
O MESTRADO PROFISSIONALIZANTE E O PERFIL DOS ALUNOS DE UM MESTRADO ACADÊMICO: RESULTADOS DE UMA PESQUISA EMPÍRICA

ARTIGO

Maria Aparecida Gouvêa

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestre em Estatística pelo Instituto de Matemática e Estatística da USP.
Professora do Departamento de Administração da FEA/USP.
Coordenadora do Programa de Graduação em Administração.
E-mail: magouvea@usp.br

Ronaldo Zwicker

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestre em Matemática Aplicada pelo Instituto de Matemática e Estatística da USP.
Engenheiro Químico pela Escola Politécnica da USP.
Professor do Departamento de Administração da FEA/USP.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração.
E-mail: rzwicker@usp.br

RESUMO

O Mestrado Profissionalizante é uma nova modalidade de mestrado *stricto sensu* oficialmente regulamentada há algum tempo. No âmbito da Universidade de São Paulo a sua regulamentação é mais recente, e no entendimento do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade ele vem ao encontro das necessidades dos candidatos que procuram o seu programa de pós-graduação. Efetivamente, o Departamento está implantando essa modalidade de mestrado em função do novo perfil dos candidatos e alunos do seu programa acadêmico.

O acompanhamento, ao longo dos anos, do perfil dos alunos que ingressam no programa de mestrado sinaliza uma nova situação no que tange à natureza da sua atuação profissional e às expectativas que manifestam ao decidir fazer um curso de pós-graduação. Uma das evidências mais marcantes desta mudança de perfil é o fato de o programa ser cada vez mais procurado por candidatos que não exercem atividades docentes ou vinculadas à pesquisa. Este trabalho é um relato dessa evolução e de seus reflexos, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA), sustentado pelos resultados de pesquisa quantitativa de caráter descritivo realizada com os alunos que atualmente estão engajados no programa.

INTRODUÇÃO

As instituições educacionais estão passando por uma fase de revisão e adaptação de seus cursos em nível de pós-graduação, que é particularmente acentuada na área de Administração, possivelmente em decorrência das significativas mudanças na economia nacional e mundial. Estas mudanças implicam novas necessidades de conhecimentos e habilidades que não são fornecidos em cursos de graduação e nem em cursos oferecidos pelas próprias organizações. Estas inovações são visíveis em programas estrangeiros, particularmente aqueles designados pela sigla MBA, onde se observa uma preocupação constante e permanente com a qualidade e ajuste de seus currículos (ROBERTS, 1990; WHARTON, 1991; WIND, 1991). Conforme SEGEV, RAVEH e FARJOUN (1999), “um dos principais instrumentos usados pelas faculdades de administração para lidar com as mudanças no

mundo dos negócios e no ambiente institucional é o novo delineamento do currículo do curso”.

No Brasil, o encaminhamento dado para as mudanças nas aspirações e no perfil do público de cursos de pós-graduação foi a regulamentação do mestrado profissionalizante. Essa modalidade de mestrado é baseada no mestrado de natureza acadêmica e procura atender à demanda de conhecimento dos alunos que precisam aplicar de maneira mais direta a teoria científica à prática do dia-a-dia de seu ambiente de trabalho.

Para a definição e redefinição de programas de cursos de pós-graduação é interessante que múltiplas fontes de informações sejam consideradas. Uma destas fontes é o corpo discente, em particular aqueles alunos que estão efetivamente engajados nos programas. Este estudo foi desenvolvido com a perspectiva de confrontar as decisões de implantação do projeto de mestrado profissional com as informações obtidas de alunos atuais e ex-alunos que completaram recentemente o programa de mestrado acadêmico com sucesso. Saliente-se que os resultados deste estudo serão analisados dentro de um contexto maior, onde são consideradas outras fontes de informação e o conhecimento adquirido pelos autores na coordenação do PPGA da FEA/USP ao longo dos últimos anos.

A pesquisa foi aplicada a partir do cadastro de alunos ativos, utilizando-se como instrumento um questionário apresentado por meio eletrônico. O tema central da pesquisa era o curso de mestrado acadêmico, tendo em vista que o público-alvo dificilmente poderia manifestar-se sobre o mestrado profissionalizante, que nem sequer estava delineado na Universidade à época do levantamento. As perguntas sempre tinham por alvo auxiliar na análise de questões relacionadas com idéias e concepções sobre o mestrado profissional. Com base nas respostas foi possível identificar a imagem do curso percebida pelo seu público, destacando-se pontos favoráveis e desfavoráveis do ponto de vista dos alunos. Também foi possível identificar o perfil, as expectativas profissionais e as razões que conduziram à opção por um mestrado acadêmico. As informações obtidas nesta pesquisa e

apresentadas neste trabalho constituíram uma importante fonte de referência para o planejamento e desenvolvimento do mestrado profissional do PPGA.

O MESTRADO PROFISSIONALIZANTE NA USP

O Mestrado Profissionalizante está regulamentado pela Portaria número 080, de 16 de dezembro de 1998, da CAPES. A regulamentação na USP é mais recente, sendo constituída por diretrizes aprovadas em 26 de abril de 1999 pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

De acordo com a Universidade,

"O mestrado profissionalizante é uma variante do mestrado atualmente existente, que podemos denominar mestrado acadêmico. Ambos os títulos, embora visando objetivos distintos, seriam equivalentes. O mestrado acadêmico é concebido como uma etapa preparatória da formação do pesquisador, que se completaria com o doutorado. O mestrado profissionalizante, ao contrário, teria caráter terminal, e seria focalizado no tratamento inovador de questões propostas por algum segmento da sociedade (governo, empresa, etc)."

As diretrizes da Universidade contemplam a portaria da CAPES e acrescentam quesitos mais específicos que devem ser atendidos pelas propostas que forem apresentadas pelas unidades. Tendo em vista que, em última instância, estas diretrizes teriam de ser atendidas, elas constituíram o subsídio inicial para o delineamento da pesquisa realizada. As diretrizes mais abrangentes e que contemplam questões de natureza não-burocrática estão sintetizadas a seguir:

- a) Em conformidade com a CAPES, a concepção do curso deve ser gerada preferencialmente em associação da universidade com o público-alvo, e o curso não poderá acarretar ônus para a Universidade.
- b) Será criada uma comissão permanente para acompanhar e avaliar os programas

implantados, o que, entre outras coisas, deixa clara a preocupação da Universidade com a qualidade dos cursos.

- c) A estrutura do curso deve compreender aulas teóricas, práticas e a elaboração de um trabalho final através do qual o aluno deve demonstrar domínio do objeto de estudo. O trabalho deve ter a forma de dissertação, estudo de caso, projeto, produção artística, etc.
- d) O número total de créditos deverá corresponder a um mínimo de 1440 horas de atividades, incluindo aulas, estudos e a elaboração do trabalho final. Na Universidade, um crédito corresponde a 15 horas de atividades.
- e) A duração máxima do programa é de 2 anos, sem possibilidade de trancamento de matrícula ou de prorrogação de prazo.
- f) O corpo docente deve ser constituído predominantemente por docentes da Universidade detentores do título de doutor. Não é exigido que estejam engajados em atividades de pós-graduação. Também podem participar do corpo docente profissionais de reconhecida competência na área.
- g) A maior parte dos docentes da Universidade envolvidos com o curso deve ser proveniente de programas acadêmicos com conceito CAPES igual ou superior a 4. Portanto, unidades com programas de pós-graduação mal avaliados não poderão desenvolver cursos profissionalizantes.
- h) A estrutura curricular do curso será necessariamente seriada, isto é, a seqüência e a natureza das disciplinas serão previamente estabelecidas. Disciplinas optativas são admitidas.
- i) A orientação do trabalho final deverá ser de responsabilidade de docente portador do título de doutor. Somente alunos aprovados em todas as disciplinas poderão submeter o

trabalho final à banca examinadora, em sessão aberta ou fechada.

- j) Finalmente, os aspectos não contemplados nas diretrizes seguirão as normas do mestrado acadêmico, entre eles, a atribuição de créditos de disciplinas e do trabalho final, os conceitos de avaliação, os critérios de reprovação e a constituição de bancas.

Também foi importante considerar outros aspectos não contemplados pelas diretrizes mas expressos nos documentos da Universidade, em relação ao mestrado profissionalizante. Estes aspectos estão brevemente relatados a seguir:

- a) O público-alvo do mestrado profissionalizante deve ser constituído de graduados universitários engajados em atividades profissionais. Devem ser pessoas que desejem aprofundar sua formação nos assuntos específicos de sua profissão e acompanhar a evolução dos conhecimentos em sua área de atuação, mas que não estejam necessariamente interessados na procura do conhecimento por meio da pesquisa acadêmica.
- b) Para o público-alvo, o mestrado profissionalizante deve resultar na elevação de sua competência específica e na motivação para encontrar soluções inovadoras e criativas para os problemas que enfrenta na sua atuação profissional. Este foco caracteriza a natureza terminal dessa modalidade de mestrado.
- c) Para os docentes da Universidade, as atividades desenvolvidas junto a cursos dessa modalidade não devem constituir mera prestação de serviços, mas auxiliar a promover, através da interação com outros setores da sociedade, o enriquecimento de sua própria experiência acadêmica.
- d) O mestrado profissionalizante também compartilha com o acadêmico a exigência de um elevado padrão de qualidade, garantido por controles curriculares rigorosos e mecanismos de avaliação periódica. Estes controles e mecanismos de avaliação deverão

estar sintonizados com os objetivos do curso, seu formato e fronteiras.

Este é essencialmente o conjunto de informações e especificações expresso nos documentos da Universidade a respeito da nova modalidade de mestrado. Ao longo do delineamento do curso específico para a área de administração, mais conhecimento acabou sendo adquirido e, o que é mais importante, alguns aspectos não relatados anteriormente ficaram evidentes. Portanto, o relato anterior não está completo e estas questões complementares são discutidas mais adiante.

O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O PPGA é orientado para o ensino com enfoque acadêmico, visando a formação de docentes e pesquisadores. O mestrado é considerado um curso voltado para a formação de docentes e como um passo inicial na formação de pesquisadores. Até recentemente o mestrado era considerado um passo que deveria ser, em princípio, exigido dos pretendentes ao doutorado. O doutorado é voltado para o aprofundamento nas questões de pesquisa em administração. O PPGA só engloba os cursos *stricto sensu*.

Essa orientação é percebida na (nova) estrutura curricular dos programas de mestrado e doutorado. O programa de mestrado compreende quatro disciplinas metodológicas obrigatórias, enquanto o doutorado abrange mais duas (lembrando que alunos de doutorado sem curso de mestrado precisam cursar todas as disciplinas do programa de mestrado). As disciplinas eletivas, apesar de não possuírem uma orientação predeterminada pelo programa, envolvem em geral abordagens teóricas e conceituais, exigindo grande dedicação por parte do aluno. De modo geral, o volume de leitura e de pesquisa bibliográfica exigido do aluno é considerado elevado. Na estrutura curricular também é exigida a participação do aluno em atividades de monitoria no curso de graduação.

A orientação acadêmica também está presente nos processos seletivos para ingresso. Na avaliação do currículo do aluno são considerados pontos

importantes o fato de o aluno exercer a docência e possuir publicações de natureza científica. É importante salientar que o PPGA exige uma dissertação (de mestrado) ou tese (de doutorado) de natureza acadêmica, onde são enfatizadas as questões de metodologia de pesquisa em administração. As dissertações e teses tipicamente envolvem pesquisa empírica e em hipótese alguma são admitidos trabalhos que se restrinjam a revisões bibliográficas ou constituam relatórios de projetos ou atividades desenvolvidas profissionalmente. Vale frisar que todas as dissertações e teses são submetidas a bancas examinadoras de qualificação e de defesa final, sendo que as bancas de defesa incluem obrigatoriamente membros externos.

Outros pontos também podem ser arrolados: todas as aulas são ministradas no período diurno, não há aulas aos sábados e anualmente é promovido um encontro para a apresentação de trabalhos dos alunos (SEMEAD - Seminários em Administração). O PPGA também possui uma publicação periódica na forma de revista, voltada, em princípio, para a exposição de trabalhos de alunos (*Caderno de Pesquisas em Administração*). Nesta revista todos os trabalhos submetidos são avaliados em esquema de *blind review* e ela é aberta a toda a comunidade nacional de pós-graduação em administração. Finalmente, o PPGA fomenta a apresentação de trabalhos de seus alunos em congressos nacionais e internacionais na forma de auxílios-viagem, na medida em que disponha de recursos financeiros para tanto.

Apesar dessa orientação acadêmica, o PPGA vem percebendo indícios de que esta orientação possivelmente está em desacordo com a realidade profissional de seus alunos. No decorrer dos últimos anos delineou-se uma nova situação na qual a maioria dos alunos que ingressam no programa de mestrado (especificamente) não mantém relação com atividades de docência ou pesquisa. Claramente, a maioria dos nossos ingressantes são pessoas que atuam profissionalmente em empresas e que possivelmente nunca irão se dedicar decididamente ao ensino ou pesquisa.

Tomando por referência o procedimento de ingresso, pode-se afirmar que a grande maioria

(mais de 90%) das pessoas que participam do processo seletivo não possui qualquer vínculo com o ensino ou a pesquisa. Imaginava-se, e a realidade passada comprovava, que muitos candidatos deveriam atuar como docentes e que isto deveria se tornar cada vez mais evidente, considerando os esforços do MEC no sentido de que as escolas superiores possuam cada vez mais docentes titulados em seus quadros. Atualmente isto não é constatado no processo seletivo do PPGA.

Os dados sugerem que os candidatos com o perfil desejado não conseguem competir no processo seletivo com os candidatos que atuam profissionalmente em empresas. Efetivamente, poucos candidatos com atuação em docência, cerca de 10%, conseguem passar no processo seletivo. Apesar de o processo seletivo privilegiar currículos com atividades de docência e publicações, os docentes participantes são sobrepujados nas provas por candidatos com sólida formação na graduação, oriundos em geral de instituições federais ou estaduais.

Também há indícios de que muitos docentes, pressionados pela exigência de titulação, acabam optando por soluções de menor esforço, ingressando em programas de pós-graduação com menor competição no processo seletivo, com horários mais flexíveis, localizados na proximidade de seus locais de atuação e, eventualmente, com menores exigências para a obtenção da titulação. Vale observar que programas de mestrado *stricto sensu*, reconhecidos ou não, são oferecidos atualmente por um número muito grande de instituições. Além disto, as exigências do MEC não especificam o conceito CAPES das instituições onde os docentes devem obter a titulação.

Há também outros sintomas. A maioria dos alunos do PPGA consome totalmente o prazo para completar o mestrado (atualmente o tempo médio de titulação é superior a 4 anos), a maioria cursa no máximo duas disciplinas por trimestre, e o envolvimento dos alunos com a escola é muito fraco (frequentemente eles não permanecem nas dependências da escola após as aulas, apesar de todas as facilidades que a faculdade lhes fornece). Este quadro é completado pela dificuldade cada vez

maior para a obtenção de bolsas de mestrado. As agências financiadoras sinalizam que os seus investimentos devem privilegiar os programas de doutorado como programas de formação de pesquisadores e docentes. As bolsas de mestrado tiveram, recentemente, seu tempo de duração reduzido de 2 anos e meio para 2 anos; além disto, seu número vem paulatinamente decrescendo. Por fim, os recursos financeiros de auxílio para programas de mestrado também vêm diminuindo.

Em princípio, parece justo considerar que muitos alunos que, por falta de opção, dirigem-se para um mestrado acadêmico, passem a se dirigir para um mestrado profissionalizante. Havendo outras opções para alunos com atuação profissional, parece mais justo dar um novo enfoque ao programa acadêmico, com exigências incrementadas e privilegiando definitivamente o docente que busca titulação ou o candidato que efetivamente irá se dedicar e se envolver com um programa de natureza acadêmica. A pesquisa realizada junto aos atuais alunos do PPGA tenta verificar o acerto de tal encaminhamento e sugerir uma forma de detalhamento desse novo modelo de pós-graduação.

Vale observar que nem todos os programas brasileiros de pós-graduação em administração apresentam estes sintomas. Muitos conseguem preencher suas vagas com alunos que, detendo ou não uma bolsa de auxílio, dedicam-se integralmente ao mestrado. Aparentemente, para o caso do PPGA contribui o fato de ele se localizar na cidade de São Paulo, metrópole com múltiplas possibilidades profissionais e onde, cada vez mais, a ascensão na carreira vincula-se a programas de pós-graduação cursados em escolas de renome.

METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA

A pesquisa realizada foi de natureza quantitativa descritiva. A técnica de levantamento foi a abordagem pela *Internet*. Foram aplicados questionários estruturados não disfarçados, constituídos de perguntas abertas e fechadas, com predomínio destas últimas. Os questionários foram

enviados pelo *e-mail* atribuído a cada aluno pela Universidade.

O principal objetivo da pesquisa foi a identificação das opiniões e atitudes dos alunos de pós-graduação quanto ao atual curso de mestrado acadêmico do PPGA. A análise deste levantamento forneceria subsídio às decisões de formulação do novo curso e serviria, eventualmente, para validar ou invalidar concepções previamente estabelecidas em relação a ele. Para a consecução deste objetivo, alguns objetivos secundários foram estabelecidos:

- identificação do perfil dos alunos da pós-graduação;
- avaliação da estrutura atual do programa de pós-graduação;
- avaliação geral das disciplinas do atual programa;
- predisposição para a elaboração de artigos;
- disposição para pagamento de mensalidade em um curso de pós-graduação;
- principais aspectos envolvidos na decisão de participar de um programa de pós-graduação.

Foram enviados 258 questionários, número que corresponde ao total de alunos cadastrados no programa de pós-graduação no período de 1994 a 1999. Foram recebidos 95 questionários considerados válidos até o momento de consolidação dos dados para análise. Os alunos foram solicitados a enviar suas respostas dentro de um prazo preestabelecido de duas semanas, podendo remeter as respostas via *e-mail* ou pelo correio. A metodologia de mala-direta gera amostras não probabilísticas, uma vez que a probabilidade de um elemento da população pertencer à amostra é desconhecida e depende da aquiescência de cada um em participar da pesquisa. Logo, não é possível afirmar que a amostra obtida é representativa da população. Os resultados obtidos não permitem inferências estatísticas, uma vez que não se pode garantir que o perfil, bem como as opiniões e atitudes dos respondentes sejam convergentes com a parcela da população de não-respondentes. Em que pesem todas estas considerações, a amostra obtida de 95 questionários

possibilitou detectar resultados interessantes para análise, sinalizando algumas tendências claras de comportamento do público focalizado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O número de respondentes poderia ter sido mais elevado se o tempo para resposta fosse maior e tivesse sido usado um procedimento de cobrança mais incisivo. Em função do procedimento adotado, é justo considerar que as respostas provêm de alunos atualmente mais envolvidos com o programa. Deve ser levado em conta que alunos com créditos completados, menos envolvidos com a dissertação ou que ainda não desistiram formalmente tendem a não mais acessar o endereço eletrônico fornecido pela Universidade.

O questionário foi composto de 58 perguntas. A apresentação das tabulações não é possível neste trabalho e a análise a seguir resume um conjunto de perguntas feitas aos alunos, suas razões e as conclusões que se podem tirar a partir das respostas. Nem todas as perguntas serão discutidas, apenas aquelas cujos resultados os autores consideram associados com a implementação da nova forma de mestrado.

a) Perfil da amostra

A maioria dos alunos encontra-se atualmente cursando o mestrado (68%), um expressivo contingente está cursando o doutorado (20%) e os demais já encerraram seus cursos. É importante salientar que tanto os alunos do doutorado quanto aqueles que já completaram o curso foram solicitados sempre a opinar sobre o seu curso de mestrado. Enfatizou-se na pesquisa que o aluno de doutorado avaliasse o curso de mestrado feito na FEA/USP. No caso de algum aluno ter feito o mestrado em outra instituição, as outras perguntas não deveriam ser respondidas. Os alunos de doutorado são claramente alunos mais envolvidos com o programa. Quase metade da amostra está cursando disciplinas (46%), outros dedicam-se à qualificação ou dissertação (51%) e os demais já encerraram o programa.

Metade da amostra trabalha em empresas de grande (30%) ou médio porte (24%). Um terço da amostra (35%) atua só em empresa, outros 24% principalmente em empresa e parcialmente como docente, 12% sobretudo como docente e 9% apenas como docente. 20% dos respondentes dedica-se apenas aos estudos. Comparando-se o vínculo empregatício do aluno, declarado no início do curso, com o atual, a maioria continua como empregado não-docente (antes 65%, agora 53%), mas o número de docentes aumentou (antes 35%, agora 47%).

Com relação ao curso de graduação, a maioria é proveniente das áreas de engenharia (37%) e administração (37%). As instituições de graduação são, em sua maioria, universidades estaduais ou federais (59%) e se localizam perto ou na capital de São Paulo (63%). Metade da amostra tem até 35 anos.

As observações deixam claro que a maioria dos alunos atua profissionalmente e que essa tendência tem-se acentuado. A idade dos alunos vem caindo; entretanto, o programa não parece constituir opção interessante para recém-formados, principalmente para os oriundos de cursos de graduação em administração. Em pequena escala, o programa cumpre seu papel de formação de docentes.

b) Área de interesse no programa

Comparando-se as situações de início à atual de cada aluno no programa, nota-se que a área de concentração, em termos de preferência, praticamente não muda. De forma significativa, apenas a área de *marketing* foi acrescida de novos adeptos que ao ingresso no programa ainda não tinham se definido. Em ordem de preferência, administração geral encabeça a lista das áreas preferidas, seguida por *marketing*, finanças, informática, operações, economia de empresas, recursos humanos e métodos quantitativos. As observações também mostram que a área de concentração no PPGA corresponde, na maioria das vezes, à área de atuação profissional do aluno.

c) Dedicção ao programa

Os registros acadêmicos mostram que a média de disciplinas cursadas por trimestre pelos alunos

bolsistas pode ser considerada elevada e gira em torno de 4 disciplinas. Apesar de os bolsistas completarem os créditos em menor espaço de tempo, eles tendem a não terminar sua dissertação no prazo de vigência da bolsa. Já o número de disciplinas cursadas pelos não-bolsistas é considerado baixo, sendo menor que 2. Vários alunos não-bolsistas tendem a cursar apenas uma disciplina por trimestre, o que ainda permite a aquisição de todos os créditos ao longo dos 4 anos de duração do programa. O regimento da Universidade não permite exigir o cumprimento dos créditos de disciplinas em prazo menor.

Os respondentes informaram que, em média, dedicam ao programa 23 horas semanais, incluindo o tempo em sala de aula, que é de 4 horas por disciplina. Este valor é consistente com a proposta curricular do mestrado acadêmico, que prevê para cada 4 horas/aula mais 6 horas de atividades extraclasse. A carga de exigências é alta e 66% dos respondentes informaram que tiveram de reduzir suas atividades profissionais para se dedicar ao programa. Alguns alunos chegam a se desligar de seu emprego durante um período curto de tempo para conseguir integralizar os créditos.

Em síntese, o fato de o curso ser oferecido no período diurno gera conflito para todos os alunos não-bolsistas pesquisados. Este problema é atenuado para 34% da amostra, que consegue liberação de obrigações profissionais para cursar até 2 disciplinas por trimestre, e para outros 38% que não dependem de liberações. Deve ficar claro que a liberação não significa que a compensação das horas ausentes no emprego não seja necessária; efetivamente, a maioria precisa fazer estas compensações. Portanto, fica evidente que existem restrições importantes na dedicação de alunos que atuam profissionalmente, que acabam se refletindo, inclusive, na avaliação do programa pelas instituições financiadoras da pós-graduação.

Grande parte dos alunos (65%) considera suficiente o prazo de 4 anos para o programa de mestrado. O principal motivo alegado para um prazo superior a 3 anos, pois 60% da amostra ultrapassou ou declarou que ultrapassará este tempo, é a dedicação às atividades profissionais

(40%). Deve ficar claro que, independentemente das razões invocadas pelos respondentes, o prazo de 4 anos penaliza fortemente o programa perante as agências financiadoras.

d) Aspectos relativos às disciplinas

Cerca de dois terços dos alunos declararam que preferem um curso de formação mais generalista (com disciplinas de várias áreas) a um curso de natureza específica (com disciplinas concentradas numa única área). É interessante observar que isto não é corroborado pelos critérios de escolha de disciplinas, conforme constatado no parágrafo seguinte. Um curso com disciplinas por livre escolha parece ser mais apreciado que um com disciplinas seriadas. Os alunos consideram que a livre escolha estimula as discussões em aula, favorece a elaboração da dissertação, a elaboração de artigos e conduz a um maior aprofundamento da matéria abordada.

Os critérios preponderantes na escolha das disciplinas eletivas referem-se à compatibilidade com a área de interesse ou de atuação profissional (96%) e ao professor (54%). Apenas 18% informaram que procuram alguma diversificação de disciplinas. Portanto, as observações mostram que a opção por uma formação mais generalizante, apesar de admitida pelas disciplinas eletivas, não ocorre. Isto é comprovado pela análise dos registros acadêmicos que mostram que 70% dos alunos concentram suas disciplinas numa única área, 15% em duas e 15% em mais de duas áreas. A opção por duas áreas também é condicionada por associações óbvias como, por exemplo, administração geral e recursos humanos.

Embora o PPGA ofereça cerca de 60 disciplinas eletivas por ano, as opiniões praticamente se dividem na avaliação da natureza delas: 45% acham satisfatório o número oferecido, 44% acham que faltam mais opções e 17% já cursaram disciplinas fora do programa. Esta constatação pode, eventualmente, sugerir que as disciplinas não se ajustam aos objetivos (profissionais) dos alunos. Por outro lado, apesar de o aluno poder cursar gratuitamente disciplinas fora do programa (na USP e em outras instituições conveniadas), apenas

bolsistas tendem a lançar mão desta interessante alternativa.

Aparentemente, a presença simultânea de alunos do mestrado e do doutorado na mesma disciplina não causa desconforto. A média ideal de alunos por disciplina, na opinião dos respondentes, gira em torno de 15. A hipótese de disciplinas com mais de 20 alunos em sala de aula não é bem recebida pela maioria dos alunos. Isto é sugestivo, pois para a viabilização de cursos em que se exige a auto-sustentação são alocados, em geral, 30 ou mais alunos por sala de aula.

As principais dificuldades apontadas com relação às disciplinas referem-se ao grande volume de leitura e ao volume de tempo investido na elaboração de trabalhos extra-aula. As disciplinas obrigatórias foram consideradas muito relevantes para a elaboração da dissertação ou tese, com exceção de Didática I e II, que foram consistentemente valorizadas por quem exerce ou pretende exercer atividades docentes. Estatística foi considerada disciplina obrigatória também relevante para a atividade profissional (incluindo docência) por 66% dos respondentes. As outras obrigatórias foram consideradas como não guardando relação com a atividade profissional.

As observações deixam claro que há dificuldades em acomodar esse volume de exigências num programa não-acadêmico, em razão das restrições às quais alunos com atuação profissional estão submetidos. Por outro lado, das observações realizadas também se pode concluir que, apesar das dificuldades, o aluno que atua profissionalmente consegue uma dedicação semanal significativa para o desenvolvimento das atividades extraclasse. Formas de acomodar essa dedicação devem ser buscadas, por exemplo, admitindo-se a finalização das tarefas após o encerramento das disciplinas.

Apesar de disciplinas obrigatórias serem consideradas importantes para o desenvolvimento da dissertação ou tese, é improvável que possam ser acomodadas num currículo de natureza profissional. Parece mais indicada a reformulação da natureza da dissertação ou trabalho final. De qualquer forma, ficou muito evidente a importância atribuída a uma das disciplinas obrigatórias (Seminários de

Elaboração de Dissertação), que, reformulada, possivelmente fará parte do novo programa.

e) Dissertação

Para 66% dos alunos há relação do tema da sua dissertação com a atividade profissional exercida e 82% consideram que a experiência profissional contribui para o desenvolvimento da dissertação. Corroborando esta afirmação, 90% dos alunos alegam que sua dissertação não possui cunho exclusivamente acadêmico. Mais da metade da amostra declarou que a sua dissertação envolve pesquisa de natureza qualitativa (55%). Tal resultado é confirmado por um levantamento das dissertações cadastradas na biblioteca da FEA. Também foi confirmado que nas dissertações de natureza quantitativa predominam análises estatísticas mais simples, de caráter puramente descritivo. Portanto, parece justo e viável exigir num programa profissionalizante um trabalho final na forma de dissertação, que se mantenha em linha com a natureza profissionalizante do novo programa.

f) Publicações

O principal argumento invocado como obstáculo para a elaboração de trabalhos e artigos para publicação é a falta de tempo (82%), secundada pela pouca interação com colegas e professores. Os alunos também assinalaram que não possuem prática em relação à estruturação de publicações e documentos (35%) e que esta questão não é enfatizada nas disciplinas obrigatórias ou nos trabalhos das disciplinas (47%). Esta questão precisa ser levada em conta no novo modelo, mesmo porque habilidades de estruturação e desenvolvimento de textos também são importantes no ambiente profissional. Além disso, pretende-se exigir, no mestrado profissional, que cada aluno submeta um artigo para publicação como forma de estimular a interação com o orientador. Tornando disponíveis os auxílios necessários ao aluno, parece viável atingir este objetivo.

g) Motivação

Em relação à motivação pela escolha do PPGA, 33% relataram que consideram, como principal motivo, o fato de o programa ser *stricto sensu*, 19%

o de ser gratuito, 16% o de possuir nome USP, 15% o de ter o corpo docente que tem e 11% o de ter o nível de exigências que tem. Se considerarmos os cinco principais motivos de cada aluno, observamos que as características apontadas são, praticamente, as mesmas, mas em ordem diferente. Claramente, são muito menos importantes na escolha o oferecimento de bolsas, o rol de disciplinas, o fato do PPGA possuir nível A na CAPES e o seu enfoque acadêmico. A estas observações vale acrescentar que muitos alunos creditam ao programa de mestrado sua ascensão profissional na empresa (76%) e na sua instituição de ensino (86%). Além disso, a maioria dos alunos (90%) declarou que não pretende cursar qualquer curso do tipo MBA nacional; porém, cerca da metade cursaria um MBA estrangeiro.

Aparentemente, o aluno busca um padrão de qualidade e seriedade que no Brasil é evidenciado pelos programas *stricto sensu* de instituições de renome. É interessante observar que não importa para o aluno a natureza acadêmica do programa. Possivelmente, ele nem reconhece exatamente este aspecto antes do seu efetivo ingresso. O mesmo se aplica à classificação CAPES, que parece ser totalmente irrelevante em comparação com as outras características.

Os alunos também foram solicitados a especificar quais as razões que consideram como impeditivas ou desestimulantes para a participação no processo de seleção. A disputa muito grande por uma vaga foi apontada por 48% dos respondentes, enquanto o horário diurno das disciplinas foi apontado por 50%. Menos significativa é a falta de tempo para atividades extraclasse (34%) e o nível de exigências (25%). Aparentemente, não parecem significativos o enfoque acadêmico do programa, o fato de existirem cursos do tipo MBA e o fato de o ingresso exigir provas de proficiência em administração.

Não há maiores objeções em relação a um curso profissionalizante pago. A mensalidade média sugerida nas respostas gira em torno de R\$500,00 por mês, durante 2 anos. É um valor baixo, considerando que esta é uma mensalidade típica de cursos de graduação em instituições particulares de qualidade discutível. De qualquer forma, é um

preço próximo do valor que viabilizaria o programa profissional. A maioria dos respondentes considera que teria de arcar, parcial ou totalmente, com este custo.

CONCLUSÕES

A implantação do Mestrado Profissional no âmbito do PPGA foi um processo penoso, principalmente em razão dos diferentes entendimentos das pessoas sobre a questão. Contribuiu para isso, também, o desconhecimento dos problemas que o programa acadêmico vem enfrentando mais recentemente e que estão relatados neste trabalho. Por outro lado, é evidente que o atual programa acadêmico já incorpora características profissionais, satisfaz algumas necessidades de uma clientela não-acadêmica e, por isto mesmo, é cada vez mais procurado por ela. Mas também é evidente que ele não consegue acomodar devidamente esse público. Neste sentido, o Mestrado Profissionalizante chega em boa hora, pois permitirá que se enquadre corretamente o mestrado acadêmico e que se atenda a um público também ansioso por aprofundar a sua formação. Falta realizar os devidos ajustes e tirar o máximo proveito da possibilidade de ingresso de recursos financeiros por intermédio desse novo programa. Atualmente estes recursos constituem a única perspectiva de sustentação a longo prazo dos programas de natureza acadêmica que são institucionalmente gratuitos.

Persistem ainda opiniões conflitantes em relação, por exemplo, ao período diurno ou noturno de oferecimento das disciplinas. Argumenta-se que disciplinas noturnas descaracterizam as exigências do PPGA e conduzem a um ensino de pior qualidade. Também se argumenta que a liberação na empresa é fator importante para o envolvimento do aluno. Idealmente, a empresa também deveria participar da remuneração do curso. Este modelo tem sido usado com razoável sucesso nos programas de MBA. Não está claro se no caso de alunos sem função gerencial e com menor poder de barganha este modelo se aplicaria. Segundo a pesquisa, o curso deveria ser noturno e,

provavelmente, o aluno teria de arcar com todas as despesas.

O curso, em princípio, se viabiliza com uma turma inicial de 30 alunos e a expectativa é de restarem 20 alunos após 2 anos. A mensalidade deve ser ajustada de forma a cobrir as despesas e produzir um excedente financeiro para o Departamento de Administração. Os recursos assim gerados seriam reinvestidos no PPGA, na sustentação de sua estrutura administrativa, no financiamento para a apresentação de trabalhos de alunos em eventos científicos, no suporte de sua revista, na organização de seu evento anual, na aquisição de equipamentos e material didático, no aprimoramento de seus docentes, etc. Convém lembrar que a remuneração dos professores em atividades de docência no novo programa só irá ocorrer na medida em que o professor ultrapasse sua jornada regulamentar de aulas na Universidade. As tarefas de orientação não serão remuneradas, visto que a atividade de orientação de discípulos é inerente às atividades básicas dos docentes e, portanto, já está contemplada no salário fixo do professor.

Há consenso em relação à natureza e às exigências do trabalho de conclusão. Apesar de as diretrizes do Mestrado Profissional não exigirem um trabalho do tipo dissertação, o PPGA tem insistido neste modelo, argumentando que ele é possível com um nível adequado de apoio metodológico. Claramente não se deseja enveredar pela solução empregada em cursos *lato sensu*, onde a não-formalização da figura do trabalho final conduz a trabalhos de variada natureza, com tendência à superficialidade. A pesquisa sugere que as atuais dissertações "acadêmicas" já incorporam características "profissionais" e que elas se ajustam às expectativas dos alunos em termos de natureza e conteúdo. A pesquisa aponta para dificuldades na estruturação, desenvolvimento e redação de textos por parte dos alunos, o que precisa ser contemplado e equacionado, pois habilidades desta natureza também constituem diferencial profissional.

A pesquisa mostra que existe um conjunto de alunos que procura especificamente programas do tipo *stricto sensu*, em virtude dos requisitos que a

academia impõe a eles. Acessoriamente, o nome da Universidade participa na opção por este tipo de pós-graduação. Isto invalida argumentos que tentam equiparar o mestrado profissional com programas de MBA do tipo *lato sensu* e de natureza totalmente distinta. O mestrado profissional terá por alvo profissionais mais jovens e que não ocupam ainda posições de gerência e direção. São profissionais em busca de conhecimento mais profundo em uma área específica da administração e com possibilidades de dedicação ao curso compatíveis com os 96 créditos exigidos pelo regulamento da Universidade (iguais

ao mestrado acadêmico). Esta especificidade está de acordo com a natureza preconizada pela Universidade para todos os seus cursos de mestrado profissionalizante. O primeiro curso de mestrado profissionalizante a ser lançado pelo departamento será o Mestrado em Finanças: modalidade profissionalizante. Vale observar que, por decisão do Conselho do Departamento de Administração, os programas do tipo MBA não constituem programas de mestrado profissional. A Tabela 1 resume as características gerais dos três programas do Departamento.

Tabela 1: Avaliação comparativa dos três cursos.

Aspectos	Acadêmico	Profissional	MBA
objetivo	docência/pesquisa	profissional	gerencial
natureza	<i>stricto sensu</i>	<i>stricto sensu</i>	<i>lato sensu</i>
ingresso	anual	anual	semestral
prazo	2 anos e meio	2 anos	1 ano
reportado à CPG	sim	sim	não
exige nivelamento	sim	sim	não
estrutura de créditos	sim	sim	não
dissertação	sim	sim	não
banca de defesa	sim	sim	não
disciplinas metodológicas	4	1	0
atividade de monitoria	sim	não	não
submissão de artigo	sim	sim	não
programa seriado	não	sim	sim
experiência gerencial	não	não	sim
foco do curso	geral	específico	geral
abordagem	teórica	teórica/prática	prática
período das aulas	diurno	noturno	diurno e noturno
horas de aula	480	432	400
horas de atividade	1440	1440	500
financiamento	gratuito	pelo aluno	pela empresa

Permanece a questão do ensino pago numa universidade mantida pelo Estado. A pesquisa indica que a questão não é relevante para os alunos

que atuam profissionalmente. De qualquer forma, precisa ficar esclarecido que não existe possibilidade de viabilizar um programa

profissionalizante no PPGA sem aporte de novos recursos financeiros e humanos. As diretrizes da Universidade deixam claro que isto não é admitido. Além disto, também já foi estabelecido pela CAPES que estes programas não terão aporte de recursos, incluindo bolsas de auxílio. Por outro lado, a convivência dos dois programas resultará em novas perspectivas para o mestrado acadêmico que, desta forma, efetivamente poderá se tornar um programa voltado para aqueles que desejam dedicar-se integralmente aos estudos e, portanto, a sua gratuidade se justifica.

A pesquisa realizada mostra que a proposta do PPGA para o mestrado profissional está de acordo com as aspirações de seus prováveis alunos. A proposta do PPGA objetivou a criação de cursos em áreas de concentração específicas que, em princípio, correspondem às áreas típicas de administração. Deve ficar claro que os cursos só serão desenvolvidos à medida que um conjunto de professores apresente uma proposta que se enquadre nas normas propostas pelo PPGA. Não existe impedimento para que propostas não vinculadas com as áreas típicas de administração sejam viabilizadas; entretanto, os cursos sempre deverão ser de natureza específica.

Finalmente, é importante observar que a CAPES não irá avaliar os cursos de mestrado profissionalizante de forma isolada. Estes cursos compõem os programas de pós-graduação e são avaliados como um todo. Neste sentido, aplicam-se todos os critérios de excelência acadêmica, como, por exemplo, a produção científica do seu corpo docente. Da mesma forma que nos programas acadêmicos, os mestrados profissionais deverão ter sustentação em atividades de pesquisa de seu corpo docente. Portanto, o conceito CAPES de um mestrado profissionalizante (de onde decorre seu credenciamento) é o conceito atribuído ao programa em sua totalidade. Claramente não há espaço para oportunistas, o que leva a crer que esta nova modalidade constituirá mais um marco de excelência na pós-graduação nacional.

BIBLIOGRAFIA

- BOYD, WESTFALL e STASCH. *Marketing Research - text and cases*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- KINNEAR, T. C. e TAYLOR, J.R.. *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: Mc-Graw-Hill Inc., 1991.
- ROBERTS, H. V. *The quality revolution and the business school response*. Chicago: School of Business, 1990 (Selected Paper Series).
- SEGEV, E., RAVEH, A. e FARJOUN, M. Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school, *Strategic Management Journal*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, 1999. n. 20, p. 550-559.
- WHARTON *The restructured Wharton MBA: inventing a new paradigm*, Almanac, The Wharton School, Apr. 1991.
- WIND, Y. *A new management paradigm for Israel's schools of management: lessons from the new Wharton MBA curriculum*. Jerusalem: 16 Oct. 1991.