos padrões de

desempenho e racionalização da utilização dos recursos, planejamento da expansão dos cursos com estruturas mais equilibradas entre as áreas de trabalho educacional e científico e entre as diversas regiões do país. Já o II PNPG, na década de 80, deu destaque à questão da qualidade, aperfeiçoamento e avaliação dos cursos. O III PNPG, no final da década de 80, fixou objetivos gerais e trabalhou com questões referentes ao desempenho dos cursos. O III Plano destaca a importância da integração da pós-graduação no sistema de Ciência e Tecnologia Nacional (MELLO, 2002).

A década de 80 é marcada pela consolidação da pós-graduação. No ano de 1983, o Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia é criado e no ano de 1990, o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (WOOD JR & PAULA, 2002b) . A discussão iniciada na década de 70 tem continuidade nos anos 80 e 90, quando ainda surgiam cursos em diversas localidades.

De acordo com o documento *Considerações Preliminares para o VPNPG* (2004), no ano de 1996, a Capes distribuiu às universidades um documento intitulado *Discussão da Pós Graduação Brasileira*, na qual 13 especialistas apresentaram 11 estudos sobre os tópicos que dariam origem ao IV PNPG. Os tópicos tratados nos estudos foram:

1. Pós-graduação e Pesquisa;
2. Avaliando a avaliação da Capes: Problemas e Alternativas;
3. Graduação e Pós-graduação Ciências Humanas no Brasil: desafios e perspectivas;
4. Expansão da Pós-graduação: crescimento das áreas e desequilíbrio regional(1);
5. O financiamento da pós-graduação no Brasil : algumas questões;
6. A relação entre graduação e pós-graduação: a pós-graduação no contexto histórico educacional;
7. Formação dos recursos humanos: pesquisa, desenvolvimento e mercado de trabalho;
8. Evolução da formação de organização da pós-graduação brasileira;

9. Expansão da pós-graduação: crescimento das áreas e desequilíbrio regional (2);
10. Capacitação docente: o lado obscuro da pós-graduação;
11. Formação de pessoal pós-graduado e pesquisa no Brasil.

Este plano foi desenvolvido em três etapas: constituição de um comitê executivo, debates nas universidades até outubro de 1996 e realização de um seminário nacional em novembro de 96 para consolidação das discussões do âmbito acadêmico. No ano seguinte a Capes publicou o documento final consolidado, IV PNPG, vigente entre os anos de 1998-2002. O IV PNPG tinha como pontos fundamentais expandir o sistema de pós-graduação, capacitar alunos de maneira adequada a atender necessidades nacionais, elevar a qualidade, diminuir desequilíbrios regionais, ampliar a inserção internacional e comprometimento com a melhora do ensino superior. O plano não foi amplamente aceito, sendo pouco discutido e aplicado no país (CAPES, 2004).

Alguns anos mais tarde, com a comemoração dos 50 anos da Capes, as discussões sobre os planos são retomadas. No ano de 2000, a Capes promoveu um novo seminário intitulado *Pós-graduação: enfrentando novos desafios*, no qual foram discutidos os seguintes pontos:

1. Má distribuição da pós-graduação no país;
2. Necessidade de atendimento de uma demanda por uma educação mais profissional;
3. Necessidade de identificação de talentos científicos.

As discussões posteriores à implantação do IV PNPG indicaram a não oficialização do mesmo. No ano de 2003, é então publicado um documento com considerações iniciais para consolidação do V PNPG. O mais novo plano visou ser participativo, permitindo amplas discussões na comunidade acadêmica. A proposta de elaboração do Plano teve as seguintes etapas:

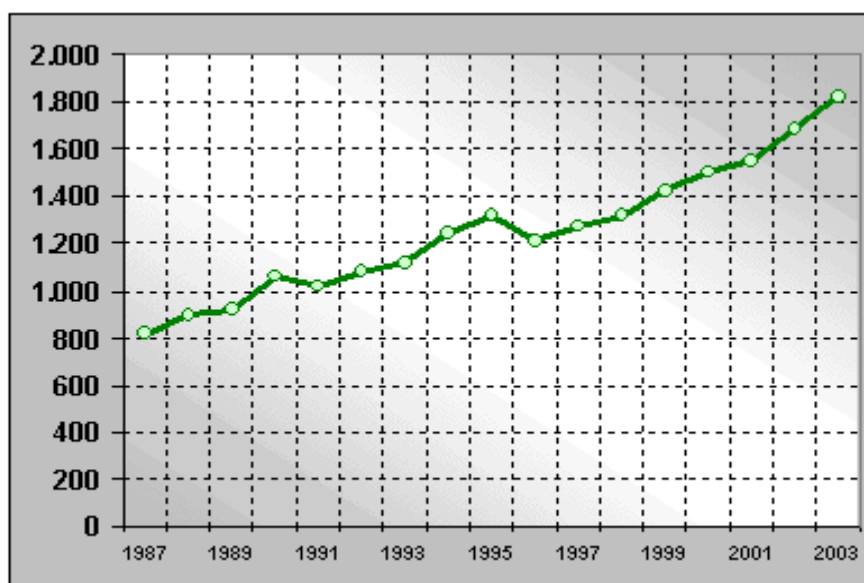
1. A Capes pôs a disposição da comunidade acadêmica um dossiê com informações referentes à pós-graduação no país, citando livros, artigos e teses sobre o assunto;
2. Foi estabelecida uma comissão para coordenação de trabalho envolvendo Capes, as reitorias, CNPq e as instituições de fomento a pesquisa;
3. Foi elaborada uma proposta de plano;
4. Foi realizado em agosto de 2004 um Seminário Nacional para discussões e redação de um documento final.

A principal preocupação nos fóruns de discussão deste Plano foi a má distribuição dos cursos regionalmente, não atendendo todas as áreas que necessitam de desenvolvimento no país. A necessidade de reaproximação da pós-graduação com o mercado de trabalho também se encontrou presente nas discussões. O objetivo principal do plano é o crescimento equânime do sistema nacional de pós-graduação, atendendo a diversas demandas dos profissionais. O plano foi recentemente aprovado e terá vigência de cinco anos, de 2005 a 2010.

O crescimento dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração talvez seja o responsável por uma certa aproximação da educação acadêmica com o mercado de trabalho. Apesar disso, existe também uma preocupação da Capes e do Conselho de Educação com o crescimento acelerado destes cursos, o que pode ser comprovado pela crescente instituição de normas e regras para o funcionamento dos diversos programas de pós-graduação.

De acordo com Neves (2002), a expansão da pós-graduação é demonstrada pelo aumento no contingente de alunos no sistema de ensino superior. No ano de 1976, o número de matriculados era de 28.642 alunos, com 2.387 titulados. No ano de 2000, o número de matriculados elevou-se para 120.336 e 23.718 titulados (incluídos doutores). O ensino superior cresceu cerca de 30% entre os anos de 1976 e 1994. A pós-graduação neste período cresceu 130%. Nos últimos anos (até 2001), o ensino superior cresceu 43%, já a pós-graduação teve um crescimento ainda maior: de 87%. O crescimento pode ser demonstrado na Figura 2 a seguir, com a evolução do número de programas.

**Figura 2 - Evolução do número de Programas de Pós-graduação - 1987-2003**



Fonte: Capes - Avaliação Trienal, set/2004.

Com o acelerado crescimento dos cursos de pós-graduação *strictu sensu* e *lato sensu*, o Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Ensino Superior instituíram novas normas e regras para o funcionamento dos mesmos através da Resolução CES/CNE nº1, de 3 de abril de 2001(CAPES,2001).

A Resolução definiu as condições de existência dos cursos de mestrado, doutorado e especializações, como segue:

1. Os cursos de pós-graduação *strictu sensu* estão sujeitos às exigências de autorização, reconhecimento e aprovação, previstas em lei;
2. Estas autorizações são concedidas por prazo determinado, sendo necessária a reavaliação pela Capes e o Ministério de Estado da Educação;
3. A emissão de diploma de pós-graduação *strictu sensu* exige defesa de dissertação ou tese;
4. O corpo docente do programa de pós-graduação *strictu sensu* deve ser composto por 100 % do quadro de doutores reconhecidos;
5. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* independem de autorização, reconhecimento e renovação da autorização para funcionamento;
6. São incluídos na categoria de cursos de pós-graduação *lato sensu* os cursos MBA (*Master Bussiness in Administration*);



7. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* são oferecidos a portadores de diploma de curso superior;
8. A Instituições que oferecem estes cursos devem ser credenciadas para oferecer cursos de pós-graduação;
9. As Instituições que oferecem pós-graduação *lato sensu* devem oferecer informações referentes aos cursos sempre que solicitadas pelo órgão coordenador do Censo do Ensino Superior - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, subordinado diretamente ao Ministério da Educação;
10. O corpo docente dos programas de pós-graduação *lato sensu* deverá ser constituído por pelo menos 50 % de professores portadores de título de mestre ou doutor obtido em programa de pós-graduação *strictu sensu* reconhecido;
11. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* devem ter duração mínima de 360 horas.

A criação desta Resolução visou fiscalizar principalmente os cursos de MBA (*Master In Bussiness Administration*) que se multiplicavam de maneira descontrolada. Além dos cursos de MBA já citados, estão sendo desenvolvidos cursos Pós – MBA, modulares com um limite de 160 horas, e cursos de formação para recém graduados que necessitem de especializações. A formação instrumental proposta por estes cursos assustou o Conselho Nacional de Educação, pois o mesmo temia pelo retorno de cursos estritamente instrumentalistas, sem preocupação com o desenvolvimento científico e tecnológico nacional.

De acordo com o exposto no *site* da Capes (2005), os seguintes cursos de pós-graduação *strictu sensu* são reconhecidos em todo país, conforme se pode ver na Tabela 5:

**Tabela 5 – Mestrados e Doutorados Reconhecidos no ano de 2004**

GRANDE ÁREA	Totais de Cursos de pós-graduação			
	M	D	F	Total
Ciências Agrárias	207	121	1	329
Ciências Biológicas	177	131	6	314
Ciências da Saúde	348	235	27	610
Ciências Exatas e da Terra	204	124	8	336
Ciências Humanas	273	143	5	421
Ciências Sociais Aplicadas	204	82	33	319
Engenharias	203	107	24	334
Linguística, Letras e Artes	109	60	1	170
Outras	104	32	30	166
<b>BRASIL</b>	<b>1.829</b>	<b>1.035</b>	<b>135</b>	<b>2.999</b>

Cursos: M- Mestrado Acadêmico, D- Doutorado e F – Mestrado Profissional

Fonte: CAPES, 16/07/2004.

Na área de Administração temos os seguintes cursos reconhecidos e conceituados pela Capes em última avaliação no mês de setembro de 2004, conforme podemos verificar na Tabela 6.

**Tabela 6 – Mestrados e Doutorados Reconhecidos por instituição na área de Administração:**

PROGRAMA	IES	UF	CONCEITO		
			M	D	F
Administração	UFBA	BA	5	5	5
Administração	UNB	DF	4	-	-
Administração	UFES	ES	3	-	-
Administração	UFMG	MG	5	5	-
Administração	UFLA	MG	4	4	-
Administração	UFU	MG	3	-	-

PROGRAMA	IES	UF	CONCEITO		
			M	D	F
Administração	PUC/MG	MG	-	-	3
Administração	FEAD	MG	-	-	3
Administração	FCHPL	MG	-	-	3
Administração	UFPE	PE	5	5	-
Administração	UFPR	PR	5	5	-
Administração	PUC/PR	PR	4	-	-
Administração	UFRJ	RJ	5	5	-
Administração	FGV/RJ	RJ	4	4	4
Administração	IBMEC	RJ	-	-	4
Administração	UFRN	RN	3	-	-
Administração	UFRGS	RS	6	6	5
Administração	UFSM	RS	3	-	-
Administração	UNISINOS	RS	4	-	-
Administração	UFSC	SC	3	-	-
Administração	UNIVALI	SC	3	-	-
Administração	FURB	SC	3	-	-
Administração	USP	SP	5	5	-
Administração	PUC/SP	SP	4	-	-
Administração	UNINOVE	SP	-	-	3
Administração	IMES	SP	3	-	-
Administração de Empresas	UFC	CE	-	-	3
Administração de Empresas	PUC-RIO	RJ	4	4	-
Administração de Empresas	FGV/SP	SP	6	6	5
Administração de Empresas	UPM	SP	5	5	-
Controladoria e qualidade	USP	SP	5	5	-
Administração e Desenvolvimento Rural	UFRPE	PE	3	-	-
Administração e Negócios	PUC/RS	RS	-	-	4

PROGRAMA	IES	UF	CONCEITO		
			M	D	F
Administração Pública e de Governo	FGV/SP	SP	4	4	-
Gestão de Negócios	UNISANTOS	SP	3	-	-
Gestão de Políticas Públicas	FJN	PE	-	-	3
Gestão e Estratégia em negócios	UFRRJ	RJ	-	-	3
Gestão Social e Trabalho	UNB	DF	-	-	4
Administração	UEM	PR	3	-	-
Administração*	UFPB/JP	PB	3	-	-
Administração*	CNEC	MG	-	-	3
Administração*	UDESC	SC	-	-	3
Administração*	UNIMEP	SP	-	-	3
Administração*	UNICID	SP	-	-	3
Administração*	FACEF	SP	3	-	-
Administração de Empresas*	UNIFOR	CE	3	-	-
Administração de Empresas*	FACESP	SP	3	-	-
Administração e Desenvolvimento Empresarial*	UNESA	RJ	-	-	3
Administração Estratégica*	UNIFACS	BA	3	-	-
Gestão de Políticas Públicas*	FJP	MG	3	-	-

Cursos: M – Mestrado Acadêmico, D – Doutorado e F – Mestrado Profissional

\*Cursos reconhecidos sem última avaliação disponível

Fonte: CAPES, Avaliação Trienal set/2004.

Com relação ao número de cursos de pós-graduação *lato sensu*, não existe nos registros da Capes dados oficiais sobre o número de cursos e alunos matriculados em todo o Brasil. A Capes e O Ministério da Educação não realizam avaliação e controle destes cursos. Wood Jr e Paula (2002b) afirmam que estes cursos são verdadeiras incógnitas no sistema nacional de ensino, pois não são controlados, não são fiscalizados e resistem a qualquer tipo de ferramenta de

controle de qualidade. Os cursos permanecem se multiplicando, sem a menor preocupação com o rigor acadêmico ou uma relevância profissional.

Nestes registros da Capes constam os cursos de Mestrado Profissional, nova modalidade desenvolvida a partir de uma necessidade do mercado de trabalho. Esta nova modalidade visa atingir um perfil de profissionais que buscam base teórica para seus conhecimentos gerenciais. A nova modalidade parece entrar em conflito direto com os cursos de MBA que procuram desenvolver estudos voltados para as técnicas gerenciais.

Neste contexto, ambos os programas são dotados de similaridades e diferenças que serão expostas no desenvolvimento dos capítulos posteriores.

Neste capítulo discutimos a origem da Universidade Brasileira, visando identificar aspectos contraditórios na sua criação que contribuíram para a atual discussão sobre os cursos de Pós-Graduação. O conflito entre educação profissional e educação acadêmica foi identificado em toda a evolução do sistema educacional nacional, ressaltando sua importância no desenvolvimento dos cursos de pós-graduação.

### 3. Os MBAs no Brasil

*Na década de 1990, os programas de MBA ganharam sólida reputação e expandiram-se para além das fronteiras norte – americanas. No Brasil, o movimento ganhou força com o crescimento vigorosos do ensino profissionalizante de gestão, gerando, desde do primeiro momento, experimentos ambíguos, marcado tanto pela dimensão comercial quanto pela dimensão pedagógica. O observador mais atento poderia localizar no fenômeno apenas mais um caso de importação ou transplante de idéias vindas de um país desenvolvido. Porém por trás da fachada emergem padrões e modelos múltiplos.*

*Thomaz Wood Jr.  
Ana Paula Paes de Paula*

Neste capítulo serão tratados aspectos referentes à evolução dos cursos de MBA e as diversas discussões críticas sobre o assunto. A revisão da literatura permitirá entender a função destes cursos, possibilitando dar contribuições para a resposta ao problema.

## UM BREVE HISTÓRICO

As Universidades americanas criaram os cursos de *Master in Bussiness Administration* (MBA) no ano de 1908 (WOOD JR. E PAULA, 2002b). Como as universidades americanas não ofereciam formalmente diplomas de bacharéis em *bussiness* resolveram sediar cursos de pós-graduação na área de Administração. O MBA americano possuía na sua criação um caráter profissionalizante, com o intuito de formar executivos para o mercado, atendendo a recém formados de diversas áreas de graduação. Com a expansão da economia americana e o crescimento de suas multinacionais, este curso passou a ser exportado para todo mundo.

A popularização deste curso mundialmente provocou a introdução deste modelo em nosso país. O modelo aqui adotado diferencia-se do original por tratar-se de um curso *lato sensu*. A sigla MBA designa normalmente cursos de especializações com duração mínima de 360 horas e 50% do quadro docente com título de doutor ou mestre, com a obrigação de entrega de monografia ou trabalho final (Resolução CES/ CNE nº 1, 2001).

Na década de 80, os primeiros cursos surgem no Brasil e, com eles surgem também as discussões sobre a correta utilização da sigla MBA (ver Wood Jr e Paula, 2002b). No início, MBA designava tanto cursos *lato sensu* como *strictu sensu*. A sigla era tão popular e importante que passou a ser utilizada por qualquer instituição que adotava curso de pós-graduação. A popularização e vulgarização da sigla dotou-a de negatividade, logo se fez necessário uma distinção. Então, MBA passou a designar cursos de duração mínima de 360 horas, sem obrigação de entrega de dissertação ou tese.

De acordo com site do MEC e da Capes não existem dados oficiais sobre o número de cursos de MBA, nem sobre o número de alunos matriculados. Estes cursos figuram como verdadeiras incógnitas no ensino superior nacional (WOOD JR & PAULA, 2002b). De acordo com Edson Machado de Sousa (diretor geral da Capes entre 1982-1986) não era objetivo da Capes o controle destes cursos (Capes: 50 anos, 2002, p.114):

*Quando cheguei havia recursos da Capes alocados na montagem de alguns cursos de especialização, mas eu gradativamente acabei com isso. Havia alguma resistência da comunidade acadêmica, num momento que os recursos começavam a escassear, mas havia também uma resistência à formalização das coisas. Como já estavam habituadas a executar programas lato sensu com maior liberdade, sem ter que prestar contas a ninguém, sem se submeter ao formalismo de um processo de credenciamento, as universidades resistiam e queriam continuar tendo esta liberdade. ... Na medida em que a Capes começasse a se intrometer nessa área, isto poderia ser um complicador.*

Logo, propositalmente a Capes não queria avaliar e controlar estes cursos.

Atualmente, os cursos são apenas classificados por meio de depoimentos e comentários de ex-alunos. A Revista Você S.A. publica um *ranking*, com critérios próprios, considerado o único indicador de qualidade existente para estes programas.

## **DISCURSO DA REDENÇÃO VERSUS DISCURSO DA CRÍTICA**

De acordo com Wood Jr e Paula (2002a), ao analisarmos os diversos estudos desenvolvidos sobre os MBAs é possível identificar dois discursos neste debate: o discurso da redenção e o discurso da crítica.

Liderando o movimento do discurso da crítica, Henry Mintzberg desenvolveu duras críticas aos MBAs americanos em seus trabalhos no final da década de 90 . Muitas das críticas deste movimento provocaram alterações e reformas nas diversas escolas de Administração existentes nos Estados Unidos. Autores como Pfeffer e Fong (2003) e Sturdy e Gabriel (2000) unem-se a Mintzberg para criticar a formação oferecida por estes diversos cursos. A este corrente também se une a *Critical management Studies*, um grupo de pesquisadores preocupados com o conteúdo e a metodologia de ensino destes programas (WOOD JR. & PAULA, 2002b).



No Brasil, este movimento também ganha adeptos que criticam tanto a graduação em Administração quanto a pós-graduação. Ruas (2003), Nicollini (2003) e Wood Jr & Paula (2002a, 2002b, 2004) questionam a formação profissional defendida pelos cursos de graduação e pós-graduação. Talvez, o discurso da crítica seja ainda mais intenso no Brasil, já que o controle exercido sobre as especializações *lato sensu* é dificultado pelo grande número de cursos existentes.

O discurso da redenção é facilmente percebido na literatura nacional e internacional. Segundo Wood Jr e Paula (2002), nesta literatura o MBA é apontado como remédio para diversas aflições profissionais. MBAs são considerados cursos rápidos, práticos e voltados para o mercado. Estão interligados à obtenção de resultados práticos e diretos, com a resolução de problemas específicos.

No Brasil, a revista Você S.A. expõe *rankings* e debates sobre os melhores cursos, destacando aqueles capazes de solucionar qualquer problema empresarial. Para Wood Jr e Paula (2002a), o discurso da redenção é equivalente ao discurso oficial, pois expõe expectativas e anseios das classes empresariais, além de mostrar a resposta dada pelas escolas que promovem estes cursos.

A definição e o detalhamento do que defendem estes diversos autores nos permitem entender o papel destes cursos em nosso contexto nacional. O entendimento da função deste curso nos permitirá delinear as diferenças e similaridades frente às novas propostas de pós-graduação.

## **DISCURSO DA REDENÇÃO**

De acordo com Wood Jr. e Paula (2002a), o discurso da redenção no Brasil voltou-se primeiramente para os MBAs originais, americanos e europeus, entre os anos de 1996 e 2001. A partir de 1997, o discurso de redenção passa a se voltar para os cursos nacionais.

O Discurso da Redenção no Brasil tem como forte representante as revistas de negócios, principalmente a Exame e a Você S/A. Ambas visam analisar as

tendências econômicas do país e propor soluções para problemas gerenciais práticos.

A Revista Exame, criada em 1968, tem como objetivo desenvolver análises econômicas do Brasil, dos diversos setores empresariais. Ela visa atingir um público de empresários e gerentes de vários níveis. De acordo com análise feita por Wood Jr e Paula (2002a), a revista visa trabalhar com temas que vão ao encontro de dúvidas, inquietações e ansiedades dos leitores. Na realidade, seu objetivo não tem cunho científico, sendo assim representante do discurso da redenção, pois apenas expõe opiniões diversas sobre a área de Administração.

Em pesquisa realizada nas edições das Revistas Exame e Você S/A entre 1993 a 2004, podemos perceber um grande número de propagandas e artigos sobre os cursos de MBA. Depoimentos variados podem ser encontrados nesta revista, reverenciando os cursos internacionais e as opções locais. Os depoimentos destacam a importância da formação gerencial e estão também presentes no trabalho de Wood Jr e Paula (2002a), reforçando o *Discurso da Redenção*. São aqui destacados dois dos depoimentos encontrados :

*Uma pós-graduação no exterior pode fazer a diferença numa época como a atual, na qual a competição pelas melhores vagas no mercado de tecnologia está brava. (Vieira, 2000)*

*Trabalhando em todas as disciplinas da administração e, muitas vezes, indo além: incluindo no currículo aulas sobre liderança, trabalho em equipe e, principalmente, ensinando os alunos a pensar estrategicamente. Essas são qualidades indispensáveis para executivos e empreendedores que querem subir na carreira ou fazer seu negócio deslanchar. É por isso que se costuma dizer que os MBAs preparam os presidentes de empresas do futuro. (Gomes, 2000)*

Para Wood Jr. e Paula (2002a), os depoimentos inicialmente referem-se aos MBAs internacionais, mas esta sigla ganhou tamanha importância que o discurso também foi assimilado aos cursos nacionais oferecidos por instituições de renome.

A revista Você S.A. percebendo a importância destes cursos passou a publicar, a partir de 2000, um *ranking* com os melhores cursos de cada área.

Wood Jr e Paula afirmam que a Revista Você S.A. surge como uma extensão da revista Exame, já que buscou preencher uma lacuna deixada pela anterior. A Revista Exame destaca a importância de uma visão da organização, da empresa, já a Revista Você S.A. tem a preocupação de desenvolver aspectos individuais tais como Administração de Carreira e trajetória profissional. Extremamente ligada ao profissional, esta revista está repleta de depoimentos de ex-alunos e coordenadores de cursos de MBA. Por meio da análise destes depoimentos, a revista desenvolveu um *ranking* com a classificação dos melhores cursos de MBA do país. A classificação começou a ser utilizada em uma edição especial do ano de 2000 e, agora ganha destaque na imprensa de negócios. A classificação também faz uma diferenciação de três tipos de programas: MBAs Executivos, MBAs por áreas de Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, pós-graduações *lato sensu*, e Mestrados Profissionais, pós-graduação *strictu sensu*.

Segundo critérios disponibilizados no *site* da Você S/A, a pesquisa é realizada da seguinte maneira:

1. O GUIA VOCÊ SA - OS MELHORES MBAS NO BRASIL é publicado todo ano em novembro;
2. Os cursos aceitos para o *ranking* são: MBA Executivo (*lato sensu*) e MBA-Mestrado (*strictu sensu*) e cursos com especialização em Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. O curso deve ter no mínimo 360 horas;
3. Os cursos são definidos pela revista da seguinte maneira: **Mestrado Profissionalizante** - relaciona-se com o MBA original americano, um curso com foco generalista com longa duração e foco no mercado; **MBA** - é também um curso com foco generalista, mas é mais flexível e tem duração menor que os mestrados; **MBA em Finanças** - são cursos (*lato sensu*) com concentração em Finanças; **MBA em Marketing** - são os cursos (*lato sensu*) com concentração em Marketing; **MBA em Recursos Humanos** – são os

cursos com concentração em RH; **MBA em Tecnologia da Informação** – são os cursos de especialização com concentração em TI;

4. Para definir o *ranking*, a revista ouve depoimentos de ex-alunos recém formados, coordenadores e pessoas envolvidas nas empresas, por meio de questionários. Cada grupo recebe um questionário com peso diferente na contagem final: 40% para o dos alunos recém-formados; 10% para o dos alunos antigos; 15% para o dos professores; 15% para o dos coordenadores de curso; e 20% para o dos diretores de RH. A nota final do curso será a soma dos pesos dos questionários;
5. Na soma dos três tipos de questionários (alunos, coordenadores/professores e empresas), os programas podem receber no máximo 100 pontos. O maior peso é atribuído ao ex-aluno: 60 pontos. As respostas dos coordenadores e pessoas envolvidas com organizações tiveram um peso de 20 pontos cada. Depois de todas as informações tabuladas, encontrou-se uma média de 68,4 pontos nos cursos pesquisados no ano de 2004. Esta nota foi alterada para conceitos A, B, C, D. Os 20% piores recebem D, a turma do meio recebe B e C;
6. A revista deseja saber dos ex-alunos o quanto eles estão satisfeito com relação aos itens de qualidade de professores, currículo da escola e método de ensino. A revista demonstra também interesse nos impactos profissionais gerados pelos cursos;
7. A revista deseja saber dos coordenadores informações relacionadas à infraestrutura, tecnologia de informações, processos de avaliação, perfil dos alunos;
8. A revista deseja saber das pessoas envolvidas nas empresas quais são os três melhores cursos por ordem de preferência. A revista deseja medir a reputação das universidades;
9. De acordo com a revista um bom programa de MBA precisaria ter:
  - Disciplinas relacionadas a métodos quantitativos, matemática e tecnologia da informação para alunos não familiarizados com o assunto;
  - Destaque para trabalhos dos alunos;
  - Matérias eletivas;
  - Intercambio internacional com estudantes e professores estrangeiros e oportunidades de visitas no exterior;

- Bom número de matérias qualitativas;
- Boa qualidade do corpo docente e facilidade de acesso à biblioteca;
- Palestras freqüentes com altos executivos;
- Serviços de orientação de carreira;
- Um *networking* de ex-alunos;
- Membros da Administração prontos para atender os alunos.

Nas Tabelas 7 e 8 são expostos os primeiros colocados e as notas dos cursos MBA Executivo e MBA das áreas de Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, pos - graduações *lato sensu* :

**Tabela 7 – Ranking dos MBAS Executivos**

COLOCAÇÃO	NOME	INSTITUIÇÃO	NOTA
1º	MBA em Administração	USP – FUNDACE – SP	55,28
2º	International Exectuive MBA Program	PITTSBIRGH – International MBA Program	52,81
3º	Executivo Internacional	FIA – SP	52,18
4º	MBA Executivo	FGV Management – DF	50,80
5º	MBA Empresarial	FDC –MG	49,57
6º	MBA Executivo – Gestão de Negócios	IBMEC – RJ	49,28
7º	Executivo Global	Fisp – EDE – SP	47,85
8º	Gestão Empresarial	UFRGS – RS	46,23
9º	Executive MBA	Bussiness School São Paulo	44,86
10º	Gestão Empresarial	Cesuc – GO	44,69

Fonte: Você S/A, 2004 (disponível em [www.voces/aabril.com.br](http://www.voces/aabril.com.br))

**Tabela 8 - *Ranking* dos MBAs de Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Tecnologia de Informação**

<b>FINANÇAS</b>			
<b>COLOCAÇÃO</b>	<b>NOME</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>NOTA</b>
1º	Controladoria e Finanças	USP – FUNDACE - SP	53,31
2º	Executivo em Finanças	IBMEC – MG	50,91
3º	Executivo em Finanças	IBMEC – RJ	49,15
4º	Finanças Empresariais	FIA – SP	49,09
5º	Executivo em Finanças	IBMEC – RJ	47,75
6º	Finanças	UFRGS – RS	43,09
7º	Finanças Corporativas	Unifacs – BA	42,81
8º	Gestão Atuarial e Financeira	USP – SP	39,66
9º	Finanças e Planejamento Empresarial	UFU – MG	37,06
10º	Controladoria	Unifacs – BA	37,06
<b>MARKETING</b>			
<b>COLOCAÇÃO</b>	<b>NOME</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>NOTA</b>
1º	Marketing	FIA – SP	50,11
2º	Marketing	USP – SP	50,08
3º	Marketing de Serviço	FIA – SP	47,77
4º	Marketing Empresarial	UFPR – PR	47,34
5º	Marketing	Unifacs – BA	43,46
6º	Executivo em Marketing	IBMEC – RJ	41,20
7º	Marketing	UCB/INPG – SP	38,99
8º	Gestão de Marketing	UCPel – RS	34,81
9º	Marketing	Igope – GO	28,91

<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>COLOCAÇÃO</b>	<b>NOME</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>NOTA</b>
1º	Recursos Humanos	FIA – SP	53,70
2º	Gestão de Recursos Humanos	Unifacs – BA	41,42
3º	Gestão de Pessoas	UFRGS – RS	41,40
4º	IAG Master em Gestão e Recursos Humanos	PUC – RJ	36,45
<b>TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO</b>			
<b>COLOCAÇÃO</b>	<b>NOME</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>NOTA</b>
1º	Informação e Tecnologia de Internet	FIA – SP	50,63
2º	Tecnologia e Negócios Eletrônicos	USP – FUNDACE – SP	47,36
3º	Tecnologia de Informação	USP – SP	47,31
4º	Administração Estratégica de Sistemas de Informação	FGV Management – DF	41,32
5º	Tecnologia de Informação	USP – Escola Politécnicas	39,75
6º	Gestão de Tecnologia de Informação	Fiap – SP	36,78

Fonte : Você S/A, 2004 (disponível em [www.voces/aabril.com.br](http://www.voces/aabril.com.br))

A classificação introduzida pela revista Você S.A. permitiu aumentar a importância dos cursos no país. Depoimentos de coordenadores e ex-alunos destes cursos citados na classificação ganham mais destaque, como pode ser percebido em matéria publicada no site da IG Brasil no dia 27/07/04. O diretor de programas do IBMEC delineou o formato correto de um curso de MBA, uma vez que seu curso é o 6º colocado na classificação da revista (ver Tabela 7). De acordo com Ireneu Gianesi, diretor de programas do IBMEC, em entrevista dada para o *site* de notícias da IG, as seguintes características são indispensáveis para um MBA sério:

1. *MBA não é mestrado, seu foco é voltado para práticas e não reflexões;*
2. *Segundo a Executive MBA Council, o curso deve ter pelo menos 450 horas;*
3. *Seja qual for a ênfase, o MBA deve apresentar conteúdo voltado para a área de negócios e apresentar visão generalista de empresas;*
4. *O público alvo são pessoas com grande experiência no mercado de trabalho;*
5. *O corpo docente deve reunir 80% de mestres e doutores;*
6. *A outra parte dos professores deve ser formada por professores com atuação relevante no mercado de trabalho;*
4. *As aulas não devem ser puramente expositivas, o diferencial do curso de MBA é a troca de experiências (Irineu Giansi, diretor de programas do IBMEC)*

Os MBAs classificados como melhores pelas revistas são vistos como fonte enriquecimento, como pode ser percebido pelos depoimentos expostos no site da IG Brasil:

*O MBA enriquece o profissional e dá uma visão generalista da empresa, vem para somar, mas não é o único fator determinante no crescimento profissional, trata-se de um crescimento pessoal também (Alexandre Campos, gerente de treinamento do Grupo Abril)*

*Acredito que devemos sempre melhorar em alguma coisa e, com certeza o MBA contribui com melhorias sim. O aluno não aprende só com os conceitos apresentados e discutidos, mas também com as pessoas que estão trocando idéias e discutindo as diferentes formas de tratar um problema. (Ana Lúcia Nicoletti – analista de projetos sênior da EDS do Brasil)*

Os depoimentos revelam a crença nos cursos e na sua capacidade de agregar valores para vida pessoal e profissional. O discurso da redenção é claramente percebido em todos os depoimentos citados e, também é considerado o discurso oficial, uma vez que exprime opiniões dos mais diversos profissionais da área.



## DISCURSO DA CRÍTICA

Segundo Wood Jr e Paula (2002b), o discurso da crítica pode ser dividido em dois grandes grupos: 1) uma corrente liderada por Henry Mintzberg, que questiona a eficácia da formação oferecida pelos programas, 2) uma corrente liderada pelo *Critical Management Studies*, que discute o conteúdo e a pedagogia dos programas.

No ano de 2001, em uma pesquisa realizada por Mintzberg e Lampel foi comprovado que ter um diploma de MBA não era sinônimo nem de sucesso ou mesmo fracasso. Eles comprovaram que grandes gerentes não tinham diploma na área de Administração tais como Galvin, da Motorola, Gates, da Microsoft, logo a importância dada a estes cursos é considerada exagerada. O insucesso de alguns alunos, segundo Mintzberg e Lampel, comprovam uma falha nas abordagens propostas pelos programas de MBA.

Mintzberg vai ainda mais longe e propõe um modelo que está em funcionamento faz sete anos: o programa recebe o nome de *International Program in Practicing Management* (ver Mintzberg e Gosling, 2003). Este programa preza pelos seguintes pontos:

1. Estudantes são considerados parceiros, dotados de experiências válidas para o aprendizado;
2. O curso proporciona uma experiência internacional real e balanceada;
3. Distribuição física da sala de aula diferenciada proporcionando maior contato entre alunos e professores, promovendo maior número de discussões;
4. Diferente filosofia de aprendizagem que preza por conceitos, experiências e reflexões.

De acordo com Wood Jr e Paula (2004), a crítica ao MBA aumenta com a participação do *Critical Management Studies*, um grupo que discute a instrumentalização e mercadorização do ensino (ver Robert, 1996; Willmont, 1994). Autores como Pfeffer e Fong (2003) e Sturdy e Gabriel (2000) juntam-se também a este grupo, questionando o crescimento dos cursos de MBA.

Sturdy e Gabriel (2000) discutem os MBAs na Malásia e traçam uma análise de como estes programas se tornaram mercadorias facilmente comercializadas em todo mundo. Em sua abordagem defendem a utilização de uma mentalidade de consumo para o entendimento da propagação destes programas. Os alunos são tratados como consumidores de bens comuns em um mercado extremamente lucrativo. Os MBAs são considerados *comodities*, onde o seu custo relaciona-se com *status*. Os autores defendem que o conhecimento se alterou durante os últimos cinquenta anos e assumiu características de bens de consumo com alto valor de mercado e, os MBAs são provas concretas da comercialização do conhecimento.

Pffefer e Fong (2003) apresentam um estudo sobre os MBAs e os impactos nas carreiras dos alunos. Segundo os autores, ter um MBA deveria estar relacionado a transformar seus alunos em pessoas mais preparadas para o mundo dos negócios. Os autores visam questionar a qualidade destes programas analisando alunos e sucessos de suas carreiras. Os autores buscam analisar o porquê do pequeno efeito dos programas nos alunos.

Ruas (2003) desenvolve uma análise das razões que levaram a criação de uma nova modalidade de ensino, o Mestrado Profissional. Apesar de analisar esta nova modalidade, o autor afirma que as especializações *lato sensu* não atendem de maneira correta a demanda do mercado. Na opinião do autor, os participantes destes programas não conseguem apropriar em suas atividades os conhecimentos adquiridos. Segundo o autor, os programas não conjugam o desenvolvimento de habilidades e atitudes com o conhecimento adquirido.

Nicollini (2003) segue uma linha crítica semelhante a da *Critical Management Studies*, já que considera os cursos de Administração como fábricas. O autor analisa o papel dos cursos de graduação em Administração e como os mesmos se transformaram em fábricas com padrões de produção. O seu estudo visa verificar as chances de sobrevivência do atual modelo dos cursos de Administração. O autor tenta entender como um modelo que contraria vários estudiosos, tais como Paulo Freire e Guerreiro Ramos, pode ter sobrevivido por tanto tempo. De acordo com outros autores (Ruas, 2003; Wood Jr. e Paula, 2004), este pensamento pode ser facilmente transferido para os cursos de pós-graduação.

Wood Jr. e Paula (2002a, 2002b, 2004) analisam em estudos diversos o crescimento da graduação e pós-graduação no país. A sua maior preocupação é o crescimento acelerado dos cursos de pós-graduação e a instrumentalização do ensino. Nos seus estudos, os autores desenvolvem uma análise do que chamam de *indústria da gestão*. Esta indústria teria como pilares as empresas de consultoria, os gurus gerenciais, as escolas de negócio e a mídia. No estudo desenvolvido sobre as escolas de negócio (2002b), os autores analisam o crescimento dos cursos de MBA e o surgimento do Mestrado Profissional, uma nova modalidade *strictu sensu*. A sua preocupação maior não são os cursos de MBA *lato sensu*, mas afirmam que existe uma falta de informações necessárias para avaliação destes programas. Ressaltam o crescimento acelerado dos mesmos e a necessidade de conhecer estes cursos que são consideradas incógnitas.

O discurso da crítica promoveu questionamentos nacionais que levaram a criação de alguns cursos de uma nova modalidade, o Mestrado Profissional. Esta modalidade seria fruto de uma necessidade do mercado por programas voltados para práticas gerenciais, mas com maior base teórica. Apesar das discussões em torno do tema só terem começado no final dos anos 90, a Escola de Administração de São Paulo, a EAESP, já havia criado um curso com as características do Mestrado Profissional no ano de 1993.

Neste capítulo expusemos um pequeno histórico da criação dos cursos de MBA e as discussões críticas desenvolvidas no Brasil e internacionalmente, visando delimitar algumas características particulares deste curso que permitam responder ao problema proposto.

## 4.Os MPAs no Brasil

*Os MPAs vêm ocupar um espaço importante no contexto da formação e desenvolvimento dos gestores no Brasil – um espaço situado entre os programas de Especialização e os Mestrados Acadêmicos, já que nenhum desses dois tipos de programas pode, em nosso entender, atender de forma adequada à nova configuração de demanda por formação profissional*

*Roberto Ruas*

Neste capítulo serão tratados aspectos referentes à evolução dos cursos de Mestrado Profissional/Executivo e os debates sobre o processo de construção de identidade pelo qual passa o modelo. A revisão da literatura permitirá entender a função destes cursos, possibilitando dar contribuições para a resposta do problema.

## UM BREVE HISTÓRICO

Para Mello (2002), os Mestrados Profissionais/Executivos foram previstos pelo Parecer nº977/65, que criou as pós-graduações na década de 60. A autora afirma que no parecer os cursos de mestrado foram caracterizados de duas maneiras: como etapa preliminar ao grau de doutor e como grau terminal. E no último caso estariam incluídos aqueles alunos que buscavam aprofundar uma formação acadêmica ou profissional, proposta do Mestrado Profissional.

Apesar de ter sido previsto na década de 60, o Mestrado Profissional só foi oficialmente reconhecido no ano de 1998. No início da década de 90 surgem discussões sobre uma aproximação dos cursos *strictu sensu* com o mercado de trabalho. A Capes afirmava que nem os mestrados, nem os cursos de especialização estavam atendendo a real demanda do mercado de trabalho. Segundo a Capes alguma providência deveria ser tomada para resolução do problema.

Em 1995, a Capes designou uma comissão para tratar do problema, composta pelos seguintes professores: Edson de Oliveira Nunes (Direito - Universidade Cândido Mendes), Tânia Fischer (Administração - Universidade Federal da Bahia), Silvino Joaquim Lopes Neto (Direito - Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Virgílio Augusto F. Almeida (Computação - Universidade Federal de Minas Gerais), Luiz Bevilacqua (Engenharia Mecânica - Universidade Federal do Rio de Janeiro), Jacques Marcovitch (Administração - Universidade de São Paulo) (MELLO,2002). A comissão foi liderada pelo professor Darcy Dillenburg, diretor de Avaliação da Capes. O estudo desta comissão resultou em documento intitulado *Mestrado no Brasil – A situação e uma nova perspectiva* (Ministério da Educação, 1995). O desenvolvimento do estudo resultou na Portaria nº 80 de 16 de dezembro de 1998, que regularizou e reconheceu os mestrados profissionais. Somente o programa da FGV-EAESP foi criado anteriormente, em 1993.

De acordo com a Portaria, o Mestrado Profissional tem como objetivo formar profissionais pós graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos, com

desempenho diferenciado dos alunos dos programas de mestrado que visam ao aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de aprendizagem científica.

O objetivo da Capes ao criar a modalidade era articular o ensino profissional ao ensino acadêmico, criando uma modalidade diferenciada e flexível. Os seguintes cursos de Mestrado Profissional são reconhecidos pela Capes, na área de Administração, até o ano de 2004: UFBA, IBMEC, UFRGS, PUC-RJ, FGV-SP, UNESA, UNINOVE, FCHPL-MG, PUC-MG, FGV-RJ, CNEC-MG, FEAD-MG, UDESC-SC, UNIMEP-SP, UNICID-SP, UFC-CE, PUC-RS, FJN-PE, UFRRJ, UNB-DF, Unitau - SP. Estes cursos são controlados pelos mesmos parâmetros do Mestrado Convencional, mas a revista *Você S/A*, percebendo as grandes diferenças entre um foco profissional e um foco acadêmico, optou por fazer uma avaliação independente como demonstra a Tabela 9, a seguir:

**Tabela 9 - *Ranking* dos Mestrados Profissionais/Executivos**

COLOCAÇÃO	NOME	INSTITUIÇÃO	NOTA
1º	Administração de Empresas	FGV – EASP – SP	58,04
2º	Administração	IBMEC – RJ	50,53
3º	Administração	UFBA – BA	49,42
4º	Administração	UFRGS – RS	48,94
5º	Gestão Empresarial	FGV – EBAPE – RJ	48,74
6º	Administração e Negócios	PUC – RS	46,64
7º	Gestão e Desenvolvimento Regional	Unitau – SP	46,29
8º	Administração e Desenvolvimento Empresarial	Universidade Estácio de Sá – RJ	45,57

Fonte: *Você S/A*, 2004 (disponível em [www.voces/aabril.com.br](http://www.voces/aabril.com.br))

## **A NOVA PROPOSTA**

De acordo com diversos autores (Mello, 2002; Ruas, 2003; Wood Jr. e Paula, 2004), a nova proposta é fruto direto das discussões no meio acadêmico para conciliarem aspectos profissionais com aspectos acadêmicos do ensino. No Brasil,

desde 1993 pesquisadores e escolas de administração ligadas a ANPAD discutem a criação do Mestrado Profissional.

De acordo com Portaria nº 80 de dezembro de 1998, nascida destas discussões, será considerado Mestrado Profissional o curso que atender aos seguintes requisitos:

1. estrutura curricular que articule o ensino com a aplicação profissional, de forma diferenciada e flexível, em termos coerentes com um tempo de titulação mínimo de 1 ano;
2. quadro docente integrado predominantemente por doutores, com produção intelectual divulgada em veículos reconhecidos e, uma parcela deste quadro deve ser constituída por profissionais de experiência e qualificação inquestionáveis;
3. admitir regime de dedicação parcial;
4. exigir apresentação de trabalho final que demonstre domínio do objeto de estudo, sob forma de dissertação, projeto, análise de casos, performance, produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos protótipos, de acordo com a natureza da área e os fins do curso;
5. instituição deve ser reconhecida e aprovada pela Capes para conceder titulação de mestre.

Ainda segundo a portaria, os Mestrados Profissionais serão avaliados pela Capes em conjunto com os demais programas de mestrado convencionais. A nova proposta assume então a mesma posição de destaque dos mestrados convencionais, mas tendo compromisso com uma formação profissional.

Segundo Wood Jr e Paula (2002b), o caráter profissionalizante deste tipo de mestrado veio atender muitas expectativas tanto das instituições quanto dos alunos, principalmente na área de Administração, que sempre buscou dar destaque às técnicas, práticas e a profissionalização.

De acordo com Ruas (2003) e Wood Jr e Paula (2004), o Mestrado Profissional começou uma jornada de diferenciação frente aos mestrados

convencionais e aos cursos de pós-graduação *lato sensu*, MBAs. Como será argumentado a seguir, os cursos passam por uma fase de construção da identidade.

## **A BUSCA PELA IDENTIDADE**

De acordo com Mattos (1997), as discussões, aqui iniciadas na década de 90, sobre o Mestrado Profissional preocupavam-se inicialmente com a qualidade das dissertações que iriam ser desenvolvidas. Spink (1997) também desenvolve seu artigo em cima desta discussão de que dissertação deve ou não ter um caráter acadêmico. Segundo Wood Jr e Paula (2002b, 2004), iniciava-se assim uma discussão infundável: qual deveria ser o perfil de um Mestrado Profissional e como deveria ser a dissertação resultante deste mestrado? Para Ruas (2003), o Mestrado Profissional também estaria em busca de sua identidade. Estes dois últimos autores desenvolveram seus estudos trazendo grandes contribuições para a definição da função destes programas.

Ruas (2003, p.56) tem como objetivo tratar das seguintes questões:

*O que são os programas de Mestrado Profissional?*

*Trazem eles algo novo e específico relativamente aos outros programas de formação gerencial ou recorrem a velhas fórmulas?*

*Qual o perfil do profissional que os procura?*

*Quais diferenciais apresentam esses MPAs em relação a outros programas de formação gerencial?*

Dentre as diversas questões levantadas, o autor afirma que os principais destaques da pesquisa foram:

1. Os Mestrados Profissionais ocupam um espaço importante na formação gerencial brasileira. Espaço este que está entre os mestrados convencionais e os programas de especializações, que não atendem corretamente a demanda da sociedade;
2. As instituições que promovem estes programas não podem deixar de trabalhar com inovações das concepções e práticas dos alunos acerca de suas atividades. Processos de reflexão devem ser buscados e desenvolvidos;



3. Inclusão do conceito “*competência*” definido por três saberes: saber – conhecimento; saber – fazer – habilidade; saber-ser-agir- atitudes. A noção de competência deve ser elemento vital na concepção e organização dos Mestrados Profissionais”;
4. As observações empíricas deste estudo têm mostrado que o desenvolvimento de “*competência*” parece ser um produto não deliberado. Mas é preciso ser aproveitada esta oportunidade e associar esse desenvolvimento às condições e especificidades do ambiente de trabalho.

Wood Jr. e Paula (2002b, 2004) têm como objetivo analisar o fenômeno dos Mestrados Profissionais em Administração, traçando um perfil deste segmento de ensino no Brasil. Os autores chegam as seguintes conclusões:

1. Os Mestrados Profissionais são exemplos de estratégias possíveis: o desenvolvimento e realização de cursos pequenos, que buscam atender as demandas do mercado a partir de uma articulação da educação acadêmica com diversos profissionais experientes da área;
2. O conteúdo desenvolvido nestes cursos é defasado e possui excesso de materiais estrangeiros, necessitando de adequação ao contexto local;
3. O método de ensino ainda continua baseado em aulas expositivas o que dificulta o desenvolvimento de reflexões e críticas;
4. Os programas analisados pela por este estudo são considerados fracos dotados de ambigüidades e tensões, repetindo erros de modelos antigos;
5. Os programas analisados também são considerados pequenos demais para atender a crescente demanda.

Os dois estudos são os mais recentes e dois dos mais importantes sobre o Mestrado Profissional em Administração, merecendo destaque no desenvolvimento de qualquer pesquisa sobre a pós-graduação no país. Outro estudo que também merece destaque é o de Mello (2002), uma dissertação desenvolvida baseada na teoria institucional.

Mello (2002, p.18-19) tem como objetivo da dissertação:

*Analisar as origens e como estão se institucionalizando os Cursos de Mestrado Profissional em gestão pública, promovidos pela UFPE/Sudene/Pnud e pela Fundaj, respectivamente, e as expectativas de seus stakeholders a respeito dos cursos no contexto de referência local.*

A utilização da teoria institucional permite vincular surgimento de estruturas organizacionais com contextos sociais, demandas da sociedade ou do mercado. Segundo a autora, no processo de consolidação de sua estrutura destacam-se dois atores importantes (*stakeholders*): o Estado e as corporações profissionais. As conclusões da autora nos permitem perceber a fase de construção de identidade pela qual passam estes cursos, como já afirmado por estudos citados anteriormente. Nas palavras da autora (p.184):

*Os cursos de mestrado profissional ainda estão preliminarmente construindo um padrão institucional diferenciado para essa modalidade de ensino superior strictu sensu. A distinção por meio da conquista de uma identidade própria torna-se condição precípua para garantia de sua própria existência.*

A busca pela identidade parece ser comum a todos os autores e, a preocupação com criação de um programa que preze pela flexibilidade e diferenciação também está presente nos estudos.

Apesar de estar em uma fase de criação, os estudos analisados consideram os programas de Mestrado Profissional uma proposta inovadora e distinta. O programa ainda possuiria ambigüidade e tensões, mas poderia tornar-se um modelo forte que, segundo Wood Jr. e Paula (2002b) poderia até substituir os mestrados convencionais da área de Administração.

Neste capítulo expusemos um histórico da criação dos cursos de MPA e as discussões sobre a sua busca por identidade, visando delimitar alguns características particulares deste programa que permitam responder ao problema proposto.

## 5. Modelos Analíticos

*Ainda que as escolas de Administração tenham decolado e a educação em administração tenha se tornado um grande negócio, é surpreendente pequena a avaliação do impacto dessas escolas tanto em seus alunos quanto na profissão de administrador. Os levantamentos existentes sugerem que as escolas de negócios não são muito eficazes.*

*Jeffrey Pfeffer*

*Christina T. Fong*

Neste capítulo serão expostos alguns modelos utilizados para o desenvolvimento de pesquisas sobre MBAs e Mestrados Profissionais/Executivos. A revisão dos modelos já adotados nos permitirá delinear um modelo combinado que será utilizado no desenvolvimento da pesquisa de campo.

## **INTRODUÇÃO AOS MODELOS**

Três pesquisas merecem destaque na construção de um modelo para análise dos cursos de pós-graduação: a pesquisa desenvolvida no Brasil por Thomaz Wood Jr e Ana Paula Paes de Paula no ano de 2002/2004 sobre os programas de Mestrado Profissional, o estudo desenvolvido por Jeffrey Pfeffer e Cristhina Fong sobre o crescimento dos MBAs americanos e, o projeto concebido por meio de uma parceria entre a Capes e a Unesco a fim de analisar a formação e trabalho dos mestres e doutores do país.

Os estudos traçam um perfil destes cursos e analisam o impacto nos alunos. O primeiro preocupa-se com a visão de coordenadores, professores e pessoas chaves das instituições, já o segundo e terceiro estudos visam analisar alterações nas vidas profissionais e pessoais dos alunos. A união e adaptação destes modelos nos permitirão melhor entendimento das diferenças e similaridades dos diversos cursos analisados na presente pesquisa.

## **HIBRIDISMO, DIVERSIDADE E TENSÕES**

Com o objetivo de entender o Mestrado Profissional no Brasil, Wood Jr e Paula (2002b) desenvolveram uma pesquisa de campo que analisou documentos e entrevistou em profundidade coordenadores e pessoas chaves no processo de ensino de seis programas de MPA, em cinco instituições.

Os autores tinham como objetivo compreender 11 tópicos, sendo eles:

1. Histórico do Programa;
2. Perfil do Público;
3. Informações sobre Custos;
4. Percepção sobre a demanda dos estudantes;
5. Estrutura do programa;
6. Pedagogia utilizada;
7. Perfil dos professores;
8. Relações Internacionais;

9. Impacto sobre os estudantes;
10. Impacto sobre as empresas;
11. Comentários gerais.

De acordo com os autores da pesquisa, o roteiro da entrevista combinava questões abertas e fechadas, estimulando percepções e opiniões gerais sobre os diversos programas existentes e especificamente sobre o Mestrado Profissional.

Por meio da análise dos depoimentos de pessoas chaves e coordenadores das instituições, os autores da pesquisa identificaram o Mestrado Profissional como sendo um produto híbrido, apresentando uma série de ambigüidades e tensões. Entre as quais destacaram:

1. Perfil acadêmico *versus* perfil executivo;
2. Perfil Crítico *versus* perfil instrumental;
3. Expectativas e orientação do corpo docente *versus* expectativas e orientação do corpo discente;
4. Exigência de dedicação *versus* limites dos alunos;
5. Formação orientada para prática empresarial *versus* demanda por formação docente;
6. Inércia (tendência de repetir ou modificar de forma incremental modelos existentes, como o Mestrado Acadêmico) *versus* necessidade de criar novos modelos.

Os autores destacam a necessidade de que se explicita tais tensões e contradições e que trate destas questões para a melhoria do modelo.

Os autores também destacam na pesquisa que existem fatores de condicionamento semelhantes nas instituições que os levam a desenvolver este modelo de Mestrado. São eles:

1. O primeiro fator está relacionado às competências das instituições e dos indivíduos da organização;

2. O segundo fator está relacionado com a adoção de características locais, como a adoção de métodos nacionais de ensino;
3. O terceiro fator relaciona-se com a adoção de referencial teórico estrangeiro nas disciplinas;
4. O quarto fator relaciona-se com a não disponibilidade do aluno para dedicação exclusiva;
5. O quinto fator relaciona-se com a existência de concorrência interna e externa;
6. O sexto fator relaciona-se com a demanda direta dos alunos;
7. O sétimo fator relaciona-se com a demanda indireta das empresas.

Nas conclusões, os autores indicam que a utilização dos fatores e das tensões para o desenvolvimento de um modelo de análise pode permitir traçar um melhor perfil dos programas. Também consideram que deve haver uma análise mais profunda de impactos nas vidas profissionais e pessoais dos alunos.

## **EFEITO DOS MBAS EM SEUS ALUNOS**

Pfeffer e Fong (2003) desenvolveram um estudo que buscava revisar evidências empíricas sobre o que as escolas de administração fazem e quais são os efeitos produzidos. Os autores analisaram dois aspectos dos alunos, a vida profissional e o conhecimento que foi produzido por estes alunos.

Os autores examinaram, em primeiro lugar, o que as escolas de Administração não fazem e o porquê de não fazerem. Procuraram focalizar este estudo nos programas de MBAs americanos, recebendo informações de alunos, professores e coordenadores destes cursos.

O estudo partiu de duas suposições (p.14):

*Se um programa de MBA é um treinamento útil para a gestão, então o pensamento seguinte deve ser verdade para uma questão lógica: (1) ter um MBA deve, tudo mais constante, estar relacionado a varias medidas de sucesso e realização na carreira, como salário; e (2) se aquilo que alguém aprende no*

*curso de Administração ajuda a transformá-lo em uma pessoa mais preparada para o mundo de negócios, e, portanto mais competente nesse domínio – em outras palavras, se as escolas de negócio fornecem conhecimento profissionalmente útil – então a medida de quanto uma pessoa aprendeu ou adquiriu domínio da matéria, como as notas obtidas nos trabalhos de curso, deve ser pelo menos uma previsão de vários resultados que definem sucessos nos negócios.*

A partir destas suposições, os autores pesquisaram em revistas, artigos e empresas se o fato de ter um MBA tinha impacto ou não na carreira profissional dos alunos. Analisaram os estudos de outros autores como Mintzberg e Lampel (2001) e Norris (1997), chegando à conclusão de que sucessos ou fracassos não estavam necessariamente ligados à obtenção de um diploma de MBA.

Com relação à segunda suposição, os autores solicitaram ajuda de um outro pesquisador O'Reilly (2001) que analisou a relação existente entre nota média obtida nas disciplinas do MBA e:

1. aumentos salariais entre três e quatro anos após o curso;
2. média salarial do emprego para o qual foi contratado;
3. número de promoções desde a formação;
4. número de empregos conquistados após o curso;
5. número de ofertas de trabalhos recebidas;
6. satisfação na carreira;
7. ajuste ao trabalho anual.

O'Reilly *apud* Pfeffer e Fong (2003) concluiu em seu estudo que não existe relação entre as notas obtidas no MBA e essas outras variáveis. Corroborando com esta idéia, dois outros autores, Harrel e Harrel (1974), também descobriram que as notas obtidas nos cursos obrigatórios não se relacionavam com os ganhos dos alunos do MBA de Stanford.

De acordo com estas conclusões Pfeffer e Fong tentaram encontrar motivos para o pouco efeito dos MBAs nos alunos. Um dos motivos por eles encontrados foi

a falta de flexibilidade dos currículos, que praticamente não se alteraram nos últimos anos.

## **FORMAÇÃO E TRABALHO DE MESTRES E DOUTORES NO PAÍS**

A Capes, a Unesco e um grupo de pesquisadores da Universidade de Brasília (2002) desenvolveram um estudo sobre mestrados e doutorados visando analisar o destino profissional dos alunos de diversos cursos em todo país. A pesquisa visava oferecer subsídios para o aperfeiçoamento da pós-graduação brasileira.

De acordo com Werthein (2002,p.3), o projeto foi concebido e orientado para dar respostas às seguintes questões:

*Quem são os mestres e doutores titulados no país?*

*O que faziam quando se inscreveram para o curso e que atividades desenvolvem hoje?*

*Após a titulação, atuam na docência e pesquisa universitárias ou foram absorvidas por empresas, pela administração e serviços públicos?*

*Que contribuições o curso aportou para as atividades profissionais, em termos de formação teórica e de experiência em pesquisa, por exemplo?*

*Como se comparam as experiências de trabalho, antes e depois do mestrado e do doutorado?*

O projeto foi coordenado por Jacques Velloso, experiente pesquisador da área de Educação. A pesquisa envolveu, principalmente, o Núcleo de Estudos sobre Ensino Superior da Universidade de Brasília. O projeto abrangeu o estudo de diversos cursos nas áreas de Administração, Agronomia, Bioquímica, Clínica Médica, Engenharia, Química, Física e Sociologia.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os alunos e ex-alunos dos diversos cursos. O estudo foi conduzido em duas etapas que envolveram uma coordenação e seis grupos de pesquisa. A primeira etapa pesquisou mestres e doutores em Administração, Engenharia, Física e Química, com obtenção de títulos entre os anos de 1990 e 1997. A segunda etapa da pesquisa preocupou-se com os



titulados em Agronomia, Bioquímica, Clínica Médica, Engenharia e Sociologia. O estudo procurou selecionar áreas com maior número de alunos da pós-graduação *stricto sensu*. As universidades selecionadas foram: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Fundação Getulio Vargas (FGV-SP) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Os dados da pesquisa foram considerados ilustrativos e não representativos dos mestres e doutores formados pelos diversos cursos analisados. A amostra selecionada referiu-se a um conjunto de universos: os ingressos de cada curso de cada região constituem um universo diferente. Na realidade, os cursos selecionados representaram uma boa ilustração do cenário nacional.

Na primeira etapa da pesquisa foram enviados questionários para os diversos alunos. A segunda etapa consistiu em entrevistas com os mestres e doutores.

A grande preocupação do estudo foi a inserção profissional dos mestres e doutores. Um dos objetivos da pesquisa dizia respeito à trajetória profissional, cabendo também indagar os motivos que levaram os entrevistados a fazerem mestrado e doutorado. Mestres e doutores foram questionados sobre sua situação sócio econômica anterior e posterior ao curso, e se alguma alteração da vida profissional tinha ligação direta com o título. Outras questões foram abordadas, tais como: aumento de competências dos alunos, impacto da formação sobre o trabalho.

Destacamos os dados obtidos para a área de Administração. Os entrevistados eram economicamente ativos, 84% estavam em plena atividade, e se dividiam entre setor público e privado. Para os entrevistados, o curso contribuiu na formação teórica, pelo menos  $\frac{3}{4}$  dos mestres julgaram-na muito importante. Mas a importância atribuída ao curso dependia do tipo de trabalho que estava sendo executado pelo entrevistado no período da pesquisa. Caso trabalhasse em pesquisa antes ou durante o curso, o entrevistado dava mais importância a esta formação

teórica. Os alunos de doutorado consideraram importante a atualização dos conhecimentos.

Este modelo de pesquisa foi construído com o intuito de analisar relações entre formação e mercado de trabalho. Por meio da análise de diversas instituições, a pesquisa traçou um perfil ilustrativo dos doutores e mestres de todo país, destacando as seguintes variáveis:

1. Origem Acadêmica e sexo;
2. Trabalho na inscrição e motivações para o curso;
3. O que fazem os mestres e doutores;
4. Mobilidade dos mestres e doutores no mercado de trabalho;
5. Situação Sócio-econômica;
6. Satisfação com resultados da pós-graduação.

## **MODELO COMBINADO**

Para responder ao problema proposto por esta pesquisa foi necessária a análise dos seguintes tópicos da pesquisa de campo:

1. Perfil da instituição;
2. Perfil do público;
3. Impacto na vida profissional *versus* expectativas dos alunos;
4. Perfil do curso;
5. Enfoque do curso;
6. Comentários adicionais sobre diferenças e similaridades dos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo .

Alguns destes tópicos encontram-se presente no modelo de Wood Jr e Paula (2002b), mas esta pesquisa analisou não somente os Mestrados Profissionais como também os cursos de pós-graduação *lato sensu*, os MBAs.

Para desenvolver o perfil da instituição foram utilizados alguns fatores propostos por Wood Jr e Paula (2002b, 2004). Analisamos se os fatores relacionam-

se com a criação dos cursos de MBA e Mestrado Profissional. Assim foi possível condicionar demandas externas (fatores) com o desenvolvimento de novos cursos com perfil instrumental ou acadêmico.

Este modelo permitiu traçar um perfil de cada um dos cursos e comprovar ou refutar as tensões e ambigüidades propostas por Wood Jr. e Paula (2002b, 2004).

Para analisar o perfil do público e impactos sobre os alunos, utilizamos o estudo de O'Reilly *apud* Pfeffer e Fong (2003) e a pesquisa da Capes (2002) adaptando e incluindo algumas variáveis, como segue: ter um MBA ou Mestrado Profissional influencia no:

1. Salário;
2. Promoção;
3. Satisfação na carreira;
4. Ajuste ao trabalho atual;
5. Aumento de competência;
6. Melhoria na capacidade analítica ou crítica.

Por meio da análise dos fatores e dos impactos foi possível definir similaridades e diferenças nos cursos estudados, percebidas pelos coordenadores das instituições. Em uma instituição, a percepção do aluno também foi destacada como enriquecedora da análise.

Neste capítulo expusemos três modelos utilizados para o desenvolvimento de pesquisas sobre MBAs e Mestrados Profissionais/Executivos. A revisão dos modelos já adotados permitiu a construção de um modelo para utilização na presente pesquisa.

## 6. Resultados da Pesquisa de Campo

*A dúvida é o princípio da sabedoria.*

*Aristóteles*

*Half of science is asking the right questions<sup>1</sup>.*

*Roger Bacon*

Neste capítulo apresentaremos as cinco fases da pesquisa de campo: elaboração do roteiro da entrevista e do questionário, teste da primeira versão do roteiro da entrevista e do questionário, realização das entrevistas e aplicação dos questionários, tabulação de dados obtidos e análise de dados.

1

---

<sup>1</sup> Metade do trabalho da Ciência é fazer as perguntas certas (tradução livre)

## ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA E DO QUESTIONÁRIO

O roteiro da entrevista e o questionário semi-estruturado tiveram como objetivo identificar similaridades e diferenças entre os cursos de MBA (*lato sensu*) e o Mestrado Profissional/Executivo (*strictu sensu*). Suas questões foram baseadas no modelo proposto no capítulo anterior. Tal modelo tinha como objetivo destacar seguintes pontos:

1. Perfil da instituição;
2. Perfil do público;
3. Impacto na vida profissional *versus* expectativas dos alunos;
4. Perfil do curso;
5. Enfoque do curso;
6. Comentários adicionais sobre diferenças e similaridades dos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo .

Para cada item da pesquisa foram desenvolvidas questões para coordenadores de ambos os cursos, respondidas em entrevistas em profundidade:

Item 1 : duas questões relativas ao perfil da instituição;

Item 2 : uma questão relativa ao perfil do público;

Item 3: duas questões relativas à formação profissional e expectativas;

Item 4 e 5: quatro questões relativas a objetivo, estrutura, perfil e enfoque do curso ;

Item 6: uma questão aberta para comentários diversos sobre os cursos.

O roteiro elaborado foi apresentado a um juiz para discussão do conteúdo. Algumas alterações foram feitas, valendo destacar: primeiro, inclusão de uma pergunta sobre perfil dos alunos. Segundo, inclusão de uma pergunta aberta referente a comentários diversos sobre os cursos.

Os alunos fizeram parte da pesquisa por meio da resposta ao questionário semi - estruturado que abordava questões relativas a impactos. Algumas questões

do questionário dos alunos eram semelhantes às questões da entrevista com coordenadores, a fim de comprovar as visões expostas pelos coordenadores. Os alunos permitiram a melhor definição de similaridades e diferenças dos cursos estudados.

O questionário elaborado foi apresentado a um juiz para discussão de conteúdo. Algumas alterações foram feitas, valendo destacar: primeiro, uma questão sobre impactos na vida profissional dos alunos foi incluída no roteiro da entrevista com coordenadores. Segundo, no questionário dos alunos foram incluídos sub - itens em duas questões relativos ao tipo de influência. A última alteração visou buscar opiniões pessoais sobre influências negativas ou positivas do curso na vida profissional do aluno.

## **TESTE DA PRIMEIRA VERSÃO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA E DO QUESTIONÁRIO**

Depois das alterações propostas pelo juiz, os testes das primeiras versões do roteiro da entrevista e do questionário foram realizados em janeiro de 2005. O roteiro da entrevista foi apresentado a três alunos do Mestrado em Administração Pública e de Empresas da EBAPE. Já o questionário foi aplicado em cinco alunos da mesma instituição. Os oito indivíduos não faziam parte da amostra.

O teste permitiu corrigir questões que estavam pouco claras. Foi realizada uma pequena revisão, adequando a linguagem das questões.

## **REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Foram contatadas cinco universidades para solicitar autorização para a pesquisa. Em todos os casos as coordenações analisaram o roteiro da entrevista com os coordenadores e o questionário dos alunos e , após cerca de uma semana, concordaram em participar da pesquisa. Todos os coordenadores elogiaram a iniciativa da pesquisa, mas três instituições não permitiram o contato com alunos para resposta ao questionário. Como a pesquisadora tem contato com alguns alunos das instituições, foi possível o preenchimento de alguns questionários, que não foram levados em consideração devido ao pequeno número. Apesar de não terem

autorizado o contato com os alunos, os coordenadores participaram da pesquisa por meio das entrevistas.

Nas Tabelas 10 e 11, expomos as entrevistas realizadas e os questionários aplicados.

**Tabela 10 – Entrevistas Realizadas**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>CURSO/CARGO DO ENTREVISTADO</b>	<b>NÚMERO DE ENTREVISTAS</b>
COPPEAD – UFRJ	MBA – Coordenadora Geral	1
IAG – PUC/Rio	MBA – Coordenador Geral	1
	Mestrado Profissionalizante - Coordenador Geral	1
IBMEC –RJ	MBA – Coordenador Finanças	1
	Mestrado Profissional/Executivo – Coordenador Geral	
FGV – RJ	MBA – Coordenador Regional	1
	Mestrado Profissional/Executivo – Coordenador Geral	1

Foram realizadas sete entrevistas entre os meses de janeiro e março de 2004. As entrevistas duraram cerca de uma hora e foram gravadas com a autorização do entrevistado. Participaram da entrevista dois coordenadores de cada curso, com exceção da Coppead, que não possui Mestrado Profissionalizante, logo foi entrevistada somente coordenadora dos MBAs, pós – graduações *lato sensu*. Não foi possível a realização de uma entrevista com o coordenador do Mestrado Profissional/Executivo da FGV – SP.

Tabela 11 – Questionários aplicados

INSTITUIÇÃO	CURSO	QUESTIONÁRIOS ENTREGUES	QUESTIONÁRIOS PREENCHIDOS
FGV – RJ	Mestrado Profissional/Executivo	70	46
FGV – RJ	MBA Gestão Empresarial	35	27
FGV – RJ	MBA Marketing	30	22
FGV – RJ	MBA Gestão Ambiental	14	8
FGV – RJ	MBA Gestão de Recursos Humanos	25	10
FGV – RJ	MBA em Logística Empresarial	20	12
FGV – SP	Mestrado Profissional/Executivo	70	6
<b>Sub Total</b>		<b>264</b>	<b>131</b>
<b>Excluídos</b>			<b>14</b>
<b>Total</b>			<b>117</b>

O questionário foi aplicado a 131 pessoas de duas instituições entre os meses de fevereiro e março de 2004. A seleção das turmas para a participação na pesquisa se deu pelo critério da acessibilidade: participaram da pesquisa as turmas localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo. A participação na pesquisa foi também condicionada ao módulo/período de cada aluno, ou seja, somente participaram do estudo os alunos que já assistiam às aulas por, pelo menos, um ano, com exceção dos alunos de uma turma do Mestrado Profissional/Executivo.

A FGV – SP somente contribuiu com 6 questionários, que foram eliminados da análise por não formarem número suficiente. Dos demais questionários, oito foram considerados inválidos, por preenchimento incorreto.

Os resultados do questionário servem como enriquecedores das análises referentes à FGV – RJ. Não foram objeto de comparação, uma vez que não foi possível aplicá-lo nas demais instituições.



## **TABULAÇÃO DOS DADOS**

Todas as respostas das entrevistas foram analisadas e incluídas nas categorias previamente definidas. Relembramos aqui as categorias definidas: perfil da instituição; perfil do público; impacto na vida profissional *versus* expectativas dos alunos; perfil do curso; enfoque do curso; comentários adicionais sobre diferenças e similaridades dos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo. Os dados dos questionários foram tabulados de acordo com a frequência de ocorrência de cada uma das respostas. Os resultados foram incluídos nas categorias da FGV-RJ para enriquecimento da análise.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Nesta seção do trabalho apresentaremos os conteúdos das seis categorias definidas, conforme cada instituição. Os dados foram obtidos em entrevistas com coordenadores dos cursos.

### **1. COPPEAD - RJ**

Das Instituições pesquisadas, a Coppead é a única que não possui ambos os cursos: de Mestrado Profissionalizante e MBA. Mas por tratar-se de uma escola com grande importância no desenvolvimento dos estudos em Administração, optamos por fazer uma análise de sua história relacionada ao MBA.

#### **PERFIL DA INSTITUIÇÃO**

A Coppead é um instituto de pesquisa, ensino e estudos avançados em Administração. Foi criado em 1973, como parte do desenvolvimento de estudos avançados em gerência da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A Instituição desenvolve cursos de mestrado, doutorado e MBAs, especializações *lato sensu*.

De acordo com a atual coordenadora, o interesse da Coppead pelo desenvolvimento de cursos voltados para o Executivo surgiu na década de 80,

quando a universidade estava passando por um período de grandes cortes de verbas, como demonstrado pelo depoimento:

*Houve um corte na verba de todos institutos de pesquisa há vinte anos atrás. As pessoas começaram a ver o que as universidades americanas faziam para captar recursos. A primeira fonte de recursos eram as doações de ex- alunos, mas não temos esta cultura aqui no Brasil. Nos EUA, você vê bibliotecas e campus doados pelos alunos. A segunda maior fonte de recursos eram os Executives Programs , programas voltados para os executivos já formados. Esta foi a opção adotada pelas universidades brasileiras para capitalizar recursos.*

Os primeiros cursos desenvolvidos datam de 1982, quando foi inaugurado o primeiro curso de MBA do país, o MBA Executivo. De acordo com o *site* da Coppead, este curso trazia para o país as melhores idéias das universidades americanas e européias. O sucesso do curso permitiu a criação de outras especializações na década de 90: o MBA Marketing, o MBA Saúde, MBA de Finanças e o MBA Varejo. Dentro de cada uma das áreas também foram desenvolvidos os chamados Programas Avançados, voltados para profissionais que já possuem pós-graduação na área. Além dos cursos citados, a instituição também desenvolveu cursos *in company*, nos quais conteúdo e carga horária são definidos caso a caso.

Normalmente, os cursos são desenvolvidos durante um dia da semana em horário integral. Durante a primeira e a última semana do curso, os alunos são requisitados por dois dias úteis consecutivos. Desta maneira, os cursos permitem que o aluno permaneça ativo em suas atividades profissionais. A preocupação com a continuidade da carreira invade a sala de aula, onde são desenvolvidos estudos de caso que podem ajudar na resolução de problemas internos da empresas, segundo afirma a coordenadora.

Os cursos foram então desenvolvidos para atender uma demanda de mercado, além de seguirem uma tendência externa de demanda por recursos financeiros para as universidades. Apesar de terem surgido por um motivo de crise financeira nas décadas de 80 e 90, os cursos foram criados, desenvolvidos e segmentados a fim de atender a uma enorme demanda por especializações.

Além dos cursos *lato sensu*, a instituição também ficou conhecida pelos cursos de Mestrado e Doutorado na área de Administração. De acordo com antigo coordenador da instituição, nos anos de 1973 e 1974, foi discutida a possibilidade de se criar um Mestrado com caráter profissionalizante, nos moldes do MBA original. Porém, a Capes não permitiu a criação de um curso de mestrado sem o compromisso com uma dissertação no final do curso. Segundo o antigo coordenador:

*Então, devido ao MEC, tivemos de fazer uma pequena adaptação, mas se você olhar para o mestrado da COPPEAD, ele é bem diferente dos outros mestrados, ele é praticamente um MBA americano com uma dissertação no final.*

Os depoimentos demonstram a preocupação recorrente da instituição com o desenvolvimento de cursos com ampla ligação com a realidade. A atual coordenadora afirma:

*Os MBAs visam cumprir uma função da universidade perante a sociedade para que esta não fique só como uma torre de marfim, inacessível....*

Esta preocupação tornou-se marca registrada da instituição, sempre prezando pelo desenvolvimento de cursos para atender demandas freqüentes de empresários, consultores e pessoas que desejem migrar para outras áreas de trabalho.

A sobrevivência da instituição foi determinada por estes modelos de pós-graduações que permitiram retorno financeiro e, posterior desenvolvimento de cursos reconhecidos por todo o mercado de ensino, como apontado por coordenador de outro curso:

*A COPPEAD é um exemplo de sucesso, competência, capacidade de administração, qualidade e demonstração de que todo bom projeto pode ser bem sustentado dentro de uma universidade que é caótica. A prova cabal é a seguinte: o modelo que funciona é o da COPPEAD, uma instituição auto sustentável. Deveriam fazer de todos os centros uma Coppead e deixar o caos para trás.*

## PERFIL DO PÚBLICO

A Coppead tem como objetivo principal atender a executivos ligados aos setores sobre os quais são oferecidos os cursos, consultores que atuem na área e pessoas interessadas em alterar o foco da carreira. A participação em qualquer um dos cursos de MBA implica, pelo menos, cinco anos de experiência em gerência de empresas.

O objetivo do curso, segundo a coordenadora é:

*O objetivo é formar executivos com cursos práticos voltados para o gerenciamento de empresas. É uma escola de negócios que tem como objetivo formar pessoas para gerir seus negócios .*

A Instituição preza pela experiência de seus alunos, o que permite a criação de um ambiente de *networking* dentro da sala de aula. Como afirma a coordenadora:

*O MBA cria uma rede de contatos que pode facilitar o crescimento na carreira. Ao longo do tempo, durante o curso, forma-se uma rede de contatos e negócios.*

Ainda segundo a coordenadora, os cursos atendem a um público de alta e média gerência, preocupado em resolver problemas de suas empresas por meio da troca com professores e alunos.

A questão da experiência profissional foi levantada diversas vezes durante a entrevista, demonstrando que estes cursos visam atingir um público mais experiente, demandante de soluções práticas e rápidas. A estrutura do próprio curso reforça esta demanda por soluções práticas com desenvolvimento de trabalhos aplicáveis nas disciplinas, como podemos perceber no depoimento da coordenadora sobre a estrutura do curso:

*O curso é de 360 horas com, em média, 20 disciplinas obrigatórias além de uma monografia. Normalmente, cada programa possui um plano de negócios ou plano de marketing, dependendo da área.*

Os planos de negócio citados permitem aplicação direta dentro da empresa.

A coordenadora afirma que os cursos atendem a um público de grande experiência que deseja um *upgrade* em sua carreira. “*Além do mais, em algumas empresas ter um MBA é um requisito para promoção*”, assegura. Para a coordenadora, os cursos podem até ser condição necessária para uma considerável evolução na carreira profissional.

### **IMPACTOS NAS VIDAS PROFISSIONAIS *VERSUS* EXPECTATIVAS DOS ALUNOS**

A Coppead não disponibiliza medidas oficiais de efeitos dos cursos nas carreiras profissionais dos alunos e não permite o contato com os alunos para desenvolvimento de uma pesquisa deste tipo, porém a coordenadora dos cursos afirma:

*Eu tive exemplos concretos de alunos que foram promovidos. Estes trabalhavam em bancos ou empresas privadas (um aluno acabou indo para Angola). O retorno é certo. O mercado de trabalho no Rio no ano passado estava ruim, mas mesmo assim o curso teve impactos positivos.*

Apesar de afirmar que o retorno é certo, a coordenadora percebe que muitas vezes os alunos possuem expectativas muito elevadas com relação ao desenvolvimento imediato da carreira:

*Alguns alunos vêm para cá com expectativa de uma melhoria na carreira certa e instantânea e se decepcionam. Você não vai sar daqui com seu diploma e entrar em uma fila para te promover ou empregar. Esta expectativa tão alta pode gerar um gap negativo, porque o retorno não é tão imediato.*

A Coppead, assegura a coordenadora, possui grande nome no mercado executivo e este nome foi construído por meio de sucessos ao longo de 20 anos no mercado das especializações *lato sensu*. O retorno financeiro e o impacto no mercado profissional é alto, porém, às vezes, não tão imediato.

Para obter retorno imediato, os cursos estimulam a formação de redes de contatos que permitam o desenvolvimento profissional do aluno e a possibilidade de

futuros negócios. Este posicionamento foi amplamente defendido pela coordenadora do curso como sendo uma das principais fontes de retorno profissional.

## **PERFIL DO CURSO**

Os cursos da Coppead são divididos nas seguintes áreas: Executivo, Finanças, Marketing, Saúde, Logística, Energia, Programas Avançados. Cada curso possui um currículo diferenciado desenvolvido independentemente pelo responsável pela coordenação de cada área.

Os cursos possuem, em média, 20 disciplinas obrigatórias e se dividem por grandes áreas funcionais, como mencionado, com exceção do curso MBA Executivo que possui um caráter mais generalista, se comparado aos demais cursos. De acordo com a coordenadora, o desenvolvimento do currículo é independente, mas todos os cursos possuem o projeto final: *Normalmente cada curso possui um plano de negócios ou um plano de Marketing, dependendo da área.*

Os cursos possuem algumas disciplinas básicas, tais como Matemática Financeira, Comportamento Organizacional, Desenvolvimento Gerencial. As demais disciplinas são específicas de cada área, tais como: Gerência de Riscos, Riscos Internacionais, na área de Finanças; Previsão de Vendas, Promoção de Vendas, Marketing de Varejo, na área de Marketing. Não existe uma disciplina de metodologia, pois são desenvolvidos seminários sobre construção do projeto final e aulas sobre Método de Caso. Apesar disso, a coordenadora assegura que existe uma preocupação com o desenvolvimento do Método de Caso e Jogos de Empresas, buscando facilitar a transposição de técnicas para realidade.

## **ENFOQUE DO CURSO**

O enfoque dos cursos da Coppead pode ser classificado de diversas maneiras, segundo a coordenadora. Durante a entrevista, solicitamos a escolha de um entre os três enfoques: instrumental, analítico e crítico. A coordenadora demonstrou bastante dificuldade na escolha, pois afirmou:

*Todos os enfoques citados são abordados. A parte técnica é a menos abordada, pois nesta fase da carreira do executivo, ele não necessita conhecimento técnico. O que ele precisa é da parte analítica da coisa.*

Apesar da indecisão concluiu:

*Analítico e crítico são os dois enfoques chaves. É lógico que a parte técnica não é descartada. A maioria dos cursos adota a metodologia do caso: pega uma situação e analisa o que deve ser feito: o quê, porquê e como, demonstrando o enfoque analítico.*

De acordo com a coordenadora, o aluno quando entra no MBA da Coppead já possui, pelo menos, cinco anos de experiência no mercado, logo, possui conhecimento de técnicas e instrumentos. Na realidade, para a Coppead, deve ser dado um peso maior ao desenvolvimento de análises de modelos e de técnicas. A reflexão e a crítica surgem destas análises, mas não são as partes mais importantes do curso. A compreensão de modelos e ferramentas para analisá-los são questões essenciais desenvolvidas nos diversos cursos da instituição.

#### **COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE DIFERENÇAS E SIMILARIDADES NOS CURSOS DE MBA E MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

Para esta categoria recolhemos impressões da atual coordenadora sobre a nova modalidade do Mestrado Profissional e tendências sobre o desenvolvimento dos cursos de MBA.

Por se tratar de uma universidade pública, a Capes não permitiu o desenvolvimento da modalidade Mestrado Profissional na Coppead. Durante a década de 80, houve uma tentativa de implantação de um curso semelhante ao mestrado profissional, sem a dissertação como trabalho final. Como não foi possível a implantação do curso, a instituição passou a desenvolver especializações *lato sensu*, os chamados MBAs, como mencionado.

Na visão da coordenadora, o Mestrado Profissionalizante e o MBA atendem o mesmo público e são bastante semelhantes. De acordo com ela: *“Questiono às vezes se existe um mercado para o MPA. Qual é o público alvo? O MBA tem um objetivo claro. MPA não seria um erro de posicionamento?”*

Outros cursos citados no depoimento foram os chamados pós MBAs e os cursos de formação. Cursos que permitiriam um atendimento total da demanda profissional:

*Aqui começa em março de 2005 o pós MBA, um curso em módulos para reciclagem de conhecimentos. Se você acumular 160 horas ganha mais um certificado. Pode cursar quantos módulos quiser.(...) Também existem os cursos de formação para recém formados sem experiência nas áreas de finanças, marketing , logística, etc.*

O depoimento demonstra um claro posicionamento favorável ao MBA, reforçando a idéia de que este curso atende à demanda por formação profissional do mercado, sem a necessidade do surgimento de uma nova modalidade aparentemente pouco clara.

## **2. IBMEC - RJ**

Esta segunda instituição pesquisada concordou em participar do trabalho por meio de depoimentos de dois coordenadores: um do Mestrado Executivo/Profissional e outro do MBA.

### **PERFIL DA INSTITUIÇÃO**

A origem do Ibmec data da década de 70, com o desenvolvimento do Instituto de Mercado de Capitais, entidade sem fins lucrativos, voltada para o desenvolvimento de pesquisas na área de Finanças. O Instituto foi criado para atender profissionais da Bolsa de Valores, que buscavam cursos com soluções aplicáveis ao mercado de capitais. Desde 1974, o Instituto oferecia cursos de pós-graduação na área de economia.

No ano de 1999, o chamado Ibmec Educacional foi criado e os cursos de pós-graduação e graduação foram incorporados pelo novo Instituto. A instituição sempre acompanhou o desenvolvimento da Educação Executiva, criando cursos especializados na área de finanças e gestão de negócios. Os cursos pioneiros da



instituição foram o mestrado em economia, criado em 1974, o MBA Executivo de Finanças, criado em 1985 e o MBA Executivo em Gestão de Negócios e Marketing, nos anos de 1997 e 1998, respectivamente.

Os cursos de graduação foram desenvolvidos a partir de 1995 no Rio de Janeiro. Em São Paulo e Belo Horizonte, os cursos de graduação são desenvolvidos nos anos 1999 e 2000, respectivamente.

No início de 2000, a Instituição optou por desenvolver o curso de Mestrado Profissionalizante. O Mestrado Profissionalizante oferece currículo disciplinar em Administração e Economia, com regime de carga horária parcial ou integral.

No ano de 2001 e 2003, respectivamente, foram desenvolvidos cursos de pós-graduação na área de Direito, os chamados LLM em Direito Empresarial e o LLM em Direito Societário. Além de cursos já citados, a Instituição também desenvolve os chamados cursos *in company*.

No ano de 2004, o Ibmec estabeleceu uma parceria com o Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançada (IBTA) e criou o Instituto Veris. O novo Instituto tem como objetivo o desenvolvimento de atividades de ensino avançadas, com sede no Ibmec – SP.

De acordo com o exposto no *site*, a missão e a visão do Ibmec são:

*O Ibmec tem por missão ser um centro de excelência em negócios e economia.*

*Excelência tem três dimensões: ensino, pesquisa e infraestrutura operacional. As três são igualmente importantes e enfatizadas à luz da realidade sócio-econômica onde o Ibmec atua. Na busca de excelência procura-se trabalhar com os melhores recursos humanos disponíveis, voltados ao desenvolvimento do conhecimento e à formação de profissionais competentes e futuros líderes na sociedade. Esta formação, no conceito do Ibmec, abrange não só conhecimento acadêmico e capacitação profissional mas também aspectos culturais, sociais e éticos. Desta forma, o*

*Ibmec estará dando uma contribuição efetiva para o desenvolvimento do Brasil.*

Destacamos na sua missão e visão a ligação com o mercado e a preocupação com o desenvolvimento de estudos que contribuam efetivamente para o desenvolvimento do país.

## **PERFIL DO PÚBLICO**

### **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

O Ibmec teve como objetivo principal, ao criar esta modalidade de mestrado, formar profissionais capazes de lidar com problemas complexos. O objetivo do curso é a elaboração teórica aliada a discussões sobre o mundo real. O curso preza pelo rigor acadêmico e a relevância profissional.

Durante a entrevista com o coordenador abordamos diversos assuntos relativos à demanda dos profissionais e o público presente neste curso. Os alunos foram caracterizados da seguinte forma: idade superior a 35 anos; sólida experiência profissional – Alta Gerência; formação acadêmica consistente; cargos de diversas áreas (administração, economia, engenharia), com raras exceções de alunos recém graduados. Além da constante preocupação com o mercado, os alunos, segundo o coordenador, têm demonstrado crescente interesse na área de Docência, o que levou à inclusão de disciplinas específicas sobre o assunto.

### **MBA**

Os cursos de MBA da Instituição têm como objetivo capacitar os participantes nas técnicas instrumentais e analíticas das áreas específicas. No processo seletivo, normalmente é exigida experiência profissional na área do curso escolhido.

De acordo com o depoimento prestado pelo coordenador do MBA em Finanças, no curso é exigida uma formação na área quantitativa e experiência profissional, pois:

*A experiência profissional também é exigida, pois é interessante num curso de MBA uma interação entre alunos, não só professor aluno. Por exemplo, ter alguém da Souza Cruz, ter alguém da Tim, da Claro. Estas pessoas devem trocar experiência, pois às vezes um problema de contas a pagar que aconteceu em uma empresa pode ser o similar aos problemas de outras empresas.*

Normalmente, os alunos possuem cinco anos de experiência na área, como demonstrado na sequência do depoimento:

*É interessante que ocorra uma troca, não estou dizendo que não existam pessoas mais jovens, mas normalmente a turma possui 5 anos de experiência, isto significa que o público alvo seja alguém de 25/26 anos. No curso de Finanças, a média de idade é um pouco menor do que no curso de gestão, pois Finanças é um curso mais específico, para o profissional que está no meio de carreira e precisa se especializar. Às vezes eu pego pessoas que precisam de um upgrade e já são da área e, outras que assumem cargos que não são sua especialidade.*

Em alguns casos, os profissionais atendidos pelos cursos não são da área específica; apenas desejam mudar o foco da carreira. Mas, normalmente, os cursos atendem a um público que já trabalha na área. O curso de finanças, por exemplo, foi criado para atender aos profissionais da Bolsa de Valores, como mencionado.

A Tabela 12, a seguir, expõe o perfil dos alunos dos três programas oferecidos pela instituição:

**Tabela 12 – Perfil dos Alunos do MBA**

<b>MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS</b>	
<b>Média de Idade</b>	34 anos
<b>Experiência Profissional</b>	65% Diretores, Gerentes e Coordenadores, 14% analistas, 7% Auditores e Consultores e 14% Outros.
<b>Sexo</b>	39% Mulheres e 61% Homens
<b>Formação Superior</b>	32% Engenharia e Sistemas; 23% Administração, 11% Comunicação Social/ Marketing, 8% Economia, 3% Contabilidade, 23% Outros

<b>MBA EXECUTIVO EM MARKETING</b>	
<b>Média de Idade</b>	32 anos
<b>Experiência Profissional</b>	55% Diretores, Gerentes e Coordenadores, 15% analistas, 2% Auditores e Consultores e 28% Outros.
<b>Sexo</b>	56% Mulheres e 44% Homens
<b>Formação Superior</b>	32% Comunicação Social/Marketing, 29% Administração, 16% Engenharia e Sistemas; 4% Desenho Industrial, 18% Outros
<b>MBA EXECUTIVO EM FINANÇAS</b>	
<b>Média de Idade</b>	31 anos
<b>Experiência Profissional</b>	34% Diretores, Gerentes e Coordenadores, 25% analistas, 8% Auditores e Consultores e 33% Outros.
<b>Sexo</b>	56% Mulheres e 44% Homens
<b>Formação Superior</b>	27% Administração, 26% Engenharia e Sistemas; 22% Economia, 15% Contabilidade, 10% outros

Fonte: Folders Ibmecc, 2005

### **IMPACTOS NAS VIDAS PROFISSIONAIS *VERSUS* EXPECTATIVAS DOS ALUNOS**

O Ibmecc não disponibiliza medidas oficiais com relação a impactos e expectativas dos alunos, mas os cursos desenvolvidos pela instituição estão presentes nos *rankings* de diversas revistas da área de negócios. A seguir serão expostas as visões das coordenações do curso sobre esta categoria.

### **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

Durante a entrevista foi possível perceber que os alunos sofrem um choque muito grande quando optam por este curso. Os alunos são cobrados com relação à presença, desenvolvimento de trabalhos e provas. As normas do MEC para o desenvolvimento de cursos de pós-graduações *strictu sensu* são seguidas rigidamente.

Apesar de não possuir medidas oficiais para análise de impactos, o programa é considerado altamente impactante. Diversas vezes durante a entrevista, foi

discutido casos de sucesso, com retornos elevados para a carreira do aluno. Este sucesso poderia ser confirmado pela constante aparição do curso nos *rankings* especializados.

## **MBA**

De acordo com o coordenador do MBA de Finanças, a expectativa do aluno deste curso é bem alta, pois o curso possui grande sucesso e renome no mercado. Segundo afirmou em depoimento:

*A expectativa é alta e ela se mantém alta até o final. Por acaso no Rio, o IBMEC possui o melhor curso de finanças, de acordo com a Você S/A. Então a gente está sempre em linha com o que acontece. Eu sou meio rígido, pois fui aluno deste curso e suei meu diploma e, de certa maneira não dou mole. Não aceito que o aluno passe uma aula sem fazer nada. Todas as matérias têm provas e teste regulares, além de um trabalho final em grupo. Isto mantém o moral das pessoas, pois tem que ler ...tem que estudar. Existem engenheiros, por exemplo que fazem o curso, pois eles não sabem de finanças e assumiram cargos importantes, logo devem aprender.*

O retorno para o aluno ocorre de várias formas, seja por promoções, seja utilizando modelos aprendidos em sala de aula na empresa. Segundo o coordenador, o retorno é líquido e certo, como exemplifica em seu depoimento:

*Vou dar um exemplo pessoal: quando vim fazer um curso aqui fiz seis matérias no primeiro período e uma das matérias foi contabilidade. Fiz um trabalho que gerou uma promoção na ESSO, onde trabalhava na época. Eu vejo muita gente também mudando de emprego, porque entende mais do mercado do financeiro e vai migrando para outras áreas de trabalho. Ou às vezes, os alunos assumem trabalhos diferentes dos seus, como um engenheiro assumindo a gerência financeira. O custo do autodidatismo é muito alto, as pessoas são até capazes de fazer isso, mas você acaba estudando coisa que não precisava, já o curso te redireciona, otimiza seu tempo.*

Além da aplicabilidade dos conceitos desenvolvidos nas aulas, o retorno também se dá por meio da troca de experiências entre alunos e professores, que possibilitam tanto a resolução de problemas quanto o desenvolvimento de futuros negócios.

## **PERFIL DO CURSO**

### **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

Os cursos de Mestrado do Ibmecc têm como objetivos:

- Formação de alunos nas atividades de pesquisa aplicada;
- Capacitação de alunos para exercer funções de direção nas empresas nacionais e internacionais, assim como prestar serviços de consultorias;
- Motivar alunos a pesquisar soluções criativas e inovadoras para problemas da vida profissional;
- Fornecer aos alunos amplo conhecimento.

Os cursos são multidisciplinares em regime parcial ou integral, no qual aluno deve cumprir o mínimo de quatro disciplinas para o curso de Administração e três para o curso de Economia. Os alunos que optam por regime parcial devem cumprir, no mínimo, duas disciplinas. O grau de mestre é obtido quando os alunos completam os créditos das disciplinas com coeficiente de rendimento maior ou igual a 7.0.

O curso exige o cumprimento das seguintes disciplinas obrigatórias: Administração – Teorias de Administração, Métodos Quantitativos, Comportamento Organizacional, Metodologia da Pesquisa e Dissertação de Mestrado; Economia – Econometria, Macroeconomia, Métodos Quantitativos em Economia e Microeconomia. A relação de disciplinas eletivas está dividida em seis áreas: Docência e Gestão de Ensino Superior; Marketing e Estratégia; Economia Empresarial; Finanças e Controladoria; Gestão de Pessoas e Governança Corporativa e Sistemas de Informação e Apoio à Decisão.

O Mestrado Profissionalizante em Administração possui uma visão sistêmica que abrange um Módulo Instrumental e um Módulo de Pesquisa. O mestrado oferece a possibilidade de escolha entre as seguintes linhas de pesquisa: Apoio à Decisão, Controladoria, Docência de Administração, Estratégia, Finanças, Gestão de Pessoas, Governança Corporativa, Logística, Marketing, Tecnologia de Informação.

Conforme assegurou o coordenador em entrevista, o curso oferece uma forte base teórica generalista e após o ciclo básico (Módulo Instrumental), o aluno optará pela sua área afim (Módulo de Pesquisa), orientado por um dos professores da casa.

## **MBA**

Os cursos de MBAs Executivos do Ibmec são reconhecidos pelo mercado e classificados como os melhores cursos na área por diversas revistas de negócios.

Os cursos oferecidos funcionam segundo um sistema de créditos, com grande flexibilidade de dias e horas. Assim como a Coppead, estes cursos permitem a permanência do aluno nas suas respectivas atividades profissionais. Uma das exigências do curso é a experiência profissional na área que será desenvolvida a pós-graduação.

Os cursos são divididos em MBA Executivo em Gestão de Negócios, MBA Executivo em Marketing e MBA Executivo em Finanças.

### **MBA Executivo em Gestão de Negócios**

O MBA em Gestão possui uma abordagem generalista, com o objetivo de desenvolver a visão estratégica. O curso também possibilita o contato com outros profissionais da área.

As disciplinas estão divididas em dois módulos: o *Core* e Áreas de Interesse. As disciplinas do *Core* são obrigatórias: Atividades de Integração, Gestão de Marketing, Custos e Controle Gerencial, Gestão Financeira, Métodos Quantitativos, Negociação, Estratégia Empresarial, Gerência de Operações – Manufatura e Serviços. A Área de Interesse possui as seguintes subdivisões: Corporativa - Economia Empresarial, Comportamento Organizacional e Governança Corporativa; Estratégia – Economia Empresarial, Jogo de Negócios, Tecnologia de Informação; Projetos – Gerência de Projetos, Análise de Projetos; Interesse Geral – Fusões e Aquisições, Avaliação de Investimentos, Estratégia Financeira, Fundamentos de

Finanças, Comunicação Empresarial, Empreendedorismo, Metodologia da Pesquisa, Orientação para o Trabalho Final, Ambiente Legal de Negócios.

Os alunos devem cumprir atividades de integração e cursar 14 créditos do *Core*. As demais disciplinas são eletivas e devem ser escolhidas segundo as áreas de interesse do aluno, devendo cursar no mínimo oito créditos (quatro créditos na Área de Interesse e quatro créditos em qualquer programa de MBA do Ibmecc). O curso tem duração de 414 horas e 23 créditos.

### **MBA Executivo em Marketing**

O MBA em Marketing tem como objetivo atender profissionais que desejem trabalhar nas áreas de relacionamento, planejamento, produto e distribuição. Assim como os outros MBAs da instituição, este curso permite troca entre alunos.

Assim como o MBA de Gestão, este curso é dividido em dois módulos, o *Core* e o Módulo Áreas de Interesses e Eletivas. As disciplinas do *Core* são obrigatórias: Atividades de Integração, Gestão de Marketing, Gestão Financeira, Métodos Quantitativos, Negociação, Estratégia Empresarial, Comportamento do Consumidor, Pesquisa de Mercado. As disciplinas das Áreas de Interesse são: Comunicação Integrada de Marketing, Planejamento e Previsão de Vendas, Gerência de Marcas e Produtos, Marketing de Serviços e Relacionamento, CRM e Novas Tecnologias de Relacionamento, Inteligência de Marketing, Gerência de Preços, Marketing *on line*, Marketing de Varejo, Marketing Social, Canais de Distribuição, Criatividade, Metodologia da Pesquisa, Orientação para o trabalho final.

O aluno deverá, como no MBA de Gestão, cursar 14 créditos do módulo *Core* e oito créditos do outro módulo, sendo quatro créditos no MBA de Marketing e quatro créditos em qualquer outro curso de MBA. A carga horária do curso é de 414 horas e 23 créditos.

Como percebemos pela análise das disciplinas, o curso possui matérias básicas de gestão e foco bem específico. As disciplinas de Metodologia pertencem ao módulo das Áreas de Interesse e eletivas, ou seja, é dada menor importância ao



rigor científico e maior atenção ao desenvolvimento de assuntos específicos da área de Marketing.

### **MBA Executivo em Finanças**

O curso de Finanças é um dos programas mais antigos do Brasil, sendo desenvolvido no ano de 1985. De acordo com o coordenador da área:

*Foi o primeiro MBA na localidade, executivo, quer dizer, que o aluno poderia estudar a noite. Falamos então de um programa que tem 20 anos ou mais, já formou bastante gente. Ele foi a plataforma que gerou o MBA de gestão, a própria faculdade surgiu daqui com vários professores que iniciaram a dar aulas no MBA de Finanças. Foi a plataforma onde tudo surgiu. A vocação da instituição para o ensino surgiu a partir do MBA de Finanças.*

O próprio coordenador do curso saiu de uma das primeiras turmas do MBA em Finanças. Segundo ele, um curso de tradição e renome no estado do Rio.

O curso tem como objetivo a capacitação de profissionais em todas as áreas da gestão financeira. Segundo o coordenador:

*Na realidade, existiam na época cursos específicos de economia e administração, mas não tinha nada voltado para finanças, com foco específico. O curso foi criado especificamente para atender o pessoal da bolsa de valores, profissionais desta área.*

*Os cursos começaram como MBAs, e depois geraram a faculdade e o mestrado acadêmico e profissionalizante...O objetivo do programa é capacitar o participante a conhecer todo instrumental de técnicas financeiras, análises financeiras, para atuar em corretoras, bolsa de valores ou no corporate finance, como controller, por exemplo*

Assim como os outros cursos do Ibmecc, ele possui os módulos Core e Áreas de Interesse. Como comenta o coordenador:

*O curso possui um módulo básico sempre com muita ênfase em métodos quantitativos, que é área específica e, depois ele subdivide em uma área que a gente chama de corporativa, mercado ou ainda, uma área chamada gerencial. Este módulo básico dura 70% do curso. A pessoa que passa por este processo saberá mais do que boa parte do mercado. É aí que discutimos estatística aplicada ao risco, matemática financeira, derivativos. Na parte específica, o aluno aprende ferramentas para trabalhar com estratégias para operações financeiras. O curso é menos conceitual e mais prático.*

As disciplinas do módulo básico são: Atividades de Integração, Matemática Financeira, Contabilidade Financeira e Gerencial, Estatística Aplicada, Economia Empresarial, Fundamentos de Finanças, Avaliação de Investimentos, Introdução ao Mercado de Derivativos, Estratégia Financeira de Empresas. As disciplinas do outro módulo são subdivididas em *Corporate* - Administração de Capital de Giro, Fusões e Aquisições, Planejamento Tributário, Governança Corporativa, Finanças Internacionais, *Project Finance* em Mercados Emergentes, Investimentos em *Private Equity*, Análise Macroeconômica, Gerência de Operações; Mercado – Cambio Regimes e Normas, Carteiras Administradas, Mercados de Renda Fixa, Estratégias Utilizando Derivativos, Análise Técnica e Otimização de Indicadores, Investimentos Internacionais, Tópicos Especiais em Finanças; Gerencial – Negociação, Empreendedorismo, Gestão de Marketing, Comportamento Organizacional, Estratégia Empresarial, Ambiente Legal de Negócios, Comunicação empresarial, Jogos de Negócios.

Os alunos seguem as mesmas determinações com relação à carga horária. Este curso não possui a disciplina de metodologia. O coordenador afirmou que é utilizada a metodologia de caso em todas as disciplinas, com desenvolvimento de trabalhos aplicados. De acordo com o coordenador :

*O MBA é um curso eminentemente prático. No sentido que vou apresentar as ferramentas, eu não vou discutir um modelo. O objetivo é saber usar bem as ferramentas e saber interpretar os dados, a partir de uma base de dados real. E não ficar pensando nos porquês.*

## **ENFOQUE DO CURSO**

De acordo com os entrevistados, os cursos possuem enfoques bastante diferenciados.

No Mestrado Profissionalizante, o programa procura equilibrar os enfoques instrumental, analítico e crítico. O aluno aprende a utilizar ferramentas e a refletir sobre elas. No entanto, o MBA, como afirma o coordenador, é um curso *eminentemente prático*, com um enfoque mais analítico ou instrumental:

*Na realidade é um perfil mais analítico, mais operacional, podemos até criticar alguma coisa, mas não o modelo em si, vou criticar o resultado que o modelo gerou. E no mestrado, mesmo profissionalizante, tem uma proposta crítica de modelos...*

*O aluno que sai do MBA está preparado para sair daqui e trabalhar diretamente com tudo que aprendeu aqui, transformando-se em um excelente operador, gerente. Um aluno que sai do mestrado profissionalizante, ele estará propondo novos modelos e novas soluções*

## **COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE DIFERENÇAS E SIMILARIDADES NOS CURSOS DE MBA E MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

Para esta categoria recolhemos opiniões de todos os dois coordenadores sobre o futuro da Educação Executiva no país e as enormes diferenças nos diversos cursos presentes no mercado.

Um dos tópicos recorrentes, durante a entrevista com o coordenador do Mestrado Profissional, foi o crescimento da importância de cursos voltados para o mercado. Para o IBMEC, o mestrado acadêmico perderá gradativamente seu lugar no mercado e será substituído pelo Mestrado Profissionalizante e outros cursos eminentemente práticos, voltados para o segmento profissional.

Com relação ao atendimento da demanda profissional, os coordenadores afirmaram que apesar de atenderem ao mesmo segmento de mercado, os cursos de Mestrado Profissional e MBA buscam profissionais com objetivos diferenciados. Segundo eles, existem profissionais buscando conhecimentos teóricos que são e serão atendidos pelos Mestrados Profissionais e outra parte da demanda é composta por profissionais que buscam ferramentas e técnicas de análise. Os MBAs funcionam e continuarão a funcionar como propulsores de carreiras, talvez abrindo novas portas. O coordenador do MBA de Finanças afirma :

*O enfoque do mestrado profissionalizante ainda é muito acadêmico, é um enfoque crítico. Então você vai ler um paper, discutir, analisar, propor novas soluções. O MBA é um curso eminentemente prático. No sentido que vou apresentar as ferramentas, eu não vou discutir um modelo. O objetivo é saber usar bem as ferramentas e saber interpretar os dados, a partir de uma base de dados real. E não ficar pensando nos porquês. Na realidade é um perfil mais analítico, mais operacional, podemos até*

*criticar alguma coisa, mas não o modelo em si, vou criticar o resultado que o modelo gerou. E no mestrado, mesmo profissionalizante, tem uma proposta crítica de modelos...*

Ambos os coordenadores defenderam esta segmentação de mercado e acreditam na continuidade das duas modalidades com objetivos bem distintos, como mencionado.

### **3. PUC – RJ / IAG**

Apresentamos, a seguir, as seis categorias analisadas nesta instituição, segundo opiniões de dois coordenadores.

#### **PERFIL DA INSTITUIÇÃO**

A PUC é uma entidade de ensino superior, sem fins lucrativos, reconhecida pelo governo municipal, federal e estadual como uma instituição filantrópica. A Universidade desenvolve suas atividades desde 1955, considerada uma instituição de ensino pioneira em diversos cursos nas várias áreas.

A PUC é a primeira instituição do Brasil a desenvolver cursos de graduação, MBAs, Mestrado e Doutorado na área de Administração, de maneira integrada. De acordo com o *site* da instituição:

*O modelo da PUC-Rio procura integrar a graduação com pós-graduação, pesquisa e extensão e as diversas áreas de estudo da Universidade, permitindo que a questão da interdisciplinaridade ocorra em grande parte de seus projetos.*

A Escola de Negócios da PUC, o Instituto de Administração e Gerência (IAG), possui grande importância dentro da instituição. O IAG desenvolve atividades de pesquisa, ensino e consultoria na área de administração, e nos últimos anos vem buscando uma maior ligação com o mercado, no desenvolvimento dos cursos do chamado Núcleo Profissional, os MBAs e o Mestrado Profissionalizante.

Os cursos de MBA, pós graduações *lato sensu*, foram desenvolvidos na década de 1990, seguindo uma tendência das demais universidades da área de administração. Os cursos de MBA são divididos em *Master Marketing*, *Master Finanças Corporativas*, *Master Gerencia de Projetos*, *Master em Gestão e Recursos Humanos* e *Management*. De acordo com o coordenador dos MBAs:

*Este instituto já existe há mais de 20 anos e sempre ofereceu cursos de extensão, cursos de duração mais curta. Eu mesmo ministrei aulas num curso desses em 1982 ou 83. Era um curso de pequena duração, 20 horas e o IAG já oferecia cursos nesta época. E depois me afastei, mas quando voltei para o IAG, ele já possuía cursos de MBA em Finanças, Marketing, Gerência de Projetos, Gestão de Pessoas, Executivo, os cursos padrão. Os cursos surgiram faz mais 10 anos para atender uma demanda de mercado.*

A implantação do Mestrado Profissionalizante iniciou-se em 2001, como demonstra o coordenador no depoimento:

*Aqui na escola já possuíamos uma boa experiência, pois o mestrado acadêmico começou em 1974. E o nosso mestrado acadêmico sempre incluiu alguns alunos profissionais, embora a maioria fosse historicamente de pessoas com perfil acadêmico com dedicação integral. Nós sempre achamos que ficava um pouco de uma demanda não atendida no segmento profissional, ou seja, executivos que estavam buscando complementar sua formação. Então quando a legislação deu esta oportunidade de abertura dos mestrados profissionais, nós achamos que as coisas se casavam e abrimos o Mestrado Profissional em 2001. A primeira turma surgiu em 2001 e já formamos uma boa quantidade de alunos. Inclusive já tem mestres profissionais que estão fazendo doutorado. Na realidade, existem dois ex alunos do Mestrado Profissional que optaram pelo doutorado.*

Durante a entrevista, o coordenar do mestrado afirmou que a escola possui um perfil extremamente acadêmico, o que dificultou o surgimento desta nova modalidade. Quando questionado sobre o desenvolvimento do trabalho da dissertação da opção profissional, o coordenador afirmou:

*Eu sei que existe esta abertura (para o desenvolvimento de trabalhos diferenciados da dissertação), mas o conselho de ensino e pesquisa da PUC não permitiu a utilização de outros trabalhos finais. Nós mesmos notamos uma certa resistência à orientação de trabalhos que não clássicos, orientar algo diferente da dissertação é um pouco mais complicado. Nós estamos acostumados a orientar dissertações clássicas. No início do curso forçávamos muito o aluno com disciplinas de metodologia e desenvolvíamos a preocupação com o rigor acadêmico. Hoje em dia, estamos um pouco mais*

*flexíveis, aprendemos um pouco e hoje temos dissertações com estudos de caso não tão rigorosos academicamente, mas análises ricas em experiências profissionais. Mas isto é um processo... Deveríamos buscar sempre mais o mundo real, afrouxando um pouco o rigor metodológico e incentivando a vinda do mundo real para a academia. Isto está ocorrendo lentamente...A PUC é uma instituição clássica que aceitou um curso em regime de termos, mas não despreza o rigor.*

A tradição acadêmica da instituição permitiu desenvolver trabalhos mais densos teoricamente, mas a preocupação com a Educação Executiva encontra-se presente na instituição. O movimento para o atendimento de uma demanda profissional é relativamente recente na instituição, datando dos últimos 10 anos. O coordenador dos cursos de MBA afirmou que o Instituto já oferecia cursos de especialização desde a criação, mas os cursos de pós-graduação voltados para o mercado executivo surgiram na década de 90, seguindo uma tendência de atendimento de uma demanda de mercado. O coordenador do Mestrado Profissionalizante também afirmou:

*Isto (surgimento de novos cursos ligados ao mercado) de certa forma indica que aquela postura antiga de separar o mundo acadêmico do mundo real é uma postura simplista. Na verdade, você não resolve problemas da academia e não contribui nada para a realidade. Mas acho que esta postura vem sendo gradativamente dissolvida.*

## **PERFIL DO PÚBLICO**

### **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

O Mestrado Profissionalizante tem como objetivo formar pessoas que estejam melhor preparadas para a resolução de problemas complexos das organizações. O curso preza pelo rigor científico e a relevância profissional.

De acordo com o coordenador do Mestrado Profissionalizante, o público que frequenta este curso é bem diferenciado com relação aos objetivos de carreira e a formação acadêmica. Aponta no depoimento:

*São pessoas de faixa etária mais alta e gente com formação acadêmica, na média, melhor. E são pessoas que já atingiram posições mais elevadas nas empresas. Possuem mais experiência profissional se comparados aos alunos típicos de MBA...*

*É o profissional de formação já bastante completa que queria aperfeiçoar seu ferramental para trabalhar e desempenhar melhor seu papel nas empresas.*

O público presente nestes cursos é de alta ou média gerência e desenvolvem estudos nas respectivas áreas de trabalho. Questionado na entrevista sobre o grau de exigência da instituição, o coordenador afirmou:

*Só não é um ano sabático porque o profissional não se afasta da empresa e nem descansa durante os dois anos do curso. Eles permanecem na empresa e isto consome um tempo grande deles, pois eles têm que trabalhar, assistir ao curso e estudar em casa. É uma quantidade grande de leituras e provas, eles ficam muito cansados.*

## **MBA**

De acordo com o exposto no *site*, o objetivo geral dos cursos de MBA é combinar experiência profissional com o ensino gerencial. Cada currículo é desenvolvido segundo necessidades da área. O processo seletivo exige experiência na área determinada.

De acordo com o coordenador, o perfil do público que frequenta estes cursos vem sofrendo alterações nos últimos anos:

*Estes cursos já foram de média gerência no passado e ainda tem parte razoável da turma de média gerência, mas está cada vez menor, pois agora temos um perfil cada vez mais jovem. Perfil mais jovem não significa os alunos são piores: nós temos alunos de muito boa qualidade, até porque somos seletivos e preferimos um turma com menos alunos, mas com um nivelamento mínimo entre eles. Preferimos isto a colocar mais gente para fechar uma turma grande. Os profissionais nas empresas estão cada vez mais jovens, por isso estão buscando estes cursos. As empresas estão utilizando profissionais cada vez mais jovens, com 2 ou 3 anos de formado em cargos gerenciais. E este tipo de gente sente uma pressão muito grande, às vezes recém formados são colocados em cargos gerenciais e sentem uma necessidade de formação rápida. Então eles buscam um curso de MBA para rapidamente se preparar para aquele tipo de demanda que recebem, sem ter tido tempo de crescer normalmente numa carreira. Eles rapidamente colocam pessoas para gerência em uma área, pessoas que não passaram por todo o processo de crescimento, são formadas em direito, engenharia e administração e pularam etapas.*

O coordenador defende o crescimento da demanda por cursos voltados para a Gestão de Recursos Humanos, uma vez que os alunos estão cada vez mais jovens e pulam certas etapas do desenvolvimento de carreira:

*O que tenho notado, por exemplo, é uma demanda por cursos na área de Recursos Humanos. Às vezes, o crescimento é maior do que a procura pela área de finanças ou Marketing. Nos últimos dois semestres, a demanda por estes cursos tem sido igual ou quase equivalente à demanda pelos cursos de Finanças e Marketing. São alunos que não são da área de recursos humanos, mas vem para cá para aprender a gerir pessoas, pois o aluno não é da área mas foi colocado para gerir um número de pessoas. Eles fazem o curso para poder melhorar seu desempenho inter pessoal.*

### **IMPACTOS NAS VIDAS PROFISSIONAIS VERSUS EXPECTATIVAS DOS ALUNOS**

A Instituição não possui medidas oficiais sobre a relação expectativa versus impactos e não permite a investigação com os alunos, mas os coordenadores possuem visões interessantes sobre estes dois aspectos.

### **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

De acordo com o coordenador, os alunos tomam um grande choque quando entram no curso. O nível de exigência e cobrança é bem alto e expectativa do aluno não é clara, pois os cursos são bastante novos. Durante entrevista o coordenador afirmou:

*O choque é mais derivado do fato que os alunos ficam muito tempo longe dos estudos. Um dia eles já estudaram, mas eles pararam seja por motivos profissionais ou de outro ordem. Durante as suas carreiras eles fizeram cursos, mas os cursos não eram tão demandantes. Por exemplo, fizeram um MBA onde o nível de exigência é bastante leve, comparado ao mestrado. Um belo dia eles entram num curso demandante, onde eles devem ter disciplinas onde são aplicadas provas discursivas e objetivas. E muitas vezes eles tiram zero, pois não conseguem resolver questões estatísticas, por exemplo. Tomam um choque.*

*O curso aqui é dividido em termos, cada termo são 3 meses, quatro termos por ano. Então nos dois primeiros termos eles se assustam, principalmente na minha disciplina que é estatística: de duas em duas aulas eu aplico um teste no final da aula e, tem alunos que tiram zero e tomam um grande choque. Mas os alunos começam a reagir, pois geralmente são pessoas extremamente inteligentes, gente com brio e competência. Quando chega no final do segundo termo, o aluno já pegou “embocadura”. Ele já está mais esperto, já reaprendeu a estudar, conseguiu acertar seu timing, mas*



*os dois primeiros termos são de adaptação dura, devido ao tempo de afastamento dos bancos escolares mais severos.*

Os alunos esperam retorno imediato por estarem integrados a uma instituição de renome e importância acadêmica, assegura o coordenador. De acordo com ele, não existe um sistema formal de acompanhamento de retornos profissionais, mas existem medidas informais:

*Os feedbacks que temos recebido em termos de progresso profissional são muito bons, ou até mudanças lucrativas de empresas. Então alguns alunos ficam agradecidos e mandam e-mails, dizendo que conseguiram uma promoção ou uma melhoria na carreira. Nós temos recebido periodicamente manifestações desta natureza. Isto ocorre com cerca de 80% dos alunos, os 20% restantes fazem o mestrado profissional sem almejar qualquer lucro profissional em termos da carreira executiva. Eles, na realidade, gostam da universidade e querem manter o vínculo ou até abrir uma oportunidade para eles darem aulas e desenvolverem um contato na universidade. Este grupo é minoria, mas considera o fator de contato com a universidade o mais importante.*

## **MBA**

De acordo com o depoimento do coordenador do curso, o aluno busca o curso para adquirir conhecimentos de maneira rápida e prática. Os alunos estão cada vez mais jovens e não possuem experiências, então buscam ferramentas nos cursos de MBA.

Como discutido durante a entrevista, o IAG não possui medidas oficiais, mas aparentemente o aluno tem retorno profissional positivo, pois ela acaba voltando para fazer outros cursos na instituição:

*Nós não temos uma medida oficial, mas é algo em que estamos trabalhando. Queremos criar uma medida do tipo de benefício que o aluno recebe, seja em termos de promoção, na parte de compensação de salário e também no aumento do escopo de trabalho dele. Ainda não aperfeiçoamos uma medida boa para isto. Mas temos muitos alunos aqui que fazem o curso de Marketing, por exemplo, depois retornam e fazem o curso de finanças. Ou fazem o curso de Marketing e retornam para fazer o curso executivo. Com relação a uma medida quantitativa de benefícios e retorno ainda não temos isto.*

## PERFIL DO CURSO

### **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

O Mestrado opção profissional distribui-se por três áreas de concentração: Finanças, Marketing e Organização e Planejamento. As disciplinas são divididas em dois núcleos: Comum e Instrumental. O aluno é livre para escolha das disciplinas do Núcleo Instrumental, de acordo com a necessidade da dissertação que será desenvolvida.

As disciplinas pertencentes ao Núcleo Comum são obrigatórias: Organização Contemporânea, Contabilidade Financeira, Princípios de Marketing, Contabilidade Gerencial / Formação de Preço, Gestão de Pessoas, Gestão Econômica de Empresas, Gestão de Marketing, Finanças Corporativas, Gestão de Operações, Empresas na Economia Global, Estratégias de Empresas.

As disciplinas pertencentes ao Núcleo Instrumental são eletivas ou obrigatórias (duas eletivas e quatro obrigatórias): Metodologia da Pesquisa (obrigatória), Inferência Estatística (Obrigatória), Seminário de Dissertação I e II (Obrigatória), Análise Estatística Multivariada, Tópicos Avançados em Inferência Estatística.

De acordo com o coordenador do curso:

*As disciplinas do mestrado profissional possuem a carga horária de 30 horas com 10 sessões de três horas. O programa começa de forma básica, generalista com cadeiras que chamo de Higiene Pessoal como contabilidade básica, estatística, cadeiras ferramentais e depois no terceiro, quarto, quinto e sexto termos, o programa direciona para a área de pesquisa do aluno: as áreas básicas de Finanças, Marketing e Organização e Planejamento. E idealmente, ao final do sexto termo, o aluno deve ter cumprido todos os créditos. No sétimo e oitavo termo, o aluno deve se concentrar nas disciplinas de seminário de pesquisa 1 e 2, quando o aluno estará desenvolvendo sua dissertação sob supervisão do orientador*

O curso tem como característica marcante a formação teórica básica e forte desenvolvimento do rigor metodológico. De acordo com o coordenador, nas

primeiras turmas do Mestrado Profissionalizante, a questão do rigor científico foi diversas vezes contestada, o que gerou afrouxamento das regras, como afirma no depoimento:

*Deveríamos buscar sempre mais o mundo real, afrouxando um pouco o rigor metodológico e incentivando a vinda do mundo real para a academia. Isto está ocorrendo lentamente...A PUC é uma instituição clássica que aceitou um curso em regime de termos, mas não despreza o rigor.*

Como afirmado anteriormente, a excelência acadêmica da instituição permitiu o desenvolvimento de cursos profissionalizantes com forte ligação acadêmica e preocupação com o mercado.

## **MBA**

Os cursos de MBA oferecidos pela PUC fazem parte do núcleo profissional da instituição e se dividem em: Marketing, Direito Empresarial, Finanças Corporativa, Gerência de Projetos, Gestão e Recursos Humanos e *Management*. Cada curso tem carga horária própria e currículo independente . De acordo com o coordenador:

*Eles são cursos generalistas dentro de cada área. O curso de Finanças procura formar gerentes e administradores da área financeira da empresa e tenta cobrir todos os aspectos do dia a dia financeiro, tem uma parte de contabilidade, de custos, análise de projetos, então eles são generalistas dentro de cada área. O curso de Marketing também é assim, como o curso de Recursos Humanos. E existe um curso que é equivalente ao MBA Executivo da Coppead, onde diferente de outras instituições que não requerem tempo de experiência, nós exigimos que o aluno tenha pelo menos 5 anos de experiência gerencial. Nós somos mais severos na seleção. Este é um curso onde os alunos possuem grande bagagem e experiência e podem trocar isto com outras pessoas.*

## **MBA Management**

O *Management* é um curso que aborda conceitos e práticas essenciais às atividades dos profissionais do mundo de negócios. Este curso é bem distinto dos demais, pois exige maior experiência dos participantes na posição de gerência, pelo menos, cinco anos. O curso também permite aproveitamento de créditos para o mestrado do IAG.

O curso compreende 12 disciplinas, nove obrigatórias e três eletivas. Pode ser dada ênfase na área de Marketing, Finanças ou Organizações. As disciplinas são divididas em Núcleo Comum (obrigatórias) e Núcleo Específico (eletivas). As disciplinas do Núcleo Comum são: Organizações Contemporâneas, Gestão Econômica de Empresas, Contabilidade Financeira, Modelagem Quantitativa, Finanças Corporativas, Introdução ao Marketing, Gestão de Pessoas, Estratégia de Empresas, Formação de Empresas. As disciplinas do Núcleo Específico são: Finanças - Análise de Projetos e Avaliação de Empresas, Custeio de Produto, Opções e Futuros, Estratégia Financeira de Longo Prazo, Finanças Internacionais, Teoria das Opções Reais, Tópicos Especiais em Finanças; Marketing - Gestão de Marketing, Marketing de Serviços, Marketing Internacional, Pesquisa de Marketing, Políticas de Distribuição, Gerência e Tendência de Comunicação, Tópicos Especiais em Marketing; Organizações - Cultura e Poder nas Organizações, Relações Industriais, Processo Decisório, Desenvolvimento Humano, Clima Organizacional, Tópicos Especiais em Organizações.

### **MBA Direito Empresarial**

O curso tem como objetivo atender a profissionais com formação preferencialmente nas áreas de direito, economia, administração e ciências contábeis. O curso também exige experiência na área, mas não existe um número definido de anos de experiência.

Os cursos são ministrados três vezes na semana com sessões de três horas cada. As seguintes disciplinas são oferecidas: Contrato e Comércio Internacional, Empresa e o Novo Código Civil, Relações e Direito do Trabalho - Nacionais e Internacionais, Direito, Cidadania e Responsabilidade Civil, Relações Empresariais e o Judiciário, Reforma do Estado a Administração Pública, Contratos e Licitações, Estado, Empresa e Terceiro Setor, Direito Tributário e Planejamento Fiscal, Propriedade Intelectual e Cyberlaw, Empresa e Direito Ambiental, Direito Societário e Mercado de Capitais, Liquidações Extrajudiciais, Empresa e Relações de Consumo, Livre Concorrência e o CADE, Introdução a Macroeconomia, Introdução a Contabilidade, Fundamentos de Finanças, Gestão de Projetos, Negociações e Arbitragem, Ética na Empresa e Responsabilidade Social, Orientação de TCC.

A última disciplina consta de orientações para o trabalho de conclusão de curso.

### **MBA Finanças Corporativas**

O curso visa combinar ensino gerencial com a experiência profissional de cada participante. O aluno que participa deste curso deve ter formação em qualquer área e experiência gerencial ou potencial para experiência gerencial.

A carga horária do curso é de 360 horas com aproximadamente 10 meses de duração. O curso é dividido em quatro núcleos: Nivelamento, Instrumental, Avançado e Tópicos especiais. As disciplinas do núcleo de Nivelamento são: Matemática Financeira, Estatística para Finanças e Princípios de Contabilidade. As disciplinas do Núcleo Instrumental são: Análise Financeira, Instrumentos de Apoio à Decisão, Contabilidade Gerencial, Custos e Preços, Mercados Financeiros e Tesouraria, Análise de Projetos de Investimentos, Conceitos Básicos de Gerência. As disciplinas do Núcleo Avançado são: Estratégia Financeira I – Captação de Recursos, Estratégia Financeira II – Uso de Derivativos, Estratégia Competitiva, Planejamento Tributário. O tópico especial é: Tecnologia de Informação aplicada à Finanças Corporativas.

### **MBA Marketing**

Este curso possui características semelhantes ao anterior, também voltado para profissionais de quaisquer áreas, visando combinar experiência com conceitos gerenciais.

O curso tem carga horária de 360 horas e possui as seguintes disciplinas: Princípios de Marketing, Gerência de Produto, Gerência de Preços, Gerência da Força de Vendas, Gerência da Publicidade, Gerência de Distribuição, Pesquisa em Marketing, Comportamento do Consumidor, Estratégia de Marketing, Marketing de Serviços, Marketing Internacional, Ação e Processo Gerenciais, Estratégia de Empresas, Temas Especiais em Marketing.

## **MBA Gerenciamento de Projetos**

De acordo com o *site* da instituição, a gerência de projetos foi concebida pela engenharia e evoluiu para diferentes áreas de atuação gerencial. O objetivo do curso é:

*Tendo em vista que os processos funcionam como projetos, dotados de características singulares e alicerçados por três dimensões: custo, prazo e qualidade, o curso está estruturado com base nas relações do projeto e seus diferentes ambientes: a cúpula estratégica da empresa, o ambiente externo, o cliente, os outros setores e o ambiente interno da organização.*

- 1. Fornecer informações que possibilitem a utilização da metodologia proposta pelo PMI - Project Management Institute, que desenvolveu o PMBOK - Project Management Body of Knowledge, versão 2000, no desenvolvimento, implementação, acompanhamento e controle de projetos e processos.*
- 2. Treinar os participantes em tecnologia da informação, através de aplicativos, tais como o software Microsoft Project 2002.*

O curso é dividido em módulos: A – O Projeto e a Cúpula Estratégica da Empresa, B - Projeto, seu ambiente externo e o cliente, C – O Projeto e a Empresa, D – O Ambiente Interno do Projeto, E – Projeto Individual de Capacitação. O módulo A possui as seguintes disciplinas: Avaliação e seleção de projetos, Gestão nas organizações contemporâneas, Estratégia e gestão do portfolio de projetos, Escritório de projetos e modelos de maturidade. O módulo B possui as seguintes disciplinas: Estudos de mercado, Gestão de informações em projetos, Marketing no contexto de projetos, Auditoria de projetos. O módulo C: Estratégias de negociação e solução de conflitos, Processo decisório Orçamento e demonstrativos financeiros em projetos, Logística aplicada a projetos. O módulo D: Princípios e práticas do gerenciamento de projetos, Gestão de tempos, custos e pessoas, Gestão de integração, escopo e comunicações, Gestão de qualidade, risco, aquisições e contratos, Aplicativos computacionais de projetos. O módulo E: Trabalho de fim de curso, Tópicos especiais em Gerenciamento de Projetos.

## **MBA Recursos Humanos**

O MBA de Recursos experimentou um crescimento de demanda nos dois últimos semestres. Durante a entrevista, o coordenador dos MBAs explicou que este crescimento relaciona-se com um perfil mais jovem do público. O jovem está em posições que requerem o “saber gerir pessoas”, então ele está buscando ferramentas para melhorar relacionamentos interpessoais.

O curso possui carga horária de 360 horas e as disciplinas são divididas em três módulos: Estratégico, Funcional e Instrumental. As disciplinas do módulo Estratégico são: Visões da Organização, Comportamento Organizacional, Administração Estratégica, Diagnóstico e Clima Organizacional, Cultura e Poder nas Organizações, Gestão Econômica de Empresas, Processo Decisório, Gerenciamento de Projetos. O módulo Funcional é composto por: Contabilidade Financeira, Finanças Corporativas Princípios de Marketing, Marketing de Serviços. O módulo Instrumental possui as seguintes disciplinas: Ética e Responsabilidade Social, Planejamento Estratégico, de Recursos Humanos e de Carreira, Modelos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento, Recrutamento e Seleção, Política Remunerada, Legislação Trabalhista Comunicação, Criatividade e Inovação Organizacional, Desenvolvimento de Equipes, E-commerce e E-gestão, Endomarketing, Avaliação de Potenciais, Desempenhos e Gestão das Competências.

## **ENFOQUE DO CURSO**

De acordo com os entrevistados, os enfoques dos diversos cursos executivos são bem diferenciados. Enquanto o Mestrado Profissionalizante requer mais dedicação e tempo de estudo, os MBAs são cursos bem rápidos e extremamente práticos.

O coordenador do Mestrado Profissionalizante, quando questionado a respeito do enfoque do curso, expôs a seguinte explicação:

*Eu diria que existe uma tendência para o instrumental e analítico (enfoques). A parcela crítica é claramente dominada pelas outras duas... No nosso mestrado acadêmico, temos uma componente crítica bem forte, mas no profissional definitivamente não. Por exemplo, alguns professores que são de uma formação mais acadêmica nem dão aulas no mestrado profissional, pois a demanda não requer isto. A demanda dos profissionais requer o ensino de ferramentas e análise de alguns problemas complexos. Não é o perfil do aluno buscar uma linha reflexiva, crítica. O aluno quer resolver problemas reais da empresa, quer ferramenta complexa, poder de análise grande, mas não entram no mérito de contemplar as idéias... A parte de epistemologia que recebem, por exemplo, serve minimamente para organizar a dissertação.*

O curso preocupa-se com o desenvolvimento do pensamento analítico de modelos mais complexos de organizações.

De acordo com o coordenador dos MBAs, os cursos prezam os três enfoques, mas:

*Eu diria que os programas trabalham em todos os enfoques, mas depende de cada uma área. Eu, por exemplo, sou coordenador também do curso de Management e Finanças e o curso de Finanças é bastante instrumental e analítico, com estudos de caso. Até gostaria de estar usando mais casos, mas o tipo de aluno mais jovem torna isto um pouco complicado. E o terceiro aspecto crítico também é focado, mas os alunos são mais jovens o que torna um pouco difícil. Tem havido uma maior demanda pela parte instrumental...*

Novamente, como no Mestrado Profissionalizante, o coordenador destaca a importância da análise de casos, situações reais. O coordenador também destaca a demanda pelo conhecimento instrumental, mas afirma que os professores desta modalidade estão preocupados com a análise:

*Isto, é o que a gente chama, às vezes, do 5º ano da faculdade, mas não abrimos mão da parte analítica. Nós temos que usar o máximo possível a análise de situações. E a visão crítica nós procuramos utilizar mais no curso Executivo.*

O coordenador do MBA alega que o enfoque analítico permite maior desenvolvimento do aluno. E que a diferença de um curso para outro (Mestrado Executivo e MBA) está no tempo de duração do curso e nas exigências e não no enfoque.



## COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE DIFERENÇAS E SIMILARIDADES NOS CURSOS DE MBA E MESTRADO PROFISSIONALIZANTE

Durante as entrevistas foram apontadas tendências sobre a Educação Executiva no país, que serão expostas a seguir.

Segundo o coordenador do Mestrado Profissional, a nova modalidade ganhará cada vez mais força e espaço mesmo nas universidades públicas. Quando questionado sobre o crescimento desta modalidade afirmou:

*Eu não tenho muita dúvida que no futuro você terá um mestrado profissional e não existirá mestrado acadêmico, você seguirá para o doutorado...*

*A pessoa fará o mestrado profissional, seja lá qual for o nome, mas a idéia básica é conectar a universidade fortemente com a empresa, melhorar as condições dos indivíduos que forem decidir nas empresas. E quem for se dedicar à pesquisa, ficar na academia, pegará uma linha um pouquinho diferente, uma linha direta para o doutorado.*

*Eu acho que existe até uma indução disso por parte da CAPES, já que eles direcionam bolsas mais para o doutorado. Eles já estão afirmando que o mestrado é algo que você faz para melhorar sua vida na empresa. Este movimento é bem sutil, aos poucos a Capes vai tirando as bolsas. E no doutorado, a bolsa sobra. Eu tenho bolsas sobrando no doutorado e no mestrado eu tenho que administrar para ver qual é a melhor estratégia.*

O coordenador afirma que o mestrado profissional está e continuará presente nas universidades públicas, apesar da impossibilidade de cobrança:

*Existem duas universidades públicas com mestrados profissionais só na área de administração. A arquitetura desenvolvida para estas instituições oferecerem os cursos é um tanto quanto exótica, mas permanecem desenvolvendo estas atividades. Os cursos são todos pagos e muito bem pagos. A questão é quem pede dinheiro. De qualquer maneira a arquitetura que estas universidades desenvolveram são exóticas.*

O coordenador não acha lógico coibir o crescimento dos Mestrados Profissionais nas universidades públicas e permitir o crescimento descontrolado dos cursos de MBA. Ele afirma ser hipócrita o posicionamento radical de alguns professores e coordenadores das universidades públicas que condenam o mestrado profissional e permitem, por exemplo, a inserção múltipla dos professores de tempo integral. O coordenador dá destaque ao exemplo da Coppead, que é uma instituição

de sucesso, que só conseguiu atingir este sucesso por meio da evolução do ensino executivo.

O coordenador do MBA afirma sobre o surgimento da nova modalidade:

*Eu não participei diretamente disto, mas você tem algumas coisas acontecendo hoje: uma quantidade muito grande de pessoas querendo o grau de mestre para poder entrar no mercado de trabalho acadêmico, é uma porta de entrada. Você tem pessoas que querem estudar e aprender, mas também querem entrar num novo mercado de trabalho. Primeiro, existe uma demanda do mercado por professores com experiência e grau de Mestre, e segundo, existem pessoas querendo mudar de vida, migrando para outra área...*

*O Mestrado Profissionalizante é um mestrado com carga horária diferente. Ele é mais parecido com o mestrado americano, que tem uma carga muito maior (dois anos).*

Continua seu depoimento com a mesma tendência apontada pelo outro coordenador da instituição:

*No passado, o aluno da área de administração precisava fazer o mestrado acadêmico. Na realidade, muita gente quer somente aumentar seus conhecimentos e ser um bom administrador, igual ao que acontece nos EUA. Você faz um MBA, pois quer melhorar a sua visão. Este mestrado profissionalizante tem capacidade de melhorar a sua formação, torná-lo um melhor administrador. Para mim, o estranho é o antigo mestrado acadêmico. Se você analisar os alunos de qualquer MBA internacional nas grandes universidades, você não tem nenhum aluno querendo fazer pesquisa, é realmente votado para melhorar o administrador.*

Quando questionado sobre a possível perda de mercado com o surgimento da nova modalidade:

*Eu acho que mantém a demanda devido à curta duração do curso. Existem pessoas que não podem perder dois anos para fazer a dissertação, é um esforço muito maior, então eles fazem um curso de 9 meses de boa qualidade, onde eles podem ver todos os aspectos de administrar uma empresa. Nos EUA, por exemplo, as pessoas fazem direto o doutorado, eles não fazem MBA para depois fazer doutorado.*

*No doutorado, ele terá de fazer um curso básico ou podem ser pessoas com mestrado em outras áreas em economia, psicologia, que decidem fazer o doutorado em Administração. Ele terá que entrar no curso e demonstrar que tem as capacidades básicas.*

Os coordenadores possuem opiniões contraditórias a respeito do futuro da Educação Executiva. Ambos concordam que o Mestrado Profissional veio atender uma demanda dos profissionais que buscam diversificar a carreira e melhorar capacidades administrativas. O surgimento desta modalidade também estaria apontando para a diminuição da importância dos cursos de mestrado acadêmico para a área de administração. Mas suas opiniões divergem com relação aos cursos de MBA, pois um dos coordenadores afirma que eles perderão gradativamente a importância frente ao Mestrado Profissionalizante, enquanto o outro diz que a demanda permanecerá, uma vez que existem profissionais que não podem dedicar-se a dois anos de estudo.

#### **4. FGV - RJ**

Apresentamos a seguir, a análise dos depoimentos dos coordenadores dos cursos de MBA e Mestrado Executivo, *strictu sensu* e análise dos questionários distribuídos para os alunos de ambos os cursos.

##### **PERFIL DA INSTITUIÇÃO**

A Fundação Getúlio Vargas foi criada em 1944 para promover o desenvolvimento social e econômico do país. A Escola é referência nacional para a Administração Pública e Privada. Foi lá que surgiu uma das primeiras escolas de administração pública do país, a EBAPE. Durante os últimos 20 anos, a escola tem demonstrado interesse crescente no desenvolvimento de cursos para o chamado público executivo. Antes mesmo da criação das escolas de economia e administração, a instituição já oferecia cursos especializados na área.

A Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas foi criada em 1952, tendo grande importância na formação dos quadros governamentais do Brasil. Desde a criação, a escola proporcionou cursos de pós – graduação de diversas áreas. O mestrado acadêmico surgiu em 1967 e tem formado grandes nomes no cenário político brasileiro. O Mestrado Executivo em Gestão Empresarial foi uma iniciativa da escola frente a uma demanda dos profissionais que não podiam se

dedicar integralmente a estudos teóricos complexos. De acordo com o coordenador do curso:

*O mestrado executivo vem atender a uma demanda impressionante, alunos que queriam fazer mestrado e não podiam, simplesmente porque não tinham tempo integral para isso, nem podiam somente solicitar uma bolsa de estudos para viver. Por causa disso não poderiam fazer mestrado?... Veja a quantidade de alunos do mestrado executivo que vai fazer doutorado... é impressionante...somente na última turma foram dois. A turma anterior do doutorado também teve um aluno do mestrado executivo. A quantidade de alunos que quando acaba o mestrado executivo vai fazer doutorado no exterior e até seguem a carreira acadêmica é impressionante.*

Com relação aos cursos de pós graduação *lato sensu*, o coordenador dos MBAs afirma:

*Desde 1977 a FGV oferece um curso de pós-graduação lato sensu em Administração Pública, chamado CIPAD. A demanda do mercado e a necessidade orçamentária para investir mais nos seus “bens públicos” levaram a FGV a oferecer, no início da década de 90, os cursos de pós-graduação lato sensu em nível de especialização, denominado de MBA Executivo, nas áreas de gestão de empresas, marketing e finanças.*

A Fundação Getulio Vargas, assim como a PUC, nasce como instituto acadêmico de pesquisa e ensino avançados na área pública, neste caso específico. A atenção dispensada à Educação Executiva só aparecerá com mais força na década de 90, devido aos grandes cortes feitos pelo governo Collor. Segundo defendido pelo coordenador regional dos MBAs da FGV, existe um motivo financeiro que perpassa toda a história da Educação Executiva no país:

*Você tem um objetivo subjacente forte que é o objetivo financeiro. Os cursos acadêmicos não dão superávit e sim déficit; para você ter um corpo docente de alto nível, você tem que investir muito nos professores, que precisam de tempo para pesquisar e publicar artigos. Os cursos que possuem uma qualidade acadêmica muito elevada são deficitários. No caso da EPGE, por exemplo, os alunos não pagam pelo curso. Este déficit deve ser coberto de alguma maneira, ele é coberto, na FGV, pelos cursos de especialização e as consultorias prestadas. Estas são as grandes fontes de recursos para suplementar o orçamento da área acadêmica. Mas não é somente este objetivo.*

A Fundação Getulio Vargas destaca-se no desenvolvimento de cursos voltados para o Executivo, pois os cursos de MBA são desenvolvidos em todo o

país. De acordo com o coordenador, a FGV atende cerca de 20.000 alunos por ano em todo o país, demonstrando a existência de uma demanda elevadíssima de cursos para o executivo.

Uma diferenciação se faz necessária: o curso de Mestrado Executivo é coordenado pelo Centro Acadêmico da Instituição, sendo vinculado diretamente a EBAPE; já os cursos de pós-graduação *lato sensu* são vinculados ao chamado *FGV Management*, programa da instituição especializado em cursos voltados para o mercado, especializações convencionais, cursos a distancia e pós-graduações *lato sensu*.

O surgimento da *FGV Management* e do Mestrado Executivo faz parte de um movimento da década de 90, que visou trazer a empresa privada para a instituição. A FGV – RJ até então se dedicava somente a estudos da área pública.

Atualmente, a FGV oferece graduações na área de Economia, Administração e Direito, além de cursos de Mestrado em Economia e Administração (Executivo e Acadêmico) e doutorado em Administração e Economia. Assim como outras instituições, a FGV seguiu uma tendência externa e uma demanda dos profissionais que desejavam retornar as escolas para desenvolver estudos de sentindo prático/profissional. De acordo com coordenador dos MBAs, os cursos são desenvolvidos da seguinte maneira:

*Na década de 50, a maioria dos cursos, nos EUA, de Administração eram pós-graduações e, eram poucas as universidades que possuíam cursos de graduação nesta área, uma delas era a Michigan State. Em 1952, foi feito um programa da aliança que envolvia a Michigan State e a Fundação Getulio Vargas, assim surgiu a EBAPE. Já no ano de 1955, dentro deste mesmo programa é montada a EASP, em São Paulo. Então aqui no Rio, em 1954 é criada a graduação em Administração Pública e em 55, no estado de São Paulo, a graduação em Administração de Empresas*

## **PERFIL DO PÚBLICO**

O perfil do público que frequenta estes cursos foi definido por meio da análise separada dos dois depoimentos dos coordenadores e de algumas indagações presentes nos questionários aplicados nas diversas turmas.

## **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

De acordo com o coordenador, o curso possui o seguinte objetivo:

*O nosso lema é rigor e relevância. O mestrado é rigoroso academicamente, mas ele tem que ser relevante profissionalmente. De maneira geral, fica muito difícil você aceitar uma dissertação de mestrado que só discuta um modelo teórico sobre tal assunto. Você deve fazer uma análise teórica mas com uma fundamentação empírica. Eu digo aos alunos que eles podem pesquisar o que quiserem mas ninguém estará preocupado com, por exemplo, a organização familiar do urubu barbudo. Relevância que estou falando é isso, não confunda com algo extremamente pragmático, mas os assuntos devem ter relevância. Eu fui uma pessoa de engenharia, então quando estudava modelos numéricos e teorias deveria pô-los em prática, fazendo um projeto que pudesse funcionar. O que nós publicamos, às vezes, é completamente irrelevante para o mundo empresarial, eu digo isso pois já vivi do outro lado. Nós e os outros cursos... quer dizer, nossos artigos são muito herméticos. Atualmente, as revistas pedem que coloquemos implicações gerenciais, provando que relevância é extremamente importante.*

Durante a entrevista discutimos a existência de mundos paralelos que devem se aproximar, continua o coordenador:

*Existem dois mundos paralelos que na minha opinião tendem a se aproximar cada vez mais. O objetivo do mestrado é contribuir para isso. A empresa deve ser cada vez mais escola ou academia, e a academia deve ser cada vez mais empresa. Da mesma maneira que eu prego que os profissionais devem fazer mestrado, eu prego que os acadêmicos devem fazer um estágio na área que estudam, num chamado ano sabático profissional. E lá ele poderá aplicar o que conhece teoricamente. É claro que para isso deveria existir uma empresa que abrisse as portas para ele. É uma idéia utópica que deveria existir.*

Este objetivo do mestrado permite o atendimento de uma demanda diferenciada de profissionais de alta gerência. A procura pelo curso é de profissionais altamente especializados que optam pelo desenvolvimento de estudos extremamente complexos. De acordo com o coordenador:

*Os alunos destes cursos são heróis porque trabalham e muitos possuem cargos gerenciais... Teve um aluno que desistiu logo na segunda semana pois foi convidado para ser vice-presidente da Embratel e ficou muito decepcionado por deixar o curso...ele tinha que sair, como poderia dizer não para o trabalho.*

De acordo com a pesquisa realizada com 64,28% dos alunos matriculados nas turmas de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, o seguinte perfil pode ser definido:

**Tabela 13 – Perfil dos Alunos do Mestrado Executivo**

<b>Mestrado Executivo em Gestão Empresarial</b>	
<b>Média de Idade*</b>	36 anos
<b>Sexo</b>	69,56% homens, 30,44% mulheres
<b>Experiência Profissional*</b>	Alta e Média Gerência
<b>Realização de Outros Cursos</b>	69,56% - Sim 30,44% - Não

\*Informações orais dadas pelos alunos no dia da aplicação do questionário e coordenadores durante entrevista.

A inclusão do item de Realização de Outros Cursos permite melhor definição do perfil, pois os alunos já realizaram cursos de especializações e buscam expandir todo o ferramental instrumental que possuem. A maioria dos alunos já havia realizado cursos de MBA até mesmo na própria instituição.

Por meio das informações dadas pelo coordenador e os alunos assumimos que o perfil da demanda por esta modalidade de pós-graduação possui idade mais avançada e maior experiência de mercado. Logo, buscam um diferencial e um tipo de conhecimento que vai além das ferramentas corriqueiras da gestão.

### **MBA**

De acordo com o coordenador dos MBAs, não existe uma definição exata do perfil de alunos que freqüentam estes cursos, como afirma:

*Na realidade, existem profissionais de todos os tipos, mas hoje em dia estamos segmentando os cursos: os cursos de extensão do Cademp estão na base da pirâmide organizacional, dirigidos ao Profissional gerencial operacional – cursos de curta duração no nível de graduação ou pós graduação; o curso FGV Executivo Jr. é um curso de pós-graduação, lato sensu, nível especialização, voltado para os recém-formados ou iniciantes na carreira gerencial; os MBAs, voltados para os*

profissionais com cinco ou mais anos de experiência gerencial, são divididos em três módulos: dois módulos básicos e um terceiro módulo com uma ênfase, por exemplo: Marketing 1 e 2 e Marketing de Varejo. As ênfases serão oferecidas, também, como cursos de média duração para os alunos que já fizeram MBAs, mas não se aprofundaram no assunto da ênfase. Ele poderá voltar à instituição para fazer somente este módulo. Tem alguma coisa a ver com o Pós MBA? Sim, é um Pós MBA. No último patamar da pirâmide temos o curso CEO, é um curso de três semanas em tempo integral, espaçadas de seis em seis meses: uma semana é sobre de economia, outra sobre administração de empresas e a outra sobre políticas públicas. Estes cursos são dirigidos a presidentes de empresas e CEOs. Cada sessão possui um professor que fará um “paper” sobre um tema relevante e discutirá questões do tema com os alunos (10 sessões em cada semana). Entre os cursos para CEO e os MBAs existe um espaço que não é contemplado, que poderia também ser considerado um pós MBA. Nós estamos criando cursos de quatro a cinco dias, em tempo integral, com temas atuais nas várias especializações em gestão, finanças e economia. Estes cursos existem em várias universidades americanas e européias.

Durante a pesquisa realizada com os alunos, as informações encontradas foram bem semelhantes à afirmação anterior. Os alunos vinham de diversas formações acadêmicas e diversos cargos, de técnicos a gerentes operacionais. O seguinte perfil foi definido:

**Tabela 14 – Perfil dos Alunos do MBA**

<b>MBA</b>	
<b>Média de Idade*</b>	32 anos
<b>Sexo</b>	66,20% Homens , 33,80%Mulheres
<b>Experiência Profissional*</b>	Média Gerência e Demais cargos
<b>Realização de Outros Cursos</b>	35,52% - Sim 64,48% - Não

\*Informações orais dadas pelos alunos no dia da aplicação do questionário e coordenadores durante entrevista.

A média de idade é menor, pois os profissionais que buscam estes cursos estão em estágios menos avançados de carreira. Alguns dos alunos estão em posições de alta gerência, mas a maior deles parte busca o curso para o desenvolvimento de instrumentos gerenciais. Com relação ao último item da tabela, apenas 35,52% já fizeram outros tipos de pós-graduações, o que depõe a favor de uma demanda que busca informações iniciais sobre técnicas gerenciais. O aluno



está buscando um contato inicial com área de Gestão, Finanças, Recursos Humanos ou Marketing.

### **IMPACTOS NAS VIDAS PROFISSIONAIS *VERSUS* EXPECTATIVAS DOS ALUNOS**

A FGV possui um estudo em andamento sobre o impacto dos cursos da instituição no futuro profissional dos alunos. O estudo analisa a Educação Executiva e Acadêmica, não fazendo distinções. Este é a única instituição, dentre as pesquisadas, que possui medidas oficiais para as relações de expectativa/retorno. A presente pesquisa ouviu tanto coordenadores quanto alunos sobre este assunto.

#### **MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

Esta categoria foi bastante discutida durante toda a entrevista e o coordenador afirma sobre as expectativas do aluno:

*O aluno não tem a menor idéia de como é o curso. A gente possui alunos que vieram de diversas instituições e de outros cursos de pós-graduação e eles estranham. Mas o aluno é avisado no ato da entrevista e antes disso o aluno participa de um open day, ele é bem avisado.*

Na continuação do depoimento distingue os alunos dos diversos tipos de pós-graduações:

*(perfil dos alunos) Extremamente diferente. Eu diria a você que grande parte dos melhores alunos fizeram uma pós lato sensu e quando chegam aqui é totalmente diferente. A pós lato sensu ajuda e dá base para uma série de coisas, mas aqui não existe nenhum senso prescritivo....*

Os alunos não sabem o que esperar, mas sofrem impactos de várias ordens, tanto pessoais quanto profissionais, apesar do coordenador afirmar que o Mestrado Executivo não gera retorno em promoções, por exemplo:

*Existe um estudo em andamento aqui na escola sobre isso. O estudo mostrou o que já era minha visão: não existe correlação positiva. Eu já vivi o outro lado e já sabia disso empiricamente: sabe, de forma simplista, como você sobe na empresa? Você faz as coisas certas, não cria confusão, cria laços de relacionamento e espera sua vez. Não precisa necessariamente destes cursos para subir na empresa. O mundo empresarial é voltado à ação, já o mundo acadêmico é voltado à reflexão, é*

*pouco voltado para o mercado. Na realidade, não existe correlação positiva comprovada entre aumento salarial ou promoção com o mestrado e a gente diz isto na entrevista com o aluno.*

O coordenador também destacou que o candidato ao Mestrado não pode esperar promoção imediata, ele afirma:

*Um candidato, que na entrevista, diz que quer fazer o mestrado só para subir na empresa, não é bem visto. O mestrado serve para você refletir, para você crescer pessoalmente. O crescimento profissional pode ou não ser uma consequência disso.*

Na pesquisa realizada com os alunos foram levantados questionamentos relativos a esta categoria. Os seguintes itens foram abordados: motivos para escolha do curso; atendimento de expectativas; impactos profissionais e impactos pessoais (ver Tabelas e Figuras).

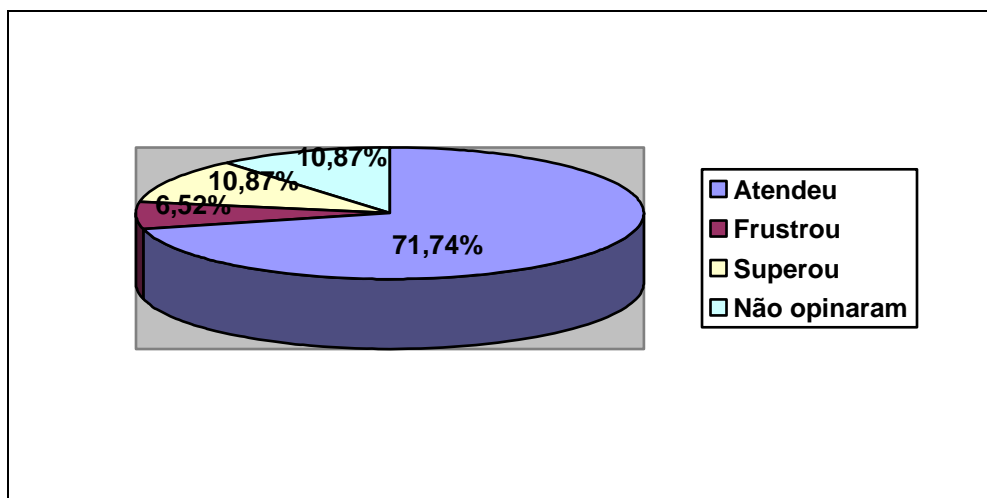
**Tabela 15 – Motivos para a escolha do curso**

<b>MOTIVOS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
1º Ascender na carreira e seguir carreira acadêmica	34,78%
2º Ascender na carreira	28,26%
3º Seguir carreira acadêmica	19,57%
4º Procura de emprego	6,52%
Outros motivos	10,87%

Os alunos esperam claramente mudanças nas vidas profissionais e surpreendentemente demonstram interesses na carreira acadêmica, como uma carreira paralela, o que corrobora a seguinte afirmação do coordenador :

*Ex-alunos brilhantes, orientandos meus, trabalham nos MBAs hoje. Os alunos vêm fazer mestrado pois também sabem que a indústria que mais cresce é a do ensino. Eles sabem que podem precisar de qualificação acadêmica para ingressar nessa vida.*

**Figura 3 – Atendimento das Expectativas**



Com relação às expectativas, 71,74% afirmaram que as expectativas foram atendidas, sendo alegados diversos motivos, dentre eles:

*O curso estimulou o pensamento crítico permitindo realizar uma análise crítica do ambiente das organizações.*

*Meu objetivo era buscar um curso que se aprofundasse mais nas questões cruciais e na realidade relativa a gestão empresarial do que simplesmente apresentar os melhores modelos e práticas das diversas atividades organizacionais.*

*A FGV possui um corpo docente de altíssimo nível que tem contribuído para o desenvolvimento de uma visão crítica e ao mesmo tempo adequado à minha visão de sociedade. Não tenho dúvidas de que os conhecimentos adquiridos serão valiosos como ser humano e para os objetivos iniciais que eu havia traçado.*

Apenas 10,87% acharam que o curso superou as expectativas, alegando os seguintes motivos:

*Superou as expectativas, devido a qualidade do material, do nível e conteúdo das disciplinas e empenho dos professores, coordenação e funcionários.*

*Trouxe mais conhecimentos do que o esperado, agregando valor...*

*Até o atual momento do curso, as disciplinas tem exigido uma postura mais crítica dos alunos, o que é difícil de encontrar nas pós e nos MBAs.*

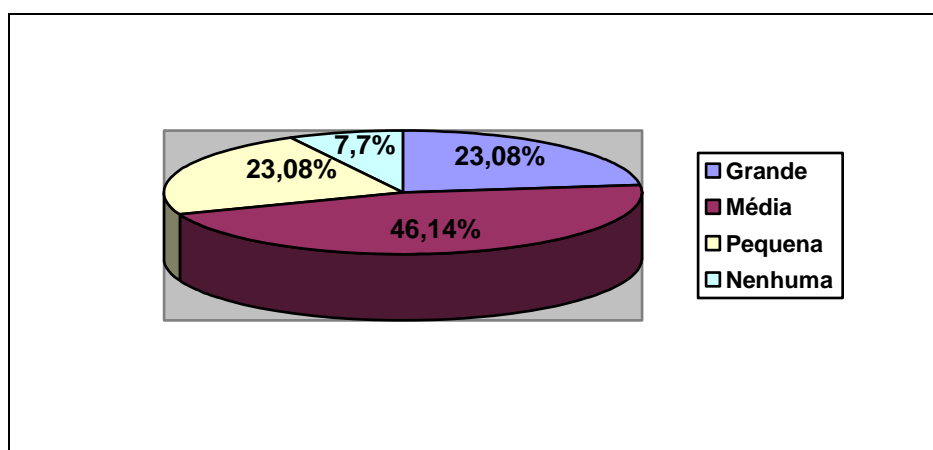
Alguns alunos, 10,87% , afirmaram que estavam no início do curso e não podiam opinar em tal questão e 6,52% dos alunos se sentem frustrados, pois:

*O curso não prezou pelo enfoque crítico e reflexivo.*

*Muitas disciplinas que sou obrigada a fazer e que não me interessam, ou seja, perco tempo para assuntos que não fazem parte do meu dia – a - dia.*

Apesar da maioria dos alunos ter afirmado que o curso atendeu às expectativas, muitas vezes o curso não necessariamente gerou impactos concretos tal como uma promoção: 28,26% dos alunos foram promovidos. A Figura dois, a seguir, demonstra o grau de influência dos cursos nestas promoções.

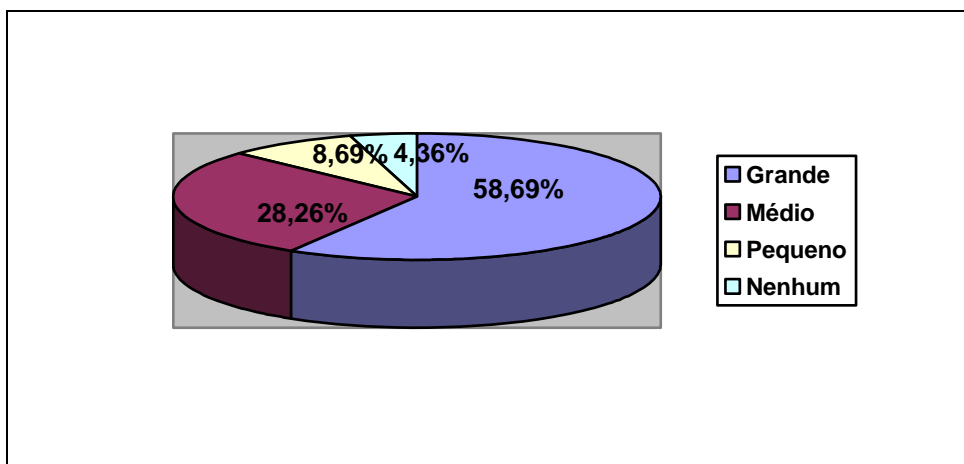
**Figura 4 – Grau de Influência do curso nas promoções**



Alguns alunos, cerca de 20%, também receberam propostas de emprego em grande ou média parte influenciadas pelo curso.

Os alunos afirmaram que os cursos podem gerar impactos nas vidas profissionais, às vezes, não relacionados a promoções. De acordo com os alunos, o grau de influência dos cursos nas suas vidas profissionais foi:

**Figura 5 – Impactos Profissionais**



Muitos alunos citaram o tipo de influência, como segue:

*Em termos profissionais este curso vem me oferecendo a oportunidade de uma reflexão sobre as práticas e o comportamento dentro e da organização, que no dia-a-dia do trabalho não é possível realizar. Desta forma me permite desenvolver um olhar mais crítico sobre a realidade do trabalho, do mercado e, do papel que o trabalho deve ter na minha vida.*

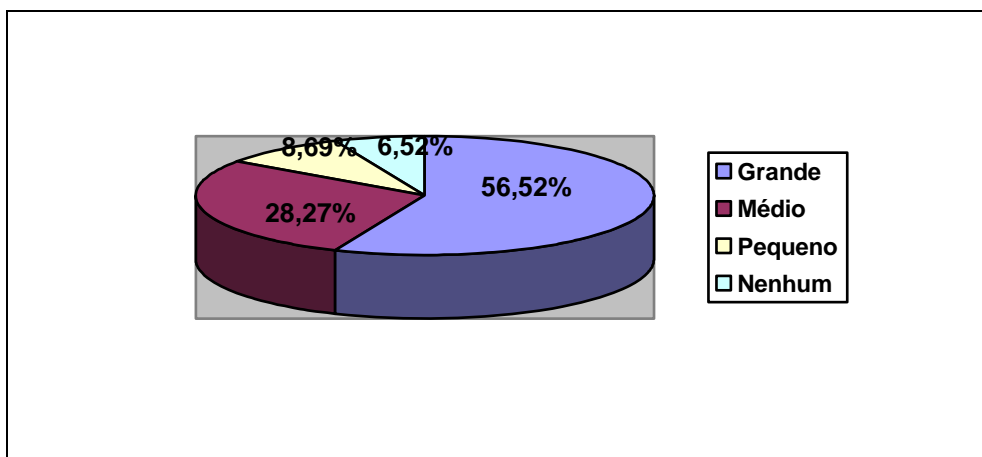
*Capacidade de pesquisa, visão com profundidade de diversas cadeiras funcionais da área de administração, conhecimento de pensamentos diversos sobre organizações,*

*Consideração de fatores que antes eram totalmente negligenciados nas atividades gerenciais (existência e importância dos referenciais teóricos por exemplo).*

Outro impacto destacado foi o aumento das competências gerenciais. Apenas 6,52% dos alunos não perceberam mudanças nas suas habilidades de gestão.

Com relação à vida pessoal, os alunos opinaram sobre o grau de influência, como segue:

**Figura 6 – Impactos nas Vidas Pessoais**



Citamos aqui alguns impactos nas vidas pessoais descritos pelos alunos:

*Aprimorei a minha análise crítica sobre as coisas que acontecem no mundo da administração e pessoal.*

*Maior segurança na tomada de decisões.*

*Abertura de imites, conhecendo novos mundos e percepções.*

*O tempo extra disponível fica reduzido, há um aumento considerável da carga de estudo.*

*Primeiramente, durante a realização do curso de mestrado é necessário estabelecer uma nova base de relações com a família e com todas as pessoas mais próximas, dado o grau de dedicação necessário. Segundo, a visão crítica que se adquire vai além da fronteira do emprego, permitindo entender o mundo e as realizações do homem de uma forma mais clara e menos ingênua.*

## **MBA**

Esta categoria também foi mencionada diversas vezes durante toda a entrevista. O coordenador dos MBAs afirma:

*O aluno espera retorno direto e, muitas vezes pode se decepcionar, dependendo do estágio da carreira. Um executivo no meio de carreira, que faz um MBA Executivo, normalmente espera ter um curso que irá impulsionar sua carreira, em função dos conhecimentos apreendidos com os professores e da troca de experiência com os seus colegas. Já um aluno em início da carreira gerencial não tem a experiência necessária para trocar com os seus colegas e, até mesmo,*

*compreender plenamente o que o professor está colocando. Os MBA's são voltados para o profissional no meio da carreira. A FGV desenvolveu um curso específico para recém graduados ou iniciantes na carreira gerencial: o FGV Executivo Jr.*

Quando questionado sobre o retorno profissional, ele afirmou:

*Um dos professores da casa, na área de Marketing, desenvolve uma pesquisa para verificar uma série de efeitos dos MBAs, nos salários, nas promoções, na mudança de emprego, etc. E de fato os cursos possuem forte influência na vida profissional dos alunos. Teve uma aluna que utilizou o plano de negócios desenvolvido como trabalho de conclusão de curso para criar a sua empresa e, hoje, está muito bem sucedida. É um curso extremamente prático, mas com um bom embasamento acadêmico.*

É interessante destacar, como ocorrido no Mestrado Executivo, que muitas vezes, os impactos nas carreiras profissionais não são diretamente relacionados a promoções. Podem relacionar-se, por exemplo, a aumento das competências gerências. Este ponto foi levantado diversas vezes na entrevista.

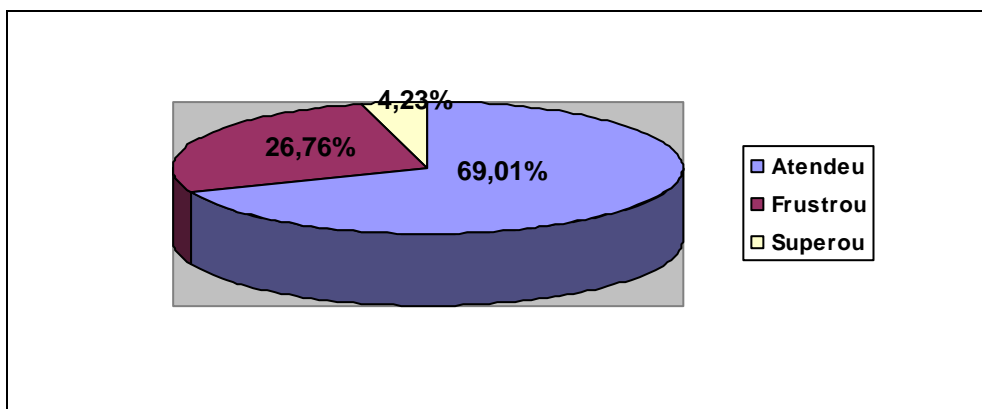
De acordo com pesquisa realizada com alunos de cinco turmas dos cursos de MBA, são alegados os seguintes motivos para a entrada na pós-graduação:

**Tabela 16 – Motivos para a escolha do curso**

<b>MOTIVOS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
1º Ascender na carreira	91,55%
2º Diversos Motivos: Crescimento na carreira, Mudança de Emprego, Seguir Carreira acadêmica, Reciclagem de conhecimentos.	8,45%

Os alunos buscam o MBA para obter um crescimento quase imediato da carreira (91,55%) e estas expectativas, às vezes, não são atendidas, como demonstraremos a seguir.

**Figura 7 – Atendimento das Expectativas**



Alguns dos motivos citados para o curso ter superado ou frustrado as expectativas:

#### Aspectos Negativos

*Além de ser um programa de poucas horas, elas não são bem aproveitadas pelos professores para transmitir as principais idéias.*

*A imagem da instituição me decepcionou um pouco devido a desorganização do curso. Um curso muito teórico e pouco prático e o que foi apresentado no cronograma, como bussiness case, não foi cumprido.*

*Falta de coordenação e comunicação entre a secretária e a turma.*

*O curso é muito generalista.*

*O conteúdo das disciplinas deixou a desejar, faltou estudos de caso.*

*As matérias não são correlacionadas e os professores não sabem passar a matéria de acordo com a necessidade dos alunos.*

#### Aspectos Positivos

*Superou minhas expectativas, alterando minha capacidade de discernimento, alavancando meu desenvolvimento profissional.*

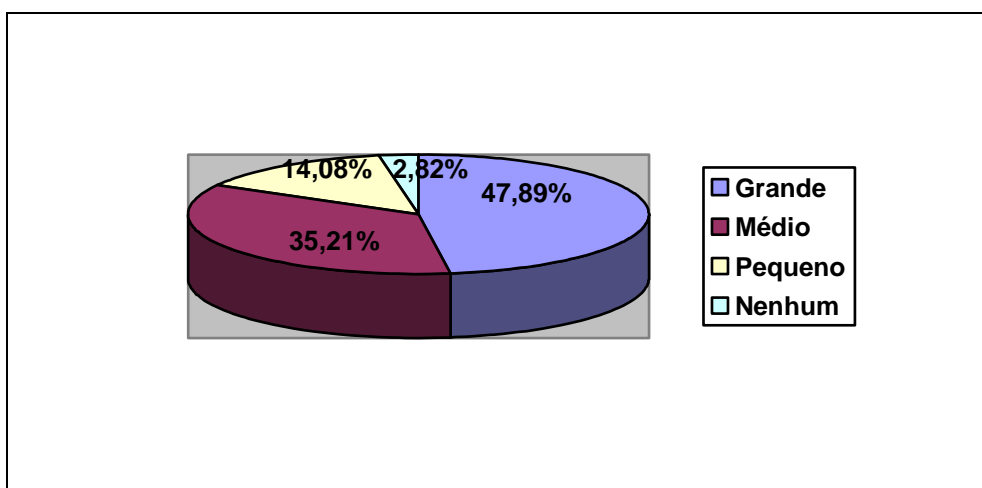
*O curso me mostrou muito mais do que esperava e imaginava, além de ter uma abordagem reflexiva e prática.*



Muitos alunos afirmaram que o curso atendeu as expectativas, mas não necessariamente gerou um impacto concreto, como promoções ou novas propostas de emprego. Com relação às promoções, 22,53% dos alunos foram promovidos, mas um pouco mais que 50% das promoções foi influência direta do curso, e apenas 22,54% receberam novas propostas de emprego.

Apesar do reduzido número de promoções, os alunos consideraram que o curso gerou algum tipo de influência profissional, como podemos verificar pela Figura 8.

**Figura 8 – Impactos Profissionais**



Algumas das influências citadas pelos alunos nas carreiras profissionais foram:

*Dá suporte a experiência profissional, atualiza profissional em técnicas e modelos modernos, motiva profissionais.*

*O curso ajuda a ampliar a visão do mercado.*

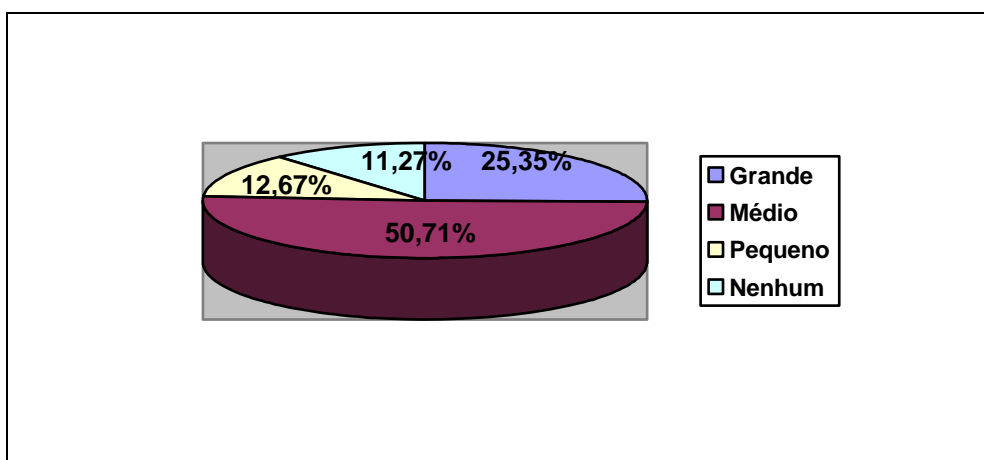
*Atitude para provocar mudanças quanto a influência política na instituição e no novo modelo de gestão.*

*Apresenta uma visão da gestão em diversas áreas, permitindo o aumento das habilidades gerenciais/administrativas que antes não possuía.*

Assim como ocorrido com os alunos do mestrado, o curso teve influência direta no aumento das competências gerenciais: 91,67% afirmaram terem experimentado aumento das competências.

Com relação a impactos nas vidas pessoais:

**Figura 9 – Impactos nas Vidas Pessoais**



Algumas dos impactos nas vidas pessoais citados:

*Menos tempo para atividades pessoais.*

*Troca de conhecimento e experiências com a família.*

*Moldar rumos da carreira.*

*Melhor compreensão de determinados fenômenos.*

*Mudança especialmente nas relações pessoais em discussões sobre diferentes linhas de pensamento.*

## PERFIL DO CURSO

### **MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

O Mestrado executivo não possui área de concentração, devido à necessidade de diversificação da grade curricular. Segundo o exposto do no *site* da instituição, isto permite aos mestrandos compor a formação de acordo com o campo de atuação.

De acordo com o coordenador, a instituição não possui departamentos, permitindo uma grande ligação entre as diversas áreas:

*É uma característica da escola: ela jamais se dividiu em departamentos. Por não ter departamentos, aqui há uma tendência normal para a interdisciplinariedade, isto sempre existiu mesmo antes de chegar aqui. Então o que a gente faz: nós temos um núcleo obrigatório de 10 matérias e a pessoa tem a liberdade de fazer no mínimo 2 matérias eletivas. E, nas disciplinas eletivas, o aluno vai ser orientado na área que deseja estudar. O motivo de ele fazer dez disciplinas obrigatórias é o de aprender um mínimo de conhecimentos generalistas de administração. É difícil imaginar um aluno mestre sem saber o que é supply chain management ou não entender os pensamentos organizacionais clássicos. Ou ele não conseguir delinear as escolas estratégicas. Ele deve ter esta noção do todo. Depois ele irá criar foco com as eletivas, principalmente com a ajuda do orientador.*

As disciplinas obrigatórias são (valem três créditos): Análise Quantitativa, Estratégia Empresarial, Ética e Gerência, Gestão Contábil, Gestão de Marketing, Gestão de Operações, Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão Financeira, Metodologia de Pesquisa, Pensamento Organizacional. Dentre as disciplinas eletivas destacamos: Análise de Projetos de Investimento e Avaliação de Empresas, Contabilidade para Decisões Gerenciais, Comércio Eletrônico, Cultura Organizacional, Direito Empresarial, Estratégia de Consultoria, Estratégias de Ensino, Estratégia e Tecnologia da Informação, Estrutura e Modelagem Organizacional, Finanças Corporativas, Flexibilização Organizacional e do Trabalho, Gerência de Projetos, Gestão da Inovação Tecnológica, Gestão de Pessoas: aspectos gerenciais, Gestão pela Qualidade Total, Método de Pensamento, Política Macroeconômica, *Project Finance*, Responsabilidade Social das Empresas.

O aluno deve cursar 10 disciplinas obrigatórias, valendo três créditos cada uma, e, pelo menos, duas disciplinas eletivas, totalizando 36 créditos.

De acordo com o *site*, o aluno deverá cursar disciplinas básicas reflexivas e depois se especializará no campo que deseja desenvolver a dissertação:

*A estrutura curricular, coerente com o caráter aplicado de um mestrado profissionalizante, prevê um conjunto de disciplinas que oferece conhecimento reflexivo, diversificado e atualizado sobre o uso dos mais modernos instrumentos de gestão nos contextos nacional, regional e internacional, além de informação útil sobre as mudanças tecnológicas, sociais e as transformações da economia mundial e seus impactos sobre os mercados.*

De acordo com pesquisa realizada, os alunos consideram importante na escolha de uma pós-graduação:

**Tabela 17 – Fatores Importantes na escolha do curso**

<b>FATORES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
1º Reputação da Instituição	26,08%
2º Reputação da Instituição; Nível de Formação dos Docentes; Conteúdo das disciplinas	19,56%
3º Reputação da Instituição; Nível de Formação dos Docentes	19,56%
4º Reputação da Instituição; Nível de Formação dos Docentes; Qualidade das Instalações.	10,86%
5º Reputação da Instituição; Nível de Formação dos Docentes; Conteúdo das disciplinas; Qualidade das Instalações; Material Didático; Valor das Mensalidades	8,7%
6º Conteúdo das disciplinas	4,35%
7º Nível de formação dos docentes	4,35%
8º Reputação da Instituição; Conteúdo das Disciplinas	2,18%

<b>FATORES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
9º Reputação da Instituição; Conteúdo das Disciplinas; Valor da Mensalidade	2,18%
Outros Motivos	2,18%

Os alunos dão destaque à reputação da instituição e a formação dos docentes, como característica mais marcante para a escolha de um perfil ideal para instituição.

Quando questionados especificamente sobre o perfil ideal de um programa de pós-graduação executivo os alunos responderam:

**Tabela 18 – Perfil Ideal dos cursos de Mestrado Profissional/Executivo**

<b>PERFIL IDEAL</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
1º O curso deve abordar áreas funcionais	43,48%
2º O curso deve ter uma base generalista e tratar de áreas temáticas	28,26%
3º O curso deve ser o mais generalista possível	13,04%
Outros	15,22%

Os alunos parecem concordar que o curso deve ter uma base generalista e depois desenvolver trabalhos nas áreas mais específicas.

O discurso dos alunos corrobora a visão do coordenador, que dá destaque à formação básica de metodologia, estatística e áreas gerais da administração para depois desenvolver disciplinas relacionadas às áreas específicas da dissertação.

### **MBA**

A FGV desenvolve cursos de MBAs em diversas áreas de trabalho e regiões do país. No Rio de Janeiro encontra-se a coordenação regional destes programas. A FGV proporciona mais de 50 cursos para todo o país. No Rio de Janeiro, podemos destacar os seguintes cursos: Gestão de Negócios internacionais, Gestão Ambiental Empresarial, Gestão de Saúde, Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Marketing especializações operações comerciais e relacionamento, Gerência de Projetos,

Logística Empresarial, Gestão Empresarial, Gestão Empresarial especialização direito empresarial, Gestão Trabalhista, Previdenciária e Tributária, Gestão de Shopping Centers.

Os cursos são extremamente segmentados atendendo a diversos profissionais de inúmeras áreas. Cada curso possui currículo diferenciado, não possuindo muitas disciplinas em comum. Um das poucas disciplinas em comum é Gestão de Empresas. Nem mesmo disciplinas de metodologia são encontradas em todos os cursos. De acordo com o coordenador os cursos são bastante segmentados.

Os alunos que procuram a instituição o fazem devido à grande reputação da mesma, segundo o coordenador.

De acordo com pesquisa realizada, os alunos consideram importante na escolha de um MBA:

**Tabela 19 – Fatores Importantes na escolha do curso**

<b>FATORES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
1º Conteúdo das Disciplinas	18,31%
2º Reputação da Instituição; Nível de formação dos Docentes, Conteúdo das Disciplinas	18,31%
3º Reputação da Instituição	14,08%
4º Reputação da Instituição; Nível de formação dos Docentes	12,67%
5º Reputação da Instituição; Nível de Formação dos Docentes; Conteúdo das disciplinas; Qualidade das Instalações; Valor das Mensalidades	9,86%
6º Nível de formação dos Docentes; Conteúdo das disciplinas	8,45%
7º Nível de formação dos Docentes	4,23%
8º Reputação da Instituição; Conteúdo das disciplinas	4,23%
Outros Motivos	9,86%

Os alunos dão destaque à reputação da instituição e o conteúdo das disciplinas. Os alunos demonstraram buscar nas disciplinas explicações para problemas ocorridos nas suas respectivas empresas.

Quando questionados sobre o perfil ideal de um curso de MBA, alegaram:

**Tabela 20 – Perfil Ideal dos cursos de MBA**

PERFIL IDEAL	FREQUÊNCIA
1º O curso deve abordar áreas funcionais	52,11%
2º O curso deve ter uma base generalista e abordar áreas temáticas	21,13%
3º O curso deve ser o mais generalista possível	5,63%
Todas as opções	21,13%

A visão dos alunos corrobora a do coordenador que acredita que o curso deve ter uma base mais generalista e abordar áreas funcionais.

### ENFOQUE DO CURSO

Durante as entrevistas, esta categoria foi exaustivamente discutida. Os enfoques dos cursos foram considerados bem distintos pelos entrevistados.

De acordo com o coordenador do Mestrado Executivo:

*O mestrado possui um enfoque crítico, com uma visão mais reflexiva. Nós somos o único mestrado do Brasil, que no primeiro trimestre tem a cadeira de Estratégia Empresarial. O mundo inteiro tem uma corrente que prega Estratégia somente no último trimestre do curso. A gente dá a cadeira no primeiro, para desestruturar a cabeça do aluno, desconstruir completamente. Por definição do professor e nossa, o objetivo da matéria é exatamente este, desconstruir um modelo mental. O aluno depois do curso constrói um novo modelo mental. Nosso objetivo é este: a gente diz isso a todo momento, a pergunta é sempre mais importante que a resposta.*

Já o MBA, de acordo com o coordenador:

Os MBAs são cursos de longa duração, 432 horas-aula, e o enfoque é eclético. Por exemplo, o trabalho de conclusão de curso do FGV Executivo Jr. é baseado no resultado de um jogo de empresas. No final do semestre, cada grupo de alunos pega todas as jogadas feitas pela sua empresa fictícia e analisam o que aconteceu, utilizando todo conhecimento adquirido na parte de finanças, marketing, compras e vendas. Ao analisar o resultado da empresa no jogo, o aluno irá construir uma estratégia da empresa daqui para frente, corrigindo os erros que fez e projetando ela dali para frente: como vão ser suas políticas e ações, mas sempre utilizando o que foi aprendido no curso.

O Mestrado tratará do desenvolvimento de uma visão crítica de mundo, enquanto o MBA parece tratar da análise de casos e modelos. Segundo pesquisa realizada com alunos de ambos os cursos, eles devem abordar os seguintes enfoques:

**Tabela 21 – Enfoques dos Cursos**

MESTRADO PROFISSIONAL/EXECUTIVO		MBA	
Enfoque	Frequência	Enfoque	Frequência
Enfoque Crítico	54,35%	Enfoque Crítico	42,25%
Enfoque Analítico	13,05%	Enfoque Analítico	21,13%
Enfoque Instrumental	4,35%	Enfoque Instrumental	8,45%
Enfoques Crítico e Analítico	10,86%	Enfoques Crítico e Analítico	9,86%
Enfoques Crítico e Instrumental	4,35%	Enfoques Crítico e Instrumental	8,45%
Enfoques Instrumental e Analítico	2,18%	Todos os Enfoques	9,86%
Todos os enfoques	10,86%		

Os alunos do Mestrado Executivo consideram que o enfoque crítico merece grande destaque, o que foi apontado também pelo coordenador. No entanto, os alunos dos MBAs divergem em opinião com o coordenador, pois enfatizam a importância de uma discussão crítica, já o coordenador dá maior destaque ao enfoque analítico no desenvolvimento dos cursos.



## COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE DIFERENÇAS E SIMILARIDADES NOS CURSOS DE MBA E MESTRADO PROFISSIONALIZANTE

Durante a entrevista foram apontadas tendências para Educação Executiva no Brasil e diferenciações entre os diversos cursos. De acordo com coordenador dos MBAs:

*O Mestrado Executivo se aproxima dos MBAs americanos com uma única diferença: a dissertação no final do curso. Mais uma vez o MEC interferiu criando esta exigência. Desta maneira, aproximou o mestrado do acadêmico, com uma pequena diferença entre os dois, o mestrado executivo torna-se mais prático e voltado para o mercado. O Mestrado Acadêmico é mais teórico. A diferença entre estes dois cursos é pequena. Já o MBA Executivo é bem diferente, foi feito para o profissional executivo em meio de carreira. Ele é mais curto, feito em tempo parcial, e o trabalho de conclusão de curso é um trabalho prático e não acadêmico. Esta é a grande diferenciação existente entre os MBA Executivos e os mestrados profissionais/executivos. Nos EUA existe os Executive MBA, que se diferenciam dos nossos MBA Executivos pelo trabalho de conclusão de curso, uma exigência do MEC.*

Já para o coordenador do Mestrado Executivo:

*O MBA é de fato completamente diferente, pois os alunos muitas vezes se consideram clientes. No MBA, você dá o conteúdo mas deve ter presença de palco (no bom sentido da palavra), para manter a atenção da turma. Aqui, você não precisa necessariamente ser assim. Eu sei porque dou aulas nos dois e você deve mudar completamente sua cabeça para entrar na sala do MBA ou Mestrado. Deve se ressaltar que os nossos melhores alunos do mestrado fizeram um MBA e que o MBA atiga a vontade do aluno em fazer Mestrado.*

Assim como outros coordenadores, ambos apontam para o aumento da importância dos cursos de Mestrado Profissional/ Executivo e a diminuição da procura por cursos MBA *lato sensu*, ainda que o coordenador dos MBAs afirme que os cursos não desaparecerão por completo.

## AS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

As quatro instituições pesquisadas apresentaram as seguintes características, conforme as categorias definidas e os cursos desenvolvidos:

**Figura 10 – Categorias de Análise para o MBA**

CATEGORIA	INSTITUIÇÕES	
	COPPEAD	IBMEC
Perfil da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões para existência dos cursos: Demanda do Mercado; Necessidade de recursos financeiros para a Instituição.</li> <li>Cursos: MBA em Marketing, Saúde, Logística, Finanças, Varejo e Executivo.</li> <li>Metodologia: Estudo de Caso, constante ligação com o mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões para existência do curso: Demanda do Mercado (Bolsa de Valores).</li> <li>Cursos: MBA em Gestão, Marketing e Finanças.</li> <li>Metodologia: Estudo de Caso com constante ligação com o mercado.</li> </ul>
Perfil do Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência Profissional: cinco anos na área de Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Média Gerência e outros cargos, formação acadêmica em diversas áreas e experiência profissional (não necessariamente de cinco anos)</li> </ul>
Impactos nas vidas Profissionais <i>versus</i> Expectativas dos Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existem medidas oficiais.</li> <li>Retorno profissional através do <i>networking</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existem medidas oficiais.</li> <li>Retorno líquido e certo (comprovado pela presença em diversos <i>rankings</i> nas revistas de negócios).</li> </ul>
Perfil do Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os cursos possuem abordagem nas áreas funcionais: Marketing, Saúde, Logística, Finanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os cursos possuem uma base generalista e abordam áreas funcionais tais como Negócios, Marketing e Finanças.</li> </ul>
Enfoque do Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoques Analítico e Crítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque analítico.</li> </ul>
Comentários Adicionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>MBA permite completo atendimento da demanda profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MBAs são propulsores de carreiras, abrindo novos caminhos e oportunidades.</li> </ul>

CATEGORIA	INSTITUIÇÕES	
	PUC – RJ	FGV - RJ
Perfil da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões para existência dos cursos: Demanda do Mercado, tendência de abertura da universidade para o mercado.</li> <li>Cursos: MBA em Marketing, Finanças Corporativas, Gerência de Projetos, Recursos Humanos, <i>Management</i>, Direito Empresarial.</li> <li>Metodologia: Estudo de Caso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões para existência dos cursos : Demanda de mercado; Necessidade de recursos financeiros para a instituição.</li> <li>MBA em Marketing, Recursos Humanos, Logística Empresarial, Gestão de Empresas, Gestão Ambiental, dentre outros.</li> <li>Metodologia: Estudo de Caso.</li> </ul>
Perfil do Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Média Gerência, formação pouco consistente, pouca ou média experiência profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Média Gerência e outros cargos, grau de experiência profissional menor.</li> </ul>
Impactos nas vidas Profissionais <i>versus</i> Expectativas dos Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existem medidas oficiais.</li> <li>Aparente retorno positivo pois alunos optam por fazer cursos novamente na instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe um estudo que analisa impactos nas vidas profissionais, mas não diferencia educação executiva e educação acadêmica.</li> <li>Na pesquisa de campo, 69,01% dos alunos afirmam que suas expectativas foram atendidas, 22,53% dos alunos foram promovidos e 47,89% acreditam que o curso tem e terá grau médio de impacto nas vidas profissionais.</li> </ul>
Perfil do Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os cursos são generalistas dentro de cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O curso possui uma base generalista e aborda áreas funcionais; 52,11% dos alunos acreditam que o curso deve abordar áreas funcionais.</li> </ul>
Enfoque do Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os enfoques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O enfoque tende para o analítico; 42,25% dos alunos defenderam que o curso deveria priorizar o enfoque crítico.</li> </ul>
Comentários Adicionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>MBA perderá sua importância, mas continuará a atender uma demanda residual de pessoas que não podem dedicar mais tempo ao desenvolvimento de estudos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MBA perderá sua importância, mas atenderá enorme demanda por cursos rápidos, com menor grau de exigência.</li> </ul>

Podemos destacar os seguintes pontos similares sobre a primeira categoria analisada: os entrevistados afirmaram que os cursos surgiram para atender uma demanda de mercado ou suprir necessidade de recursos financeiros da instituição; a metodologia adotada em todas as instituições foi o Estudo de Caso. Já sobre a segunda categoria, os entrevistados afirmaram que os alunos atendidos pelos

cursos são de média gerência e demais cargos e, em alguns casos possuem cinco anos de experiência. Na terceira categoria foram coletadas as seguintes afirmações: os coordenadores informaram que não existem medidas oficiais para medição de expectativas e impactos, mas afirmaram que o retorno é líquido e certo, através de promoções ou aplicação direta de técnicas. Sobre o perfil do curso, os coordenadores afirmaram que os cursos possuem uma base generalista e abordam áreas funcionais, com raras exceções. Com relação ao enfoque adotado, os entrevistados destacaram o enfoque analítico, com algumas exceções, tais como PUC – RJ e COPPEAD. Na última categoria foi levantada a seguinte afirmação: MBA perderá sua importância, mas manterá o atendimento de demanda por cursos rápidos.

**Figura 11 – Categorias de Análise para o curso de Mestrado Profissional/Executivo**

CATEGORIA	INSTITUIÇÕES		
	IBMEC	PUC – RJ	FGV - RJ
Perfil da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões para existência do curso: Demanda do Mercado.</li> <li>Metodologia: Dissertações com rigor acadêmico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões para existência dos cursos: Demanda do Mercado, tendência de abertura da universidade para o mercado.</li> <li>Metodologia: Dissertações com menor rigor acadêmico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões para existência dos cursos : Demanda de mercado; Necessidade de recursos financeiros para a instituição.</li> <li>Metodologia: Dissertações com muito rigor acadêmico.</li> </ul>
Perfil do Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta e Média Gerência, formação Acadêmica Sólida em diversas áreas e experiência profissional de cinco anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta e Média Gerência, formação acadêmica consistente, grande experiência profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta e Média Gerência, grande experiência profissional.</li> </ul>
Impactos nas vidas Profissionais versus Expectativas dos Alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existem medidas oficiais.</li> <li>Retorno líquido e certo (comprovado pela presença em diversos <i>rankings</i> nas revistas de negócios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existem medidas oficiais.</li> <li>Segundo medidas informais, 80% dos alunos possuem retorno positivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe um estudo que analisa impactos nas vidas profissionais, mas não diferencia educação executiva e educação acadêmica.</li> <li>Na pesquisa de campo, 71,74% dos alunos afirmam que suas expectativas foram atendidas, 28,26% dos alunos foram promovidos e 58,69% dos alunos acreditam que o curso tem e terá grandes impactos profissionais.</li> </ul>

CATEGORIA	INSTITUIÇÕES		
	IBMEC	PUC – RJ	FGV - RJ
Perfil do Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>O curso possui uma forte base teórica generalista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O curso aborda uma base generalista e se divide em áreas funcionais Finanças, Marketing e Organização e Planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O curso possui uma base generalista e aborda áreas específicas funcionais; 43,48% dos alunos acreditam que o curso deve abordar as áreas funcionais.</li> </ul>
Enfoque do Curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoques analítico, crítico e instrumental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoques analítico e instrumental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O curso possui um enfoque crítico; 54,35% dos alunos também afirmaram que o enfoque crítico deve ser o mais importante.</li> </ul>
Comentários Adicionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado Profissionalizante será mais importante que o mestrado acadêmico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado Profissionalizante ganhará força frente a outros cursos de MBA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mestrado Profissionalizante ganhará força e MBA perderá sua importância.</li> </ul>

Podemos destacar os seguintes pontos similares na primeira categoria: todos os cursos surgiram para atendimento de uma demanda de mercado; desenvolvimento de dissertações com rigor acadêmico, com exceção de uma instituição. Na segunda categoria, foi destacado que os alunos são de alta ou média gerência com grande experiência profissional. Sobre a categoria de impactos, os entrevistados afirmaram que não existem medidas oficiais, mas acreditam que o retorno se dará no médio ou longo prazo no desenvolvimento profissional. De acordo com os entrevistados, o perfil dos cursos pode ser definido da seguinte forma: forte base teórica generalista e desenvolvimento das áreas funcionais. Os enfoques adotados nos cursos foram diferenciados, mas foi dado destaque ao enfoque crítico, com uma exceção, PUC – RJ. Sobre a última categoria, os entrevistados afirmaram que o curso ganhará importância frente aos antigos MBAs e poderá até substituir o mestrado acadêmico.

Neste capítulo apresentamos a pesquisa de campo realizado em cinco instituições: FGV – RJ, FGV – SP, PUC-RJ, IBMEC – RJ e COPPEAD. Foram descritas as cinco fases da pesquisa de campo: a elaboração do roteiro da entrevista e do questionário, o teste da primeira versão do roteiro da entrevista e do questionário, realização das entrevistas e aplicação do questionário, a tabulação dos dados e análise dos resultados da pesquisa de campo. A seguir apresentaremos as conclusões e agenda para próximas pesquisas.

## 7. Conclusões e Agenda para novas pesquisas

*O estudo em geral, a busca da verdade e da beleza são domínios em que nos é consentido ficar crianças toda a vida.*

*Albert Einstein*

Neste capítulo apresentaremos as conclusões da presente pesquisa e outras indagações que não foram abordadas pelo trabalho.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo identificar similaridades e diferenças entre os cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo. Para possibilitar as conclusões, os meios utilizados foram as pesquisas bibliográfica e de campo. No campo foram investigadas quatro universidades: COPPEAD, IBMEC – RJ, PUC – RJ e FGV – RJ.

O levantamento bibliográfico permitiu caracterizar a dicotomia, base da educação brasileira, educação acadêmica *versus* educação profissional/instrumental. A dicotomia também se mostrou presente no desenvolvimento de cursos de pós-graduação voltados para os executivos. A pesquisa de campo possibilitou verificar similaridades e diferenças entre os diversos cursos, destacando a presença da dicotomia básica da educação. Assim como no passado, os novos cursos de pós-graduação surgiram para atender à chamada demanda do mercado profissional. Foi possível perceber por meio das entrevistas a importância dada ao mercado profissional no desenvolvimento de estudos tanto no mestrado profissional/executivo quanto nos cursos de MBA, destacando o desenvolvimento de trabalhos voltados para o dia-a-dia do mercado, sem a preocupação com a elaboração teórica.

Retomando ao modelo proposto por Wood Jr e Paula (2002b), fatores externos condicionaram a existência de ambos os cursos nas quatro instituições pesquisadas, seja a demanda externa ou uma tendência no desenvolvimento de cursos voltados para suprir necessidades financeiras das instituições. Relembrando as tensões e ambigüidades do mesmo modelo :

1. Perfil acadêmico *versus* perfil executivo;
2. Perfil Crítico *versus* perfil instrumental;
3. Expectativas e orientação do corpo docente *versus* expectativas e orientação do corpo discente;
4. Exigência de dedicação *versus* limites dos alunos;



5. Formação orientada para prática empresarial *versus* demanda por formação docente;
6. Inércia (tendência de repetir ou modificar de forma incremental modelos existentes, como o Mestrado Acadêmico) *versus* necessidade de criar novos modelos.

Foram analisadas seis categorias de cada instituição (vide Figura 9 e 10) e destacamos as seguintes ambigüidades e tensões, propostas pelo modelo de Wood Jr. e Paula, 2002b.

**Figura 12 – Tensões e Ambigüidades nas Instituições**

	INSTITUIÇÕES			
TENSÕES	COPPEAD	IBMEC	PUC - RJ	FGV – RJ
Perfil Acadêmico <i>versus</i> Perfil Executivo	MBA: Perfil Executivo	<b>Mestrado: Perfil Executivo e Acadêmico – técnicas, análise e crítica. MBA: Perfil Executivo.</b>	Mestrado : Perfil Executivo. MBA: Perfil Executivo	Mestrado: Perfil Acadêmico. MBA: Perfil Executivo
Perfil Crítico <i>versus</i> Perfil Instrumental	Perfil Crítico	<b>Mestrado: Perfil Crítico e Instrumental. MBA: Perfil Instrumental</b>	<b>Mestrado: Perfil Instrumental e Crítico. MBA: Perfil Instrumental e Crítico.</b>	Mestrado: Perfil Crítico MBA: Perfil Instrumental
Expectativas docentes <i>versus</i> Expectativas discente	Expectativas Discentes	Mestrado:Expectativas Discentes MBA: Expectativas Discentes	Mestrado: Expectativas Discentes MBA: Expectativas Discentes	Mestrado: Expectativas Docentes MBA: Expectativas Discentes.
Exigência <i>versus</i> Limites	Limites dos alunos	Limites dos alunos	Limites dos alunos	Mestrado:Exigência MBA: Limites dos alunos
Prática Empresarial <i>versus</i> Formação Docente	Prática Empresarial	Prática Empresarial	<b>Prática Empresarial e Formação Docente</b>	<b>Prática Empresarial e Formação Docente</b>
Inércia <i>versus</i> Novos modelos	Inércia	Inércia	<b>Inércia e Novos Modelos</b>	<b>Inércia e Novos Modelos</b>

Destacamos em negrito as instituições que ainda possuem tensões e ambigüidades presentes no desenvolvimento dos diversos cursos. Na Coppead, os cursos são desenvolvidos exclusivamente para o atendimento do público executivo, visando o desenvolvimento da análise e da crítica, dentro dos limites dos alunos e voltados para prática empresarial. Os modelos de cursos desta instituição vem sendo utilizados nos últimos 20 anos, repetindo de forma incremental modelos já existentes de MBA. No IBMEC, destacamos tensões entre modelos exclusivamente executivos ou exclusivamente acadêmicos. Na PUC, existem tensões no desenvolvimento dos cursos de Mestrado Executivo relacionadas ao atendimento da demanda dos alunos e a expectativas dos professores por trabalhos acadêmicos. Na FGV – RJ, destacamos tensões nos cursos de Mestrado Executivo entre o ensino da prática empresarial e o desenvolvimento de disciplinas da área do docente. Esta instituição preza pelo rigor acadêmico e a relevância profissional, busca trazer novos modelos de ensino profissional, mantendo o caráter acadêmico.

As tensões e ambigüidades encontram-se presentes em diversas instituições analisadas e o desenvolvimento deste modelo permitiu traçar algumas das diferenças e similaridades entre os cursos estudados. O segundo modelo adotado foi o de O'Reilly *apud* Pfeffer e Fong (2003) e a pesquisa da Capes (2002) adaptando e incluindo algumas variáveis, como segue: ter um MBA ou Mestrado Profissional influencia no:

1. Salário;
2. Promoção;
3. Satisfação na carreira;
4. Ajuste ao trabalho atual;
5. Aumento de competência;
6. Melhoria na capacidade analítica ou crítica.

Por meio da análise das categorias definidas para o modelo combinado foi possível definir similaridades e diferenças nos cursos estudados. As seguintes similaridades e diferenças podem ser destacadas entre os MBAs e os Mestrados Executivos, com base nas instituições analisadas:

**Figura 12 – Diferenças e Similaridades nos cursos estudados**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>MESTRADO PROFISSIONAL</b>	<b>MBA</b>
<b>Perfil da Instituição</b>	Perfil Acadêmico e Executivo	Perfil Executivo
<b>Perfil do Público</b>	Executivos de Alta e Média Gerência preocupados com fundamentação teórica e possibilidade de nova carreira acadêmica.	Média Gerência e Outros Cargos preocupados com o desenvolvimento de instrumentos e técnicas de análise para solução de problemas práticos.
<b>Perfil do Curso</b>	Cursos generalistas e abordagem de áreas funcionais.	Abordagens por áreas funcionais. Cursos bastante segmentados por áreas funcionais tais como Marketing, Finanças, Recursos Humanos.
<b>Enfoque do Curso</b>	Enfoques Instrumental, Analítico e Crítico- destaque ao desenvolvimento da análise na maior parte dos cursos, com exceção da FGV – RJ.	Enfoques Instrumental e Analítico – discussão de estudos de caso e modelos de análise.
<b>Impactos nas vidas profissionais versus Expectativas</b>	Grandes impactos profissionais de médio e longo prazo, não necessariamente ligados à promoções.	Retornos mais imediatos com direta aplicação de conhecimentos nas empresas.
<b>Comentários Adicionais sobre tendências</b>	Ganhará maior importância frente ao mestrado acadêmico.	Perderá importância, mas nunca seu mercado.

Os cursos são, de fato, bem diferenciados, comprovando suposição inicial do estudo. Podemos levantar as seguintes suposições adicionais: (a) os cursos atendem a públicos semelhantes, o que gera dúvidas a respeito da diferenciação entre eles;(b) os cursos estudados são diferenciados, mas muitas vezes, dependendo da instituição, as diferenças são tão sutis que os coordenadores e alunos questionam a necessidade de tantos cursos para atendimento de uma mesma demanda.

Além das diferenças e similaridades, foram também apontadas tendências para o mercado executivo. Podemos destacar:

- Crescimento da importância do Mestrado Profissionalizante frente aos mestrados acadêmicos;
- Perda gradativa da importância dos MBAs, que darão espaço para cursos ainda mais curtos e objetivos;

- Surgimento de cursos de especialização mais segmentados, de menor duração, para atendimento à demanda profissional por soluções rápidas.

## **SUGESTÕES PARA PESQUISA**

Acreditamos que esta pesquisa não esgotou a análise de todos os aspectos do desenvolvimento da pós-graduação no país. A seguir seguem sugestões para novas pesquisas:

- Aplicar questionários em outros cursos de MBA e Mestrados Profissionalizantes,
- Participação das aulas dos cursos de MBA e Mestrados Profissionalizantes para analisar metodologias adotadas nas diversas modalidades,
- Entrevistar não somente coordenadores, mas também professores e alunos, enriquecendo os dados encontrados.

Este capítulo conclusivo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as similaridades e diferenças nos cursos de MBA e Mestrado Profissional/Executivo? Além de responder esta pergunta, foram feitas observações sobre tendências na educação. Por fim, foram elaboradas sugestões para uma nova agenda de pesquisas.

## Referências Bibliográficas

ALCAPADIPANI, R, E BRESLER R. McDonaldização do Ensino. **Carta Capital**, 10 de maio, p.20-24,2000.

ANTONACOPOULOU, E.P. Teaching "critical thinking to MBAs. In: **Proceedings of 1 International Critical Management Studies Conference**. UMIST, Manchester, July, 1999.

BALSINELLI, Paula. Como escolher bons cursos de MBA. In: **IG Notícias**. Disponível em <[www.ig.com.br/mba.html](http://www.ig.com.br/mba.html)> Acesso em 27/07/04.

BAYMA, Fátima. Inovando na Pós-Graduação: A Experiência do MBA da EAESP/FGV. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.36, n. 1, p.6-12, jan/fev/mar. 1996.

BOMENY, Helena e MOTTA, Marly (org). **A Escola que faz escola : EBAPE 50 Anos**. Rio de Janeiro : FGV, 2002.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em 20/07/04.

\_\_\_\_\_. Parecer nº977/685, de 3 de dezembro de 1965. Estabelece normas gerais para criação dos cursos de pós-graduação no País. Brasília, 1965. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em 02/08/04.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 80. de 16 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em <[www.propesq.ufpe.br/editne/res161298r](http://www.propesq.ufpe.br/editne/res161298r)> Acesso em 02/08/04.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.860, de 9 de Julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação dos cursos e instituições. Brasília, 2001. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em 21/07/04.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19.5851, de 11 de abril de 1931. Estabelece o Estatuto das Universidades Brasileiras. Brasília, 1931. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em 21/07/04.

\_\_\_\_\_. Resolução nº1 CNE/CES, de 3 de abril de 2001. Estabelece as normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. Brasília, 2001. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em 21/07/2001.

\_\_\_\_\_. Resolução Nº 2 do CNE/CES, de 3 de abril de 2001. Dispõe sobre os cursos de pós-graduação stricto sensu oferecidos no Brasil por instituições Estrangeiras, diretamente ou mediante convênio com instituições nacionais. Brasília, 2001. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em 21/07/2001.

\_\_\_\_\_. Portaria MEC 2530/2002. Dispõe sobre os programas reconhecidos de pós-graduação no país. Brasília, 2002. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acesso em 21/07/2001.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 046, de 19 de maio de 2004. Institui Comissão responsável pelo Plano de Pós-graduação Nacional. Brasília, 2004. Disponível em <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)> Acesso em 02/08/04.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior. Principal (2004). Disponível em <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)> Acesso em 02/08/04.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais. **Censo da educação superior**. Sinopse 1995-2001. Brasília : MEC/INEp, 2001. Disponível em <[www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)> Acesso em 02/08/04.

\_\_\_\_\_. Portaria Interministerial MCT/MEC Nº 270, de 22 de maio de 2003. Considerações Preliminares para o V Plano Nacional de Pós-graduação. Brasília, 2003. Disponível em <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)> Acesso em 02/08/04.

\_\_\_\_\_. Plano Nacional de Pós Graduação (PNPG), de dezembro de 2004. Brasília, 2004. Disponível em <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)> Acesso em 03/04/05.

BERTERO, C.O. Teses em Mestrados Profissionais. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p.165-172, jan/abr.1998

CASIMIRO, Luciana. De volta aos Livros. In: **Jornal O Globo**, 29/jun., 2003.

CASTRO, Claudio Moura. **Prática da Pesquisa Social**. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.

COPPEAD. Escola de Negócios, **Institucional**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <[www.coppead.ufrj.br](http://www.coppead.ufrj.br)> Acesso em 28/02/05.

ECO, Umberto. **Como se faz Uma Tese**. 2ª ed. São Paulo : Perspectiva, 1986.

FERREIRA, Marieta de Moraes e MOREIRA, Regina da Luz (org). **Capes, 50 anos**. Brasília : CAPES, 2002.

FISCHER, T. Entre a crítica radical e a formação competente : mestrados profissionais em debate (painel). In: **Anais do ENANPAD**. Campinas, 2001.

\_\_\_\_\_. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória Brasileira. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, out/dez, 1984.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 34ªed. São Paulo : Paz & Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia**. 24ª ed. São Paulo : Paz & Terra, 1996.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. **Institucional**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em < [www.fgv.br/ebape](http://www.fgv.br/ebape).> Acesso em 04/01/2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo : Atlas, 1987.

GOMES, M.T. Salas lotadas (e aulas melhores). In: **Exame**, p.112-118, 9 de abril de 1997.

GOMES, M.T. O que é, afinal, um MBA? In: **Você S/A**, novembro de 2000. Disponível em < [www.sit.com.br](http://www.sit.com.br)>. Acesso em 22/12/04.

HARREL, T.W. HARREL, M.S. Predictors of management success. In: **Technical report n.3 to the Office of Naval Research**. Palo Alto : Stanford University Graduate School of Business, 1974.

HOLANDA, Sergio Buarque. **Raízes do Brasil**. São Paulo : Companhia das Letras, 26 ed., 1995. 1ed (1936).

IAG . Instituto de Administração e Gerência, **Institucional**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <[www.puc-rio.br](http://www.puc-rio.br)> Acesso em 01/03/05.

IBMEC. Ibmecc Educacional, **Institucional**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <[www.ibmecrj.br](http://www.ibmecrj.br)> Acesso em 27/02/05.

KOSTERA, M. The Modern Crusade – the missionaries of management come to Eastern Europe. In: **Management Learning**, v.26, n.3, p.52-331, 1995.

LILLBRANK, P. The transfer of management innovation from Japan. In: **Organizational Study**, v.16, n.6, p 971-989, 1995.



LYOTARD, J. **The Postmodern Condition: A Report on Knowledge**. Manchester : University Press, 1984.

MANSINI, Elcie T. Salzano. Enfoque Fenomenológico de Pesquisa em Educação. In : Fazenda, Ivani. **Metodologia da Pesquisa Educacional**. São Paulo : Cortez, 1989.

MARTINS, Paulo Emílio Mattos. A significação do Espaço Organizacional. In: **Anais do ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.

MELLO, Katya. Origem e Institucionalização da Pós-Graduação *Strictu sensu* Profissional : Um Estudo de Casos. In: **Teses e Dissertações**. Recife : Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

MINTZBERG, H. e LAMPELL, J. Matter of degrees: do MBAs make better CEOs? In: **Fortune**, p. 244, fev. / 2001.

MINTZBERG, H. e GOSLING, J. Educando Administradores além das fronteiras. In: **Revista de Administração de Empresa**, v.43, n.2, p.29-43, abr/jun, 2003.

MATTOS, Pedro L. Dissertações não acadêmicas em mestrados profissionais: isso é possível? In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, p. 153-171, mai/ago, 1997.

NEVES, Abílio Afonso Baeta. Apresentação – Capes: 50 anos a serviço da pós-graduação. In: **Capes, 50 anos**. FERREIRA, Marieta de Moraes e MOREIRA, Regina da Luz (org). Brasília : CAPES, 2002.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas e Administradores? In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.43, n.2, p.44-54, abr/mai/jun, 2003.

NORRIS, F. H. The crimson plenty green. In: **New York Times**. New York : 2 jan, 1997.

OLIVEIRA, Míriam e FREITAS, Henrique. Focus Group, Método Qualitativo de Pesquisa: Resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. In: **Série Documentos para Estudo**. Rio Grande do Sul : Universidade do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 1997.

PFEFFER, J. e FONG, C. T. O Fim das Escolas de Negócio. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.43, n.2, p.11-28, abr./mai./jun. 2003.

RITZER, H.E. **Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption**. London : Sage, 1999.

ROBERT, J. Management education and the limits of technical rationality : The conditions consequences of management. In: **Rethinking management education**. FRENCH, R. e GREY,C.(org). London : Sage, p.54-75,1996.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação Brasileira**. Petrópolis : Vozes, 1988.

RUAS, R. Mestrado Modalidade Profissional: Em Busca da Identidade. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.43,n.2,p.55-63,abr/mai/jun. 2003.

SCHWARTZMAN, Simon. **A formação da comunidade científica no Brasil**. São Paulo : FINEP, 1979.

SGANZERLA, V. Vale a pena fazer um MBA lá fora? In: **Exame**, p.108-110, 6 de dezembro de 1995.

SMITH, Mark Easterby. **Evaluating Management Development, Training and Education**. 2ªed. Cambridge : University Press, 1994.

SPINK, Peter. A formação acadêmica e a ciência: ampliando o debate sobre o mestrado profissional. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.3, p.163-169, set/dez, 1997.

STURDY, A. e GABRIEL, Y. Missionaries, Mercenaries or Car Salesmen? MBA Teaching in Malaysia. In: **Journal of Management Studies**, v. 37, n.7, nov., 2000.

TEIXEIRA, Anísio. Ensino Superior no Brasil. Brasília: 1969. In: **Depoimento prestado a Comissão Parlamentar de Inquérito da Câmara dos Deputados**. Disponível em <[www.prossiga.br/anisioteixeira/fran/livro10/capitulo14.htm](http://www.prossiga.br/anisioteixeira/fran/livro10/capitulo14.htm)> Acesso em 18/02/2005.

WILLMOTT, H. Management Education : Provocations to a Debate. In: **Management Learning**, v.25,n.1,p.105-136,1994.

WOOD JR., Thomaz e PAULA, Ana Paula de Paes. Pop-Management: A Literatura popular de gestão no Brasil. In: **Séries Relatórios de Pesquisa**, n.3. São Paulo : Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV,2002a.

\_\_\_\_\_. Pop-Management: MBAs no Brasil. In: **Séries Relatórios de Pesquisa**, n.25. São Paulo : Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV,2002b.

\_\_\_\_\_. O Fenômeno dos MPAs Brasileiros : Hibridismo, Diversidade e Tensões. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.44, n.1, p.116-129,2004.

WOOD JR, Thomaz. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro : FGV, 2001.

VELLOSO, Jacques (org). **A Pós – Graduação no Brasil : Formação e Trabalho de Mestres e Doutores no país**. Brasília : CNPq/IBICT/UNESCO, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ªed. São Paulo : Atlas, 2004.

VIEIRA, Eduardo. Pós nos EUA vale a pena? In: **Exame**, 7 de março de 2001.  
Disponível em <[www.sit.com.br](http://www.sit.com.br)> Acesso em 23/12/04.

## Apêndice 1 : Roteiro Entrevista Coordenadores



### ROTEIRO PARA ENTREVISTA (ENTREVISTA COORDENADORES)

**Nº DA  
ENTREVISTA**

**Instituição:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**1 - Qual foi a data de início do curso?**

**2 – Como classifica as razões para a criação deste curso?**

- ✓ Demanda do mercado
- ✓ Adoção pelas escolas concorrentes
- ✓ Tendência externa
- ✓ Interesse interno

**Comentários:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3 – Qual o objetivo do curso ?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**4 – Com relação ao público que frequenta estes cursos, qual o nível hierárquico?**

- ✓ Alta gerência
- ✓ Média gerência
- ✓ Não Gerentes
- ✓ Outros cargos. Quais? \_\_\_\_\_

**Comentários:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**5 - Qual a visão dos coordenadores com relação à expectativa dos alunos?**

---



---



---



---



---

**6 – Você considera que o curso tem alguma influência na vida profissional dos alunos? Por quê?**

---



---



---

**7 – Como o curso está estruturado?**

---



---



---



---

**8 – Como os coordenadores classificam o perfil do curso?**

- ∇ O curso é o mais generalista possível;
- ∇ O curso possui uma base generalista e trata de uma área temática específica, tais como: Esporte, Qualidade, Finanças e outras;
- ∇ O curso possui abordagem nas áreas funcionais, tais como: marketing, recursos humanos, logística e outras;
- ∇ Outros: \_\_\_\_\_

**9 – Como os coordenadores classificariam o enfoque do curso?**

- ∇ enfoque instrumental (técnicas de gestão, técnicas contábeis e outras)
- ∇ enfoque crítico (visão crítica e reflexiva de práticas de gestão)
- ∇ enfoque analítico (análise de modelos de empresas, modelos de marketing e outros)
- ∇
- Outros: \_\_\_\_\_

**10 – Você tem comentários adicionais sobre o curso ?**

---



---



---

## Apêndice 2 – Questionário para os Alunos

Prezado(a) Senhor(a):

Esse questionário é parte de uma pesquisa que tem por objetivo identificar similaridades e diferenças entre os cursos de especialização MBA *lato sensu* e Mestrado Profissional (*strictu sensu*). **Os participantes devem ter feito necessariamente um desses dois cursos.**

Tal pesquisa será utilizada para uma dissertação do Curso de Mestrado em Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas.

Agradeço pela atenção.

---

Carla Winter Afonso (Turma 2003/2005)

Aluna do Curso de Mestrado em Administração Pública e de Empresas

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Fundação Getulio Vargas

### ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO

1. Não é preciso identificação.
2. Utilize X para marcar sua resposta. Pode haver marcação de mais de uma resposta. Algumas questões solicitam explicações.
3. Responda todas as perguntas. Não deixe nenhuma em branco.

#### Dados Gerais:

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Instituição: \_\_\_\_\_

Curso Realizado: \_\_\_\_\_





## QUESTIONÁRIO ALUNO

Nº DO  
QUESTIONÁRIO

### 1 – Você fez outro curso de pós-graduação além do atual?

1✓ Sim

- 1.1 Em que ? \_\_\_\_\_;
- 1.2 Em qual Instituição ? \_\_\_\_\_;
- 1.3 Em que ano concluiu ? \_\_\_\_\_.
- 1.4 Em caso de mais uma pós-graduação, indicar a seguir: \_\_\_\_\_

2✓ Não

### 2 – Quais foram o(s) motivos que o levaram a fazer o curso?

- ✓ Conseguir um emprego
- ✓ Ascender na carreira
- ✓ Mudar de emprego
- ✓ Seguir carreira acadêmica
- ✓ Outros: \_\_\_\_\_.

### 3 – O que considera importante na escolha de um curso de pós-graduação?

- ✓ Reputação da instituição
- ✓ Qualidade das instalações e material didático
- ✓ O nível de formação dos docentes
- ✓ Conteúdo das disciplinas
- ✓ O valor da mensalidade
- ✓ Outros: \_\_\_\_\_

### 4– O que considera importante no perfil do curso:

- ✓ O curso deve ser o mais generalista possível;
- ✓ O curso deve ter uma base generalista e tratar de uma área temática específica, tais como: Esporte, Qualidade, Finanças e outras;
- ✓ O curso deve abordar áreas funcionais, tais como: marketing, recursos humanos, logística e outras;
- ✓ Outros: \_\_\_\_\_

### 5 – O conteúdo das disciplinas dos cursos deve priorizar:

- ✓ enfoque instrumental (técnicas de gestão, técnicas contábeis e outras)
- ✓ enfoque crítico (visão crítica e reflexiva de práticas de gestão)

∇ enfoque analítico (análise de modelos de empresas, modelos de marketing e outros)

∇ Outros:

**6 – Você acha que o curso frustrou, atendeu ou superou as expectativas?**

∇ Atendeu

∇ Superou

∇ Frustrou

Por quê ?

---

---

---

**7 - Qual o grau de influência destes cursos na sua vida profissional?**

1∇ Nenhum

2∇ Pequeno

3∇ Médio

4∇ Grande

**Que tipo de influência?**

---

---

---

---

**8 – Você já trabalhava quando começou o curso?**

1∇ Sim

2∇ Não

**9 - Você recebeu outras propostas de trabalho durante ou após a realização do curso?**

1∇ Sim

2∇ Não

**Caso a resposta seja afirmativa, a pós-graduação teve alguma influência?**

1∇ Nenhum

2∇ Pequeno

3∇ Médio

4∇ Grande

**10 - Você foi promovido durante ou após a realização do curso?**

- 1 ∇ Sim
- 2 ∇ Não

**Se sim, qual o grau de influência do curso nesta promoção?**

- 1 ∇ Nenhuma
- 2 ∇ Pequena
- 3 ∇ Média
- 4 ∇ Grande

**11 – O curso teve algum impacto na sua situação sócio-econômica?**

- 1 ∇ Nenhum
- 2 ∇ Pequeno
- 3 ∇ Médio
- 4 ∇ Grande

**Que tipo de impacto?**

---

---

---

**12 – Com relação ao aumento de suas competências de gestão, você acha que a pós-graduação aperfeiçoou suas habilidades?**

- 1 ∇ Sim
- 2 ∇ Não

**13 – Qual o grau de influência destes cursos na sua vida pessoal?**

- 1 ∇ Nenhum
- 2 ∇ Pequeno
- 3 ∇ Médio
- 4 ∇ Grande

**Que tipos de influência?**

---

---

---

**14 – Você tem algum comentário adicional a fazer?**

---

---

---