



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de
Graduação em Administração
Brasil

BRAZILEIRO PAIXÃO, ROBERTO; HASTENREITER FILHO, HORACIO NELSON
AUTOAVALIAÇÃO DE IMPACTOS: O QUE NOS DIZEM OS EGESSOS DE UM
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO?

Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 15, núm. 4, octubre-diciembre, 2014, pp. 831-859

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556757006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**AUTOAVALIAÇÃO DE IMPACTOS:
O QUE NOS DIZEM OS EGRESSOS
DE UM MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO?**

*IMPACT SELF-ASSESSMENT:
WHAT CAN MBA GRADUATES TELL US?*

Recebido em: 08/05/2014 • Aprovado em: 29/07/2014

Avaliado pelo sistema double blind review

Editora Científica: Manolita Correia Lima

ROBERTO BRAZILEIRO PAIXÃO *roberto.brazileiro@ufba.br*

HORACIO NELSON HASTENREITER FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

RESUMO

O presente artigo pretende analisar o impacto percebido por egressos de um curso de pós-graduação Stricto Sensu em Administração. Assim, foram analisados, com base na visão de 124 egressos de um curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA) de uma universidade brasileira, os impactos verificados nos mesmos, subdivididos em três esferas: competências e habilidades, renda e carreira. Foram identificados impactos positivos nas competências e habilidades, notadamente em pesquisar, pensar criticamente e integrar informações de várias fontes. Em relação à carreira, a maioria dos egressos informou ter havido uma evolução nas suas carreiras após a conclusão do curso, notada também pelo aumento da frequência nas categorias de cargo ao nível de diretoria e presidência após a conclusão do curso. Quanto aos salários, foi possível observar a declaração de aumento após a conclusão do curso, mas, apesar de os egressos terem considerado o impacto do MPA positivo na renda, o peso atribuído ao curso foi mediano.

Palavras-chave: Mestrado Profissional; avaliação; egressos.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the impacts perceived by 124 graduates of an MBA course offered by a Brazilian university. The impacts were divided into three areas: skills and abilities, income and career. Positive impacts were identified in the skills and abilities area, especially for research, critical thinking and integrating information from different sources. Regarding the career area, most graduates experienced an advance in their careers after graduating, with a notable increase in the frequency of board level and CEO roles. As for the third area, income, an increase was noted after finishing the course although despite graduates considering their MBAs as having a positive impact to their incomes, they assigned only an average weight to it.

Keywords: Master in Business Administration; evaluation; graduates.

INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que a educação brasileira tem no crescimento da sua pós-graduação nas últimas décadas um fato relevante. A expansão dos cursos *stricto sensu*, diga-se de mestrado e doutorado, bem como os cursos *latu sensu*, leia-se de especialização, foi marcante. No caso dos mestrados e doutorados, este crescimento está diretamente ligado à reforma universitária de 1969 e à necessidade de prover os quadros de docentes e pesquisadores para tais instituições. Como a legislação e os critérios de avaliação passaram a privilegiar as universidades e faculdades com um percentual de professores e pesquisadores com os títulos de mestre e doutor, estes passam a ser necessários para o ingresso em carreiras acadêmicas (BERTERO, 1998).

As décadas de 1960 e 1970 foram de forte apoio aos cursos de mestrado e início dos cursos de doutorado. A ênfase da Capes era na formação de doutores, de forma a criar multiplicadores para garantir a formação de pesquisadores e docentes (FISCHER, 2003).

A pós-graduação brasileira obteve pleno êxito como um sistema concebido para formar professores e pesquisadores para as universidades. Porém, dois ambientes parecem ter ficado inexplorados: as empresas que necessitam de profissionais com formação de alto nível, além da graduação; e as instituições de ensino que muitas vezes precisam de um professor com perfil diferente do acadêmico-pesquisador (CASTRO, 2005).

Os primeiros cursos de mestrado profissional datam da década de 1990 e representam o reconhecimento da necessidade e uma alternativa em relação à formação de professores e pesquisadores, ou seja, um formato que orienta o ensino para aplicação, para a prática (FISCHER, 2005). Melo e Oliveira (2005) destacam que o surgimento dos MPS corresponde a uma busca pela aproximação da produção acadêmica às práticas laborais, ou seja, um olhar voltado para as necessidades do mercado de trabalho.

Em 1998 foram aprovados 24 cursos de mestrado profissional, sendo três em Administração. Em 2002 o número de MPS chegou a 100 (14 em Administração), e a 225 em 2008 (NEGRET, 2008), sendo 24 em Administração. Os dados disponibilizados pela Capes informam a existência de 345 MPS no

país, tomando como base o ano de 2012 (CAPES, 2013). A atualização em 2013 informa o aumento de MPS para 395 cursos no país (CAPES, 2014), sendo 43 concentrados na área de Administração.

A introdução dos MPS no ambiente acadêmico brasileiro não ocorreu, no entanto, de forma branda. Silveira e Pinto (2005) destacam que poucas discussões têm causado maior polêmica do que às relativas aos MPS. Fischer (2010) assevera que a polêmica dá-se por conta do fomento de novos cursos de MPS, por parte do Ministério da Educação, por meio da Capes e do Conselho Nacional de Educação, e pela comunidade acadêmica que se mantém dividida entre as áreas que oferecem MPS e as que reagem a ele. Para Piquet, Leal e Terra (2005) parte da comunidade acadêmica rejeitou (e ainda rejeita), os MPS, considerando-os como cursos de “segunda linha”, mesmo pouco conhecendo as suas especificidades. Existe ainda, por parte de algumas instituições, como destaca Virmond (2002), uma falsa percepção de que o mestrado profissional pode desaboná-la e que apenas os programas acadêmicos dão prestígio e promovem a qualificação da universidade.

Em meio à discussão sobre os mestrados acadêmicos e profissionais, Ribeiro (2006) assevera que ambos compartilham pelo menos duas características fundamentais: passam por um crivo de rigor que atesta a sua qualidade; e são eficazes em promover uma mudança no perfil de aluno, ou seja, um salto qualitativo na sua formação.

É justamente esse salto qualitativo na formação do aluno o objeto dessa pesquisa. Assim, objetiva-se analisar, com base na visão dos egressos de um curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA) de uma universidade brasileira, os impactos verificados nos mesmos, subdivididos em três esferas: competências e habilidades, renda e carreira.

A demanda por avaliações com egressos vem sendo sinalizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) há alguns anos, tendo inclusive sido incluída nas avaliações trienais como quesito a ser pontuado. Esse fato sinaliza a relevância da avaliação do curso pelos egressos, uma vez que o Estado toma a iniciativa e induz avanços dessa ordem, ao tempo em que evidencia a existência de uma lacuna por informações a respeito da contribuição de tais cursos.

Para tanto, o artigo é subdividido em quatro partes, além dessa breve introdução. O referencial teórico compõe a segunda parte, enfocando a valorização dos mestrados profissionais, notadamente os MBAs norte americanos por conta dos seus supostos impactos, bem como abordagens acadêmicas acerca do desenvolvimento de competências e habilidades e, consequentemente, renda e carreira. Na terceira parte são tecidas considerações de ordem metodológica, notadamente os procedimentos de pesquisa. Na quarta são realizadas as análises e, por fim, feitas as considerações finais na quinta parte.

IMPACTOS NA FORMAÇÃO DE MESTRES “PROFISSIONAIS”

O MPA, Mestrado Profissional em Administração, ou MBA nos Estados Unidos, é um curso de pós-graduação *stricto sensu* voltado para a capacitação de profissionais de nível superior que exerçam ou que tenham potencial para exercer funções gerenciais em diferentes níveis, usando uma abordagem realista do atual contexto organizacional, com o objetivo de desenvolver habilidades, competências, comportamentos e atitudes que atendam às demandas do mercado. Originalmente surgiu nos EUA, se expandindo para a Europa em volta da década de 1960 (BARUCH; LEEMING, 2001). Atualmente é popular no mundo todo, considerado uma importante qualificação em administração, passaporte para altos cargos gerenciais e maiores salários (BARUCH; PEIPERL, 2000).

Um dos principais objetivos do MPA é o desenvolvimento de um conjunto de habilidades e competências voltadas para práticas administrativas. De acordo com Baruch e Leeming (2001), além do desenvolvimento de habilidades e competências, são também objetivos do MPA aumentar a compreensão das necessidades do mundo industrial e dos negócios, preparando os profissionais para exercer funções gerenciais. No atual contexto de mudanças e incertezas é preciso ter preparo para lidar com ambientes altamente dinâmicos. As empresas valorizam o mestrado profissional por aprimorar as práticas de gestão dos administradores, formando gestores capazes de repensar constantemente seus métodos produtivos e mobilizar um conjunto de habilidades e competências de

maneira dinâmica, de forma a serem capazes de lidar com os desafios e incertezas do mundo de negócios (VASQUEZ; RUAS, 2012). Habilidades analíticas e adaptativas, assim como empreendedorismo também são considerados atributos positivos adquiridos no programa de MPA (BOYATZIS; RENIO, 1989 *apud* BARUCH; PEIPERL, 2000).

De acordo com Espey e Bachelor (1987), citados por Baruch e Leeming (2001), os programas de mestrado profissional desenvolvidos para uma organização específica, contribuem para a formação de profissionais mais eficazes, que conhecem melhor a organização e são mais comprometidos com ela, ao estudar e desenvolver projetos e dissertações voltados para as necessidades específicas da organização em que trabalha. Porém, Vasquez e Ruas (2012) alertam que é preciso não confundir os objetivos dos cursos com os das empresas.

Para Krishnan (2008), o objetivo do MPA é facilitar o aprendizado de comportamentos relacionados à gestão a fim de melhorar o desempenho no trabalho. Ao expor o estudante a uma vasta gama de perspectivas, o mestrado profissional pode modificar atitudes e comportamentos, além de levantar questionamentos sobre os seus próprios valores. Por valor entende-se as crenças enraizadas no caráter, e por isso de difícil transformação. O autor também define valores como princípios que guiam a pessoa, que podem variar em importância. Apesar de serem muito difíceis de serem mudados, defende que a ordem de relevância dada aos valores existentes pode ser alterada. Ou seja, os MPAs seriam capazes de modificar a ordem de importância dos valores, de maneira que o profissional passasse a dar maior importância aos valores considerados relevantes para a prática da administração.

O desenvolvimento de habilidades e competências para lidar com os desafios do dia-a-dia no trabalho também é um objetivo apontado por Vasquez e Ruas (2012). Para os autores o MPA deve utilizar uma abordagem realista em que o aprendizado é construído com base em experiências, onde é possível analisar criticamente as melhores práticas, ampliar as visões de mundo e as formas de pensamento. Existe uma tendência à simplificação do processo de aprendizado a ser desenvolvido, voltado para resultados

predeterminados, numa abordagem estática, fragmentada e pouco realista. O foco de um MPA deve estar na complexidade, onde o aprendizado é conectado ao domínio de práticas empresariais, baseado em experiências onde, mesmo que as ações não atinjam a meta original, o exercício de contínuo desenvolvimento de alternativas bem sucedidas leva à flexibilidade e práticas empresariais efetivas, responsáveis e confiáveis (ANTONACOPOULOU, 2009; ANTONELLO; RUAS, 2005; VASQUEZ; RUAS, 2012).

Os motivos mais populares ao fazer um Mestrado Profissional em Administração são obter conhecimentos específicos na área, estimular a capacidade intelectual e desenvolver habilidades e competências relevantes para a prática administrativa. Quem inicia o curso visa melhores oportunidades de carreira ou a chance de mudar o rumo da carreira, galgar altos cargos gerenciais e atingir melhores salários (BARUCH; PEIPERL, 2000; BARUCH; LEEMING, 2001; VASQUEZ; RUAS, 2012).

Sulaiman e Mohezar (2008) citam os incentivos econômicos e a oportunidade de impulsionar a carreira como as mais populares razões para fazer um MPA, além do desenvolvimento de habilidades como pensar analítica e estrategicamente, somada às habilidades de liderança e comunicação, que são valorizadas pelo setor corporativo e dão uma vantagem competitiva ao profissional em processos de contratação ou promoção. Vasquez e Ruas (2012) enfatizam o desenvolvimento de habilidades e competências dos administradores, assim como a habilidade reflexiva que possibilita a mobilização flexível dos conhecimentos e habilidades adquiridos no MPA em diferentes competências usadas para lidar com os desafios no ambiente profissional na medida em que estes vão surgindo. Características como automonitoramento e autoconfiança, assim como mudança de valores e atitudes também são citadas.

De acordo com Baruch e Peiperl (2000), o MPA é associado à criação de uma identidade social como gestor profissional. É visto pelo mercado de trabalho como facilitador ao avanço na carreira, pois agrega valor aos graduados, passando conhecimentos relacionados a negócios e habilidades em gestão, oferecendo uma credencial profissional relevante tanto para o empregado quanto para o empregador. Ao definir identidade social,

os autores citam as teorias comportamentais de Turner e Tajfel sobre a importância da comparação social e identidade social na escolha da carreira, e da necessidade de reconhecimento que pode ser preenchida pela profissão ou título. O título adquirido com o MPA ajuda a formar uma identidade social que dá reconhecimento da função do gestor como profissão.

Os estudantes consideram o MPA uma excelente fonte de aprendizado, onde são expostos a uma grande variedade de situações empresariais tanto cotidianas quanto inusitadas, nas quais além de adquirirem conhecimentos específicos, há também o desenvolvimento de atitudes, habilidades e competências relevantes para a prática administrativa. O curso também é visto como um processo de autodesenvolvimento, onde o profissional adquire confiança, autoestima e autoeficácia, que são consideradas importantes características para um bom desempenho e sucesso na carreira (VASQUEZ; RUAS, 2012).

Contudo, existe uma crítica aos métodos de ensino usados pelos programas de MPA, principalmente no que diz respeito à falta de realismo das situações, falta de aplicabilidade no contexto organizacional, excesso de instrumentalização e de teoria, pouca experiência prática dos docentes etc. Os alunos criticam muito a dificuldade que tem de relacionar os conteúdos aprendidos no programa com a prática administrativa, principalmente ao se depararem com incertezas e novos desafios, que exigem o uso da criatividade e “jogo de cintura” (VASQUEZ; RUAS, 2012). De acordo com Paes de Paula e Rodrigues (2006), para os estudantes, lidar com atividades que não indicam as melhores práticas e técnicas recomendadas gera desconforto e resistência.

Por isso Vasquez e Ruas (2012) enfatizam a importância do comprometimento do estudante no cumprimento do seu papel de protagonista no processo de aprendizado. Ele deve estar aberto a novas interpretações, ser capaz de pensar além das demandas rotineiras, ouvir diferentes opiniões, e refletir sobre suas práticas, adquirindo dessa forma conhecimento especializado, habilidades flexíveis e competências específicas. No mestrado profissional, os estudantes fazem conexões entre o que aprendem no programa com o exercício profissional, eles são responsáveis

por relacionar os conhecimentos aprendidos com práticas empresariais, aprendendo assim como mobilizar habilidades e competências em ações práticas e efetivas. A possibilidade de experimentar diferentes papéis, reagir a diferentes situações e observar o seu próprio desenvolvimento pela transformação das disciplinas em habilidades e competências é a maior contribuição do curso, porém é preciso que o estudante assuma a responsabilidade pelo próprio aprendizado e explore as oportunidades oferecidas pelo programa. Para o estudante, a experiência adquirida no MPA inspira novas formas de pensar e interpretar o mundo, desenvolvendo as habilidades analítico-associativas e a habilidade reflexiva, que o permite analisar suas descobertas, refletir e aprender com os seus erros tanto no contexto do MPA quanto no ambiente profissional (VASQUEZ; RUAS, 2012).

A respeito das habilidades e competências, existe um leque de caracterizações e conceituações com base em diferentes autores. Baruch e Peiperl (2000) consideram que as habilidades e competências são fatores fundamentais na evolução do profissional nas organizações, possibilitando não apenas novos contratos de trabalho, como sendo determinantes em promoções.

Vasquez e Ruas (2012) definem habilidade como aptidão ou capacidade de realizar algo. Os autores também relacionam as habilidades a um conjunto de recursos com potencial de utilização em diferentes contextos e tarefas, como um estoque de conhecimento, aptidões e atitudes, que juntos podem ser articulados em uma ação. Os autores afirmam que o MPA está muito mais ligado ao desenvolvimento de habilidades do que de competências, já que as habilidades são a base dinâmica das competências. A experiência obtida no programa possibilitaria a articulação das habilidades em novas competências na medida em que os desafios ocorressem no ambiente de trabalho.

Para Ruas (2005), o desenvolvimento das habilidades é um aprendizado contínuo que se dá por meio de experiências práticas e realistas, onde é preciso refletir, agir e analisar os eventos e resultados. Competência é o resultado da integração flexível de habilidades, que pode ser mobilizada em uma ação competente. Uma ação é tida como competente quando seu resultado é

reconhecido como efetivo ou apropriado para o contexto da situação específica. Em suma, as habilidades são a base formadora das competências, como um repertório de recursos estratégicos, enquanto as competências são a articulação desse repertório resultando em uma ação efetiva.

O conjunto de conhecimentos e habilidades aprendido pelo estudante de um MPA tem o potencial de ser articulado em uma competência no ato de gerir, mas não há garantias que sempre será possível combinar essa bagagem de conhecimentos e habilidades em ações bem sucedidas em todos os contextos organizacionais (RUAS, 2005; VASQUEZ; RUAS, 2012).

De acordo com Sandberg e Pinnington (2009), a competência é desenvolvida socialmente, já que é o resultado de como agimos em relação a algo ou a outras pessoas. Não é, portanto, formada por conhecimentos ou habilidades isoladamente, e sim pela capacidade do profissional articular esses atributos em ações competentes que acreditam ser socialmente reconhecidas. Esse conceito envolve a visão de mundo do profissional e, consequentemente o desenvolvimento das competências no programa de MPA se dá por meio da transformação da forma como o profissional vê e se relaciona com o mesmo.

O impacto do curso no aluno pode ser considerado uma medida de qualidade do curso. É de se esperar que os melhores cursos sejam aqueles que gerem maiores impactos nos seus egressos. Em termos específicos, seria a capacidade do curso de contribuir para a melhora das competências e habilidades dos seus estudantes, incluindo a capacidade de comunicação e liderança (ULINSKI; O'CALLAGHAN, 2002). A maioria dos estudos sobre os impactos de MBAs na carreira dos egressos usa medidas de autoavaliação dos próprios graduados, realizadas por meio da própria percepção do seu desempenho. Baruch e Peiperl (2000) defendem a validade da autoavaliação ao afirmarem que o valor da crença de que é melhor desempenhando uma tarefa geralmente leva a um melhor desempenho de fato, assim como o incremento da autoestima e da confiança.

Para Baruch e Leeming (2001), o desenvolvimento da liderança, da comunicação e das habilidades interpessoais está associado a bons programas de MPA, uma vez que são muito valorizadas pelas empresas. Além disso, os

mestrados profissionais são valorizados também por representarem um ambiente de discussões práticas aprofundadas e de preparação para lidar com um ambiente incerto e repleto de mudanças socioeconômicas (VASQUEZ; RUAS, 2012). Em outras palavras, desenvolve nos alunos a capacidade de questionar as crenças existentes, visto que os mesmos são expostos a uma vasta gama de conhecimentos ao longo do curso (KRISHNAN, 2008).

Competências e habilidades foram alvo de diversas pesquisas acadêmicas, entre elas as que subsidiaram os trabalhos de Sulaiman e Mohezar (2008) e Baruch e Peirpel (2000), as quais servem de base para o objetivo dessa pesquisa. A Tabela 1 apresenta as competências e habilidades analisadas por esses autores.

Tabela 1 Algumas competências e habilidades pesquisadas na literatura acadêmica

Sulaiman e Mohezar (2008)	Baruch e Peirpel (2000)
Capacidade de pensar analiticamente	Habilidades interpessoais
Capacidade de pensar estrategicamente	Apresentações orais
Habilidades interpessoais	Gerenciar pessoas
Habilidade de comunicação oral	Tomada de decisão
Habilidade de liderança	Apresentações escritas (redação)
Capacidade de tomar decisões com informações imperfeitas	Flexibilidade para mudanças
Habilidade de comunicação escrita	Autoconfiança
Habilidade de implantar/gerenciar projetos	Controle emocional
Habilidade de solucionar problemas de forma criativa	Pensamento abstrato
Capacidade de integrar informações de várias fontes	Trabalho em equipe
Capacidade de adaptação à mudança e novas situações	Habilidade de negociação
Capacidade de assumir riscos e tomar iniciativa	Habilidades financeiras
Consciência ética	Habilidades contábeis
Habilidades quantitativas	Planejamento da carreira
Sensibilidade em relação a outras culturas	Capacidade de leitura
	Gestão do tempo
	Entrevistas
	Habilidades de pesquisa

Fonte: Sulamain e Mohezar (2008) e Baruch e Peirpel (2000).

Segundo os resultados do estudo realizado por Krishnan (2008), o impacto do MPA nos valores dos estudantes seria negativo, já que, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa com alunos, os valores individualistas (*self-oriented values*) ganharam mais importância, enquanto valores voltados para as relações interpessoais (*others-oriented values*), aqueles mais valorizados pelas empresas, perderam importância na percepção do estudante ao fim do MBA. O mesmo estudo mostra que o mestrado profissional melhora a habilidade do auto monitoramento, que é a capacidade de lidar com os próprios impulsos e emoções de forma que estes não interfiram nos seus objetivos, característica valorizada pelas empresas, e que tem efeitos positivos na mobilidade na carreira. Autocontrole, confiabilidade, consciência, adaptabilidade e inovação são habilidades baseadas em automonitoramento.

No estudo de Baruch e Peiperl (2000), em que uma amostra de gestores com MBA foi analisada comparativamente com uma amostra de gestores sem a mesma titulação, os profissionais com MBA apresentaram maiores níveis de autoavaliação e autoeficiência, o que geralmente leva a um melhor desempenho na prática, porém não foram encontradas evidências de diferentes atitudes, avaliação de desempenho ou salários entre os graduados e os não graduados. Também não foram encontradas evidências a respeito do rápido avanço na carreira, já que o estudo mostra que os profissionais com e sem mestrado profissional ocupam os mesmos níveis hierárquicos. Em relação ao desenvolvimento de competências, as avaliações dos egressos de cursos MBA foram superiores àquelas dos respondentes sem titulação. Em dezoito competências analisadas, onze foram estatisticamente significativas (leitura, apresentações orais, redação, gestão do tempo, habilidades financeiras, flexibilidade para mudanças, planejamento da carreira, pesquisa, habilidades contábeis, autoconfiança e tomada de decisão). O estudo evidencia ainda que é o efeito da reputação da identidade social adquirida com o mestrado profissional que faz com que esses profissionais sejam vistos com outros olhos e consequentemente mais bem avaliados e recompensados em comparação com aqueles que não têm a mesma formação. Apesar dessa conclusão, os autores não encontraram evidências suficientes que comprovassem a hipótese de que os egressos de MBAs têm melhores salários.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo avaliativo, centrado nos participantes (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), iniciou-se com um levantamento manual de todos os alunos que cursaram, tendo concluído ou não, o programa de Mestrado Profissional em Administração de uma universidade pública brasileira. Foram coletados os nomes, telefones de contato e e-mails cadastrados na secretaria do referido curso. Foi criado um banco de dados para atualização das informações dos ex-alunos. No total, foram atualizados os contatos de 423 ex-alunos.

Em sequência foram segregados os alunos que concluíram o curso daqueles que não o fizeram, restando 342 ex-alunos. Os egressos foram contatados inicialmente por e-mail, em duas chamadas separadas por um espaço de tempo de duas semanas. A solicitação inicial foi de atualização dos contatos, principalmente e-mail, e um informe sobre a posterior pesquisa sobre competências e habilidades, carreira e renda. Os egressos que não responderam o e-mail de atualização foram contatados por telefone, tendo também seus dados atualizados.

Foi criada uma nova base de dados com as informações atualizadas dos egressos. A coleta foi realizada entre Outubro e Dezembro de 2012. Os egressos foram contatados por e-mail (também em duas chamadas) e, posteriormente, por telefone (para aqueles que não tinham respondido o e-mail), com solicitação de preenchimento de um questionário *online*. Foi obtida uma taxa de resposta de 36,26%, que corresponde a uma amostra com 142 egressos do curso.

Houve um grande esforço na coleta com vistas a obter o maior número possível de respondentes. Entende-se que há uma tendência natural de obtenção de respostas por parte de egressos satisfeitos ou que tenham algum receio em avaliar negativamente um curso que ele próprio fez, o que pode implicar num nível de *non-response bias*. O fato de terem sido feitas duas chamadas por e-mail, além das ligações realizadas para cada egresso recadastrado, representa o esforço na tentativa de reduzir esse efeito.

O questionário continha cinco partes: impacto geral; informações sobre competências e habilidades; informações sobre impacto na carreira profissional; informações sobre impacto na renda; e informações de cunhos social e demográfico. A primeira parte continha três questões gerais sobre impacto, todas com avaliação em escala do tipo *Likert* de sete pontos (Discordo Plenamente a Concordo Plenamente). Exemplo: “Ter feito o MPA teve impacto positivo nas minhas competências e habilidades”. Essa mesma frase foi utilizadas nas outras duas questões, trocando os termos para renda e carreira profissional.

A segunda parte do questionário foi específica para avaliar as competências e habilidades que os egressos julgaram terem melhor desenvolvido ao longo do curso. Elas foram baseadas nas descrições de Baruch e Peirpel (2000) e Sulaiman e Mohezar (2008), descritas na Tabela 1, com a adição de outras nove competências presentes no projeto pedagógico do curso de MPA, a saber: *Gerir os processos de mudanças organizacionais, Pensar criticamente, Sensibilidade em relação ao contexto das organizações, Atuação mais propositiva na organização (Ser proativo), Capacidade de analisar contextos e ambientes nas suas diferentes configurações, Analisar problemas complexos no âmbito das organizações, Formular estratégias, políticas e planos de intervenção, Monitorar e avaliar resultados e Interagir com os diversos setores da sociedade*. Os itens similares foram agrupados, restando ao final uma lista com 32 competências e habilidades. Uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, com extremos entre Discordo Completamente e Concordo Completamente, foi utilizada.

Com relação à renda, terceira parte, foi inicialmente questionado se o egresso considerava ter havido evolução na sua carreira após o ingresso e término do curso, com resposta do tipo sim ou não. Em seguida, solicitou-se que fosse informado o peso que o curso teve para essa evolução, com resposta em escala tipo *Likert* de sete pontos (nenhum peso a muito peso). Foram incluídas duas questões sobre nível hierárquico do egresso no momento de ingresso no MPA e atualmente, categorizados em: operacional, assistente, analista, supervisão, coordenação, gerência, diretoria e presidência. Para finalizar essa parte, solicitou-se ainda que o egresso informasse se havia tido alguma experiência profissional fora do Estado e o local da mesma.

A estrutura utilizada para analisar a renda foi similar à da carreira profissional, com questão inicial para verificar se houve aumento salarial após o ingresso e término do curso, o peso do curso em relação a esse aumento e a faixa salarial no momento de ingresso no curso e atualmente.

A última parte do questionário continha questões gerais, como: gênero, tempo de integralização do curso, idades de ingresso e atual, área de formação (graduação), tipo de vínculo profissional (no início do curso e atualmente), se atua como docente universitário e em qual nível (graduação ou pós-graduação).

As análises feitas envolvem estatística descritiva e análise de componentes principais. Os dados gerais, de renda e de carreira foram analisados com estatística descritiva, especificamente médias, medianas, desvios e frequências. Para as competências optou-se por utilizar a análise de componentes principais numa tentativa de agrupar e reduzir os elementos originais. Os dados foram tratados com o pacote estatístico SPSS.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 124 respostas válidas, considerando que 18 respostas foram nulas, aproximadamente 65% são do gênero masculino e 35% do feminino. As áreas de formação (graduação) estão concentradas na Administração (36,2%), Engenharias (32,3%) e Economia (7,7%), sendo que as demais áreas totalizam aproximadamente 20% dos respondentes.

Em termos de atuação profissional (categorizados em durante o curso e atualmente) os resultados indicam uma maior presença de funcionários de organizações privadas, contudo, esse número é menor para a atuação profissional atual, quando se compara com o período em que o aluno cursava o MPA (Vide Tabela 2). Observa-se ainda um aumento na categoria profissional liberal, que representava menos de 1% quando em curso e representa mais de 10% atualmente. Ressalta-se que em 12 questionários não foram obtidas respostas a estes itens.

Tabela 2 Atuação profissional

Atuação Profissional	No período em que cursou o MPA		Atualmente	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Funcionário de organização privada	67	51,5%	49	37,7%
Funcionário de organização pública	42	32,3%	39	30,0%
Funcionário de organização 3o setor	7	5,4%	5	3,8%
Profissional liberal	1	,8%	14	10,8%
Empresário	9	6,9%	19	14,6%
Outro	4	3,1%	4	3,1%
Total	130	100%	130	100%

A idade dos respondentes foi separada em idade atual e idade quando do ingresso no curso conforme apresentado na Tabela 3. Para esta última, a idade média é de aproximadamente 38 anos, com mediana de 37 anos, indicando o ingresso, em geral, de pessoas mais maduras, que se infere

já ter experiência profissional, mesmo considerando a amplitude elevada. A idade atual média é de aproximadamente 45 anos. O tempo médio de formado, calculado em relação à idade de ingresso e a idade atual, são de aproximadamente cinco anos.

Tabela 3 Idade de ingresso, atual e tempo de formado

Estatísticas	Idade de ingresso	Idade atual	Tempo de formado
N	130	130	130
Média	37,59	45,16	5,47
Mediana	37,00	44,00	5,00
Desvio Padrão	7,73	8,552	3,24
Mínimo	24	26	0
Maximo	55	66	14

Quando questionados sobre a atividade docente, aproximadamente 45% dos respondentes (58 pessoas) informaram lecionar no nível superior, sendo que a maioria absoluta (72 respondentes) não o faz. Essa informação está bastante coerente com o perfil de aluno concluinte, visto que o curso é voltado para práticas organizacionais, mesmo tendo como produto final alguns professores. Daqueles que atuam no nível superior, a maior parte, 50%, atua apenas na especialização ou nos MBAs. Outros 32,8% atuam tanto na graduação, quanto na especialização e apenas 17,2% atuam exclusivamente na graduação. Pode-se perceber que mesmo não tendo o objetivo principal de formação de professores, um número razoável de egressos assume a docência, especificamente em cursos *latu sensu*. Estes cursos são caracterizados por aulas noturnas e docentes contratados por turma, o que permite inferir uma atuação de complementação de atividade profissional por parte dos egressos, seja com foco no aumento da renda ou mesmo no interesse de lecionar e compartilhar experiências. Contudo, na pesquisa não foi possível avançar nesse ponto.

Três questões gerais foram propostas em relação ao impacto do curso: sobre as habilidades e competências, sobre a renda e sobre a carreira. As médias apresentadas indicam um impacto considerado elevado, especialmente

para as competências e habilidades (6,39), função primária de um curso de mestrado. A média encontrada para o impacto na carreira profissional foi aproximadamente 6,00 e para a renda foi de aproximadamente 5,00 (com o maior desvio padrão observado), todas acima do ponto médio da escala, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 Impacto geral

Impactos	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Ter feito o MPA teve impacto positivo nas minhas competências e habilidades	142	6,39	7,00	1,064
Ter feito o MPA teve impacto positivo na minha carreira profissional	142	5,95	7,00	1,446
Ter feito o MPA teve impacto positivo na minha renda	142	5,04	5,00	1,918

As habilidades e competências foram detalhadas e também avaliadas de acordo com a escala de sete pontos. Os resultados, apresentados na Tabela 5, com base nas médias, indicam impacto positivo em todas as habilidades e competências analisadas, sendo que a menor média encontrada foi para a variável *controlar-me emocionalmente*. As maiores médias foram identificadas para as variáveis, em ordem crescente: *integrar informações de várias fontes*, *pensar criticamente* e *pesquisar*, bem coerentes com as características de um curso *stricto sensu*, o que ajuda a desmistificar ideias de que um mestrado profissional não tem, na perspectiva das competências entregues, características similares às do mestrado acadêmico.

Tabela 5 Estatísticas descritivas do impacto em habilidade e competências

Habilidade e Competências	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Pesquisar	133	6,32	7,00	1,097
Pensar criticamente	133	5,98	6,00	1,264
Integrar informações de várias fontes	133	5,91	6,00	1,190

Habilidade e Competências	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Analizar contextos e ambientes nas suas diferentes configurações	133	5,80	6,00	1,307
Ler	133	5,72	6,00	1,514
Analizar problemas complexos no âmbito das organizações	133	5,66	6,00	1,392
Pensar analiticamente	133	5,64	6,00	1,350
Sensibilizar-me em relação ao contexto das organizações	133	5,63	6,00	1,282
Pensar estrategicamente	133	5,61	6,00	1,336
Comunicar-me por meio da escrita (redação)	133	5,50	6,00	1,526
Formular estratégias, políticas e planos de intervenção	133	5,47	6,00	1,480
Interagir com os diversos setores da sociedade	133	5,33	6,00	1,423
Adaptar-me a mudanças e/ou novas situações (flexibilidade)	133	5,28	6,00	1,373
Monitorar e avaliar resultados	133	5,27	6,00	1,533
Gerir os processos de mudança organizacionais	133	5,20	5,00	1,481
Tomar decisões	133	5,16	5,00	1,370
Comunicar-me oralmente (oralidade)	133	5,11	5,00	1,455
Trabalhar em equipe	133	5,08	6,00	1,683
Assumir riscos e tomar iniciativa (autoconfiança)	133	5,06	5,00	1,546
Gerir o tempo	133	5,06	5,00	1,481
Pensar abstratamente	133	5,03	5,00	1,557
Lidar com pessoas (interpessoais)	133	5,02	5,00	1,406
Solucionar problemas de forma criativa	133	5,01	5,00	1,406
Planejar minha carreira	133	5,00	5,00	1,633
Sensibilizar-me em relação a outras culturas	133	4,97	5,00	1,562
Implantar/gerenciar projetos	133	4,89	5,00	1,486
Ter habilidades quantitativas	133	4,89	5,00	1,442
Ter consciência ética	133	4,88	5,00	1,847
Ser proativo	133	4,87	5,00	1,721
Negociar	133	4,86	5,00	1,615

Habilidade e Competências	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Liderar pessoas	133	4,80	5,00	1,439
Controlar-me emocionalmente	133	4,20	4,00	1,637

Os resultados, em geral, estão relativamente em linha com os resultados obtidos por Baruch e Peirperl (2000), uma vez que a amostra de tal pesquisa era formada por pessoas com mestrado e sem mestrado, e com os resultados apresentados por Sulaiman e Mohezar (2007), que compararam habilidades antes e depois da participação no curso. A habilidade de pensar estrategicamente, que no estudo de Baruch e Peirperl (2000) foi a mais citada pelos respondentes, alcançou média igual a 5,64, a sétima mais elevada entre as avaliadas.

A análise fatorial, utilizando o método dos componentes principais e rotação *varimax*, permitiu a redução das competências e habilidades em cinco fatores que, em conjunto, representam aproximadamente 72% do total da variância. A matriz de correlação anti-imagem apresentou uma grande maioria de valores baixos, indicado a adequação da análise (HAIR *et al.*, 2005). O teste de esfericidade de Bartlett também apresentou resultado significativo (Qui-quadrado 3927,793 e valor $p < 0,001$), assim como a Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin (0,933), outros indicadores de validade da análise (HAIR *et al.*, 2005).

A Tabela 6 apresenta as habilidades e competências segregadas por fatores, bem como medidas de estatística descritiva para cada um dos fatores. A análise fatorial confirmatória com as habilidades e competências relacionadas a cada fator obteve em todos os cinco casos escalas unidimensionais (um único autovalor), Medidas de Adequação da Amostra KMO desejáveis (acima ou próximos a 0,8, exceto para Habilidades de abstração e sensibilização, cujo valor foi 0,5), testes de esfericidade de Bartlett significativos, bem como matrizes de correlação anti-imagem com valores baixos. Ademais, os coeficientes *alfa* de confiabilidade de Cronbach, apresentados na Tabela 6 Habilidades e competências por fator, foram considerados adequados.

Tabela 6 Habilidades e competências por fator

Fatores	Média	Mediana	Desvio Padrão	Habilidades e Competências
Habilidades para analisar criticamente as organizações (Alfa = 0,925)	5,5822	5,8571	1,1442	Analisar contextos e ambientes nas suas diferentes configurações Analisar problemas complexos no âmbito das organizações Sensibilizar-me em relação ao contexto das organizações Formular estratégias, políticas e planos de intervenção Gerir os processos de mudança organizacionais Interagir com os diversos setores da sociedade Pensar criticamente
Habilidades de raciocínio e comunicação (Alfa = 0,83)	5,5395	5,75	1,1281	Comunicar-me por meio da escrita (redação) Integrar informações de várias fontes Pensar analiticamente Comunicar-me oralmente (oralidade)
Habilidades de planejamento de pesquisa e carreira (Alfa = 0,824)	5,5244	5,75	1,1697	Ler Gerir o tempo Planejar minha carreira Pesquisar
Habilidades de abstração e sensibilização (Alfa = 0,732)	5,00	5,5	1,3844	Pensar abstratamente Sensibilizar-me em relação a outras culturas

Fatores	Média	Mediana	Desvio Padrão	Habilidades e Competências
Habilidades técnicas e interpessoais (Alfa = 0,961)	4,992	5,2	1,2306	Assumir riscos e tomar iniciativa (autoconfiança) Negociar Liderar pessoas Trabalhar em equipe Tomar decisões Implantar/gerenciar projetos Solucionar problemas de forma criativa Controlar-me emocionalmente Ser proativo Lidar com pessoas (interpessoais) Pensar estrategicamente Ter habilidades quantitativas Adaptar-me a mudanças e/ou novas situações (flexibilidade) Monitorar e avaliar resultados Ter consciência ética

A análise em conjunto das médias obtidas nas escalas das competências e habilidades e dos fatores, permite observar que os dez maiores valores médios concentram-se nos seguintes fatores: *Habilidades para analisar criticamente as organizações*, *Habilidades de raciocínio e comunicação* e *Habilidades de planejamento de pesquisa e carreira*. O componente *Habilidades técnicas e interpessoais* aparece mais concentrado abaixo dos maiores valores médios, assim como as *Habilidades de abstração e sensibilização*. Dessa forma pode-se observar quais fatores de competências e habilidades principais causam maior impacto na formação dos egressos, permitindo que o programa as reforce e, ao mesmo tempo, corrija possíveis itens que estejam abaixo do esperado, ou seja, que prejulgassesem ter melhor avaliação. Similarmente, pode-se identificar competências e habilidades sendo desenvolvidas, na perspectiva dos egressos, que não estão presentes no projeto pedagógico. Isso abre a possibilidade de renovação do mesmo.

Observa-se ainda que das nove competências e habilidades listadas no projeto pedagógico do MPA analisado, quatro encontram-se com médias entre as mais elevadas (acima de 5,63), outras quatro com médias intermediárias (entre 5,2 e 5,47) e apenas uma com média mais baixa (igual a 4,87), porém ainda assim acima do ponto médio da escala. Esses dados indicam que as competências propostas no curso são fundamentalmente desenvolvidas, considerando a percepção dos egressos.

Em relação à carreira profissional do egresso, os respondentes foram questionados sobre a sua evolução, sobre o peso do curso na evolução, sobre os respectivos níveis hierárquicos e sobre experiência profissional fora do estado.

A grande maioria dos respondentes (117 ou 88%) indica ter havido uma evolução na carreira profissional após o curso. Este resultado indica a relevância social do curso, uma vez que contribui para o desenvolvimento profissional dos seus egressos. Em relação ao peso do curso na evolução profissional do egresso, observa-se uma média e mediana aproximadamente igual a 5,00 (desvio padrão igual a 1,676), indicando que os respondentes creditam essa evolução em grande parte ao curso. Ressalta-se que a evolução na carreira é esperada, porém não se pode garantir que o término do curso implique necessariamente em progressão profissional. No estudo de Baruch e Peirperl (2000), por exemplo, não foram encontradas diferenças significativas entre a progressão na carreira de grupos com e sem mestrado profissional concluído.

Os níveis hierárquicos durante o período do curso e atualmente foram analisados com base nas categorias apresentadas na Tabela 7 Análise dos níveis hierárquicos. Durante o período de curso, as maiores frequências são observadas para os níveis de gerência (30,1%), coordenação (22,6%) e analista (17,3%). Já para o nível hierárquico atual, as maiores frequências foram obtidas para os níveis de diretoria (28,6%), gerência (26,3) e analista (17,3%). Em termos absolutos, percebe-se uma redução na frequência das categorias ao nível de coordenação e gerência no período de curso para o nível hierárquico atual, que teve aumento nas categorias ao nível de diretoria e presidência. Esses dados representam indícios de que o curso efetivamente contribui para a progressão na carreira dos seus

concluintes. Contudo, novas pesquisas precisam ser feitas para aprofundamento da discussão em torno da evolução profissional.

Tabela 7 Análise dos níveis hierárquicos

Nível Hierárquico	No período em que cursou o MPA		Atualmente	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Nível Operacional	8	6,0%	6	4,5%
Nível de Assistente	6	4,5%	1	0,8%
Nível de Analista	23	17,3%	23	17,3%
Nível de Supervisão	4	3,0%	2	1,5%
Nível de Coordenação	30	22,6%	15	11,3%
Nível de Gerência	40	30,1%	35	26,3%
Nível de Diretoria	21	15,8%	38	28,6%
Nível de Presidência	1	0,8%	13	9,8%
Total	133	100%	133	100%

Praticamente metade dos respondentes declarou ter tido algum tipo de experiência profissional fora do Estado após a finalização do curso. Essa experiência profissional fora do Estado concentrou-se em São Paulo e no exterior. Essas duas opções agregam praticamente 55% das respostas (35 em 64 respondentes). Se adicionarmos os destinos Pernambuco e Rio de Janeiro (próximos em ordem decrescente) o percentual sobe para aproximadamente 72% (46 em 64 respondentes).

No que tange à renda, os respondentes foram inicialmente indagados sobre a efetivação de um aumento salarial após a conclusão do curso. Para praticamente 78% dos respondentes (104 de 133 respondentes), houve aumento de renda após a conclusão do mestrado. Contudo, o peso que os respondentes alocam ao término do curso é mediano (mediana igual a 4,0 e desvio padrão igual a 2,365), com média sendo levemente reduzida em relação à mediana (3,81).

Em termos de níveis de renda, os respondentes utilizaram as categorias apresentadas na Tabela 8 Análise dos níveis de renda para o período de

curso e para o período atual. As maiores concentrações no período de curso ocorrem nas faixas de 4,1 a 7 mil reais e de 7,1 a 12 mil reais. No agrupamento atual, as maiores concentrações ocorrem nas faixas de 7,1 a 12 mil reais e acima de 18 mil reais. Ou seja, observa-se uma redução nas faixas de 2,1 a 4 e 4,1 a 7 mil reais, e um aumento nas faixas 12,1 a 18 e acima de 18 mil reais.

Tabela 8 Análise dos níveis de renda

Renda	No período em que cursou o MPA		Atualmente	
	Frequência	Percentual	Percentual	Percentual
Até 2 mil reais	5	3,8%	-	-
De 2,1 a 4 mil reais	18	13,5%	4	3,0%
De 4,1 a 7 mil reais	40	30,1%	16	12,0%
De 7,1 a 12 mil reais	39	29,3%	39	29,3%
De 12,1 a 18 mil reais	24	18,0%	35	26,3%
Acima de 18 mil reais	7	5,3%	39	29,3%
Total	133	100%	133	100%

Convém ressaltar que Baruch e Peirperl (2000) não encontraram diferenças significativas de renda entre profissionais que concluíram e que não fizeram um MBA. Ou seja, os resultados dessa pesquisa em termos de renda, mostram-se coerentes com tal conclusão, uma vez que, apesar do razoável percentual de afirmações sobre o aumento da renda, o peso do mestrado profissional é mediano, sendo também a média abaixo do ponto médio da escala.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do processo avaliativo, corrobora-se a posição de Negret (2008), a qual enfatiza a relevância da busca pelos impactos que os MPs geram, sendo estes mais importantes do que a análise do seu desempenho enquanto curso. Trata-se de analisar diretamente a aplicabilidade dos resultados da pesquisa, por exemplo, seja na área de saúde ou nas políticas públicas.

Nesta pesquisa, optou-se por realizar um processo avaliativo centrado na percepção dos participantes (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Operacionalmente, os impactos foram subdivididos em três esferas: competências e habilidades, renda e carreira. Estudos têm evidenciado que cursos de mestrado profissional, notadamente pesquisas sobre os MBAs americanos, geram impactos positivos nos egressos nas esferas citadas (BARUCH; PEIRPERL, 2000; SULAIMAN; MOHEZAR, 2007).

A amostra, formada por 124 egressos do MPA de uma universidade pública brasileira, permitiu a identificação de impactos positivos nas três esferas, mas com ênfases distintas em cada uma delas.

A análise dos resultados permite concluir que os impactos do curso foram positivos nas competências e habilidades analisadas, onde *pesquisar, pensar criticamente e integrar informações de várias fontes* foram as mais bem avaliadas. Visualizando de forma mais abrangente, as *Habilidades para analisar criticamente as organizações, Habilidades de raciocínio e comunicação* e *Habilidades de planejamento de pesquisa e carreira* foram destacadas com médias mais elevadas, apesar das *Habilidades de abstração e sensibilização* e *Habilidades técnicas e interpessoais* também terem resultado acima do ponto médio da escala.

No tocante à carreira, os resultados mostram uma redução na frequência das categorias ao nível de coordenação e gerência no período de curso para o nível hierárquico atual, a qual teve aumento nas categorias ao nível de diretoria e presidência, resultado este coerente com a informação da maioria dos egressos de ter havido uma evolução nas suas carreiras após a conclusão do curso. Os egressos atribuem grande parte dessa evolução na carreira ao curso de MPA.

Quanto aos salários, é possível observar a declaração de aumento após a conclusão do curso, mas, apesar de os egressos terem considerado o impacto do MPA positivo na renda, o peso atribuído ao curso foi mediano.

Assim, o artigo contribui, intramuros, imediatamente para a identificação de competências desenvolvidas nos egressos (auto percepção), sua análise da progressão de renda e carreira. Contribui de forma efetiva para a coordenação do curso e seus docentes, servindo de direcionador de ações, de ferramenta para reflexão em torno de objetivos e resultados desejados. Para além dos muros da instituição, o artigo pode representar um estímulo aos demais cursos a procurar conhecer melhor seus impactos com base na percepção dos alunos que estão sendo formados, ao mesmo tempo em que traz informações relevantes para futuros ingressantes.

Dentre possíveis limitações para este estudo, duas merecem destaque. A primeira refere-se à utilização de egressos de apenas um curso de MPA. A ampliação do número de cursos de mestrado profissional formando a base amostral pode indicar resultados diferentes. Sendo assim, convém iniciar pesquisas não apenas com mais cursos, mas também considerando universidades públicas e privadas, diferentes regiões e também, diferentes cursos. A segunda limitação é sobre a falta de um grupo de controle que pudesse ser comparado à amostra. Novos estudos, mais alinhados à abordagem de Baruch e Peirperl (2000) podem ajudar a evidenciar os reais impactos dos MPAs.

Pesquisas futuras que permitam conhecer de forma mais aprofundada o desenvolvimento de competências, renda e carreira dos egressos dos MPAs são bem vindas. Novas formas de coleta e de análise, de cunho qualitativo, por exemplo, podem trazer revelações sobre os impactos dos cursos. Nessa linha, assume-se que a avaliação pode passar a fazer parte do cotidiano dos cursos como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, E. P. Impact and scholarship: unlearning and practising to co-create actionable knowledge. **Management Learning**, v. 40, n. 4, p. 421-430, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. L. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005.
- BARUCH, Y.; PEIPERL, M. The impact of an MBA program on graduate students. **Human Resource Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 69-90, 2000.
- BARUCH, Y.; LEEMING, A. The added value of MBA studies – graduates' perceptions. **Personnel Review**, v. 30, n. 5/6, p. 589-608, 2001.
- BERTERO, C. O. Teses em mestrados profissionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 165-172, 1998.
- CAPES.** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Geocapes. Indicadores estatísticos da pós-graduação brasileira. 2013. Disponível em: <www.capes.gov.br>. Acesso em: 06/07/2013.
- CAPES.** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Geocapes. Indicadores estatísticos da pós-graduação brasileira. Disponível em: <www.capes.gov.br>. Acesso em: 26/03/2014.
- CASTRO, C. M. A hora do mestrado profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 16-23, 2005.
- FISCHER, T. Seduções e riscos: a experiência do mestrado profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 119-123, 2003.
- FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 24-29, 2005.
- FISCHER, T. Sobre a maestria, profissionalização e artesanato intelectual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 353-359, 2010.
- HAIR, J. F. JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KRISHNAN, V. R. Impact of MBA education on students' values: two longitudinal studies. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 2, p. 233-246, 2008.
- MELO, K. V. A.; OLIVEIRA, R. R. Origens e desenvolvimento institucional de um mestrado profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 105-123, 2005.
- NEGRET, F. A identidade e a importância dos mestrados profissionais no Brasil e algumas considerações para sua avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 5, n. 10, p. 217-225, 2008.
- PAES DE PAULA, A. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino de Administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.

46, n.1, p. 10-22, 2006.

PIQUET, R.; LEAL, J. A. A.; TERRA, D. C. T. Mestrado profissional: proposta polêmica no Sistema Brasileiro de Pós-Graduação – o caso do planejamento regional e urbano. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 30-37, 2005.

RIBEIRO, R. J. Ainda sobre o mestrado profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 3, n. 6, p. 313-315, 2006.

RUAS, R. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 121-142, 2005.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. Professional competence as ways of being. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 2, p. 1138-1170, 2009.

SILVEIRA, V. O.; PINTO, F. C. S. Reflexões necessárias sobre o mestrado profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 38-47, 2005.

SULAIMAN, A.; MOHEZAR, S. Quality in MBA programme: students' perception. **International Journal of Management Education**, v. 7, n. 2, p. 1-8, 2008.

ULINSKI, M.; O'CALLAGHAN, S. A comparison of MBA students' and employers' perceptions of the value of oral communication skills for employment. **Journal of Education for Business**, v. 77, n. 4, p. 193-197, 2002.

VAZQUEZ, A. C. S.; RUAS, R. L. Executive MBA programs: what do students perceive as value for their practices? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 308-326, 2012.

VIRMOND, M. Mestrado profissional – uma síntese. **Salusvita**, v. 21, n. 2, p. 117-130, 2002.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

DADOS DOS AUTORES

ROBERTO BRAZILEIRO PAIXÃO* *roberto.brazileiro@ufba.br*

Doutor em Administração pela UFBA

Instituição de vinculação: Universidade Federal da Bahia
Salvador/BA – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Avaliação institucional, avaliação educacional, gestão da educação e ensino e aprendizagem em Administração.

* *Av. Reitor Miguel Calmon, s/n. Escola de Administração
Canela Salvador/BA 40110-903*

HORACIO NELSON HASTENREITER FILHO *horacio@ufba.br*

Doutor em Administração pela UFBA

Instituição de vinculação: Universidade Federal da Bahia
Salvador/BA – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Tecnologia e competitividade.