



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Carvalho de Vasconcelos, Flávio; Freitas Gouveia de Vasconcelos, Isabella  
Réplica 1 - As Dimensões e Desafios do Mestrado Profissional  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 14, núm. 2, março-abril, 2010, pp. 360-366  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84012382011>

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

redalyc.org

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



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 2,  
pp. 360-366, Mar./Abr. 2010



## **Documentos e Debates:**

### **Réplica 1 - As Dimensões e Desafios do Mestrado Profissional**

#### **The Dimensions and Challenges of a Professional Master 's Degree**

**Flávio Carvalho de Vasconcelos \***

Doutor em Administração pela Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, França.  
Diretor da EBAPE/FGV, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos**

Doutora em Administração pela Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, França.  
Professora Adjunta do Centro Universitário da FEI, São Paulo/SP, Brasil.

\* Endereço: Flávio Carvalho de Vasconcelos

Fundação Getúlio Vargas – RJ, Praia do Botafogo, 190, Botafogo, São Paulo/SP, 22231-000. E-mail:  
[flavio.vasconcelos@fgv.br](mailto:flavio.vasconcelos@fgv.br)

---

Copyright © 2010 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

A criação de novo formato educacional é processo que envolve muitas dificuldades. Mesmo em formatos estabelecidos há décadas existem discussões acaloradas entre defensores de orientações diversas. Estamos, desta maneira, em terreno de muitas indagações e poucas certezas.

Em importante esforço, visando iniciar uma discussão que envolve a comunidade acadêmica brasileira sobre a questão do mestrado profissional, uma nova categoria de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em processo de institucionalização no Brasil, a Professora Tânia Fischer traz importante e relevante argumento, em defesa de que este novo formato acadêmico tem forte potencial inovador, diferenciando-se pela junção artesanal de múltiplas práticas e saberes, criando um espaço de inovação social e conceitual voltado para a prática da administração e transformação, ainda que gradativa, da realidade social. A convite do Prof. Jaime Fensterseifer, escrevemos algumas palavras a título de réplica a este artigo, não no sentido de rebater as ideias da Profa. Tânia Fischer, com as quais concordamos em grande parte, mas de estender a discussão a alguns outros pontos que consideramos também relevantes. Neste breve artigo, abordamos alguns tópicos que consideramos relevantes para este tema, esperando não fechar, mas abrir uma discussão muito necessária sobre este tema em nossa comunidade.

## A TEORIA E A PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO

A introdução de mestrado profissional em disciplina acadêmica, por definição voltada para a prática profissional como a Administração, não pode deixar de chamar a atenção. Esta proposta remete a problemas fundamentais ainda não resolvidos: (1) Que é conhecimento em administração? (2) Que é prática em administração? (3) Qual a relação entre estes dois elementos? A rigor a questão fundamental que se coloca aqui é a seguinte: É possível ter um conhecimento **Teórico** em administração dissociado da **Prática**?

A área de Filosofia nos oferece um ponto de partida interessante para esta discussão. Se um mestrado acadêmico de Filosofia pode ser dedicado ao ensino e à pesquisa de teorias e conceitos filosóficos, a proposição de um mestrado profissional em Filosofia parece menos direta, dada a pouca prevalência de filósofos profissionais não ligados à academia em nossa sociedade. Ainda que tal profissão seja em tese possível, na prática o mercado de trabalho não acadêmico para ela tem-se mostrado bastante restrito.

Seria talvez mais fácil imaginar um programa de mestrado acadêmico em Física, dedicado ao ensino e à pesquisa de teorias sobre fenômenos físicos diversos e, de maneira complementar, um mestrado profissional em Física dedicado ao desenvolvimento de aplicações práticas para o corpo de conhecimento teórico existente nesta área do conhecimento. Mas aqui começamos a ver um possível problema. Se um mestrado profissional em Física tiver o objetivo descrito acima, qual seria o sentido de um mestrado em Engenharia? Não haveria uma superposição destas propostas?

Se a Filosofia e a Física se configuram como áreas eminentemente acadêmicas, voltadas à criação e ao desenvolvimento de conhecimento teórico, as áreas de Medicina e Engenharia trazem nova complexidade para o problema. Medicina e Engenharia se definem como profissões, como atividades voltadas para a prática. Se para um biólogo a compreensão dos mecanismos bioquímicos que governam o funcionamento do código genético pode ser o objetivo da sua disciplina, para um médico a compreensão destes mecanismos é tipicamente um instrumento na definição de tratamentos para a cura de doenças e para a melhoria da condição de vida dos pacientes.

Seguindo este raciocínio, qual a distinção entre mestrados acadêmicos e profissionalizantes em áreas que se definem pela aplicação prática de conhecimentos? Em outras palavras, existe administração teórica, engenharia teórica ou medicina teórica? A resposta me parece evidentemente negativa. Então, se não existe **administração teórica** contraposta à **administração prática**, qual o interesse da criação

de novo formato de mestrado, que se define pela prática e pela profissionalização? Acreditamos que a resposta a esta questão está parcialmente contida nos tópicos seguintes, que analisam alguns dos dilemas da educação no campo da administração.

### **‘PUBLISH OR PERISH’ E OS DILEMAS DA EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A educação em administração toma maior importância no cenário mundial, a partir da década de 1960, quando os cursos de *Master in Business Administration* [MBA] crescem significativamente e as escolas de administração passam a defender que a capacidade de administrar empresas é um conhecimento que, embora derivado da prática, pode ser transmitido em ambiente escolar para pessoas sem prática administrativa relevante. Notadamente na *Harvard Business School* esta proposta se cristaliza no uso intensivo do método de estudos de caso e na discussão coordenada e policêntrica destes casos, como método de ensino prioritário para situações administrativas complexas (Ghemawat, 2002). O modelo clássico do MBA americano foi inegavelmente bem-sucedido como formato educacional, sendo amplamente imitado e adotado por escolas nos EUA e por todo o mundo, apesar de ter encontrado alguns críticos veementes (Mintzberg, 2004).

Este modelo clássico evolui de maneira significativa através da competição entre as universidades americanas (e também algumas instituições européias) pela dominância, em termos de produção científica, na área de administração, que é um dos componentes fundamentais das classificações que ordenam os cursos de MBA destas grandes universidades e escolas. Esta evolução levou ao estabelecimento na área de um sistema **publique ou morra**, *publish or perish* que, segundo alguns críticos, causou progressiva desconexão de teoria e prática nas escolas americanas. Nas universidades americanas e européias as carreiras dos professores são reguladas por um sistema de estabilidade, *tenure track*, no qual os professores recém-contratados em início de carreira têm de submeter-se a um longo período probatório de até 7 anos, no qual sua produção acadêmica, em termos de artigos e livros, é avaliada por seus pares com a finalidade de confirmar ou não a sua permanência na universidade. Tipicamente estes professores são acadêmicos com pouca ou nenhuma experiência gerencial, dedicados integralmente às universidades em que atuam. Os alunos dos MBA's americanos, por outro lado, via de regra se dedicam em tempo integral a esta atividade, normalmente por dois anos, pagando anuidades significativas que podem chegar à casa de US\$ 50.000,00 por ano.

No Brasil o sistema de educação de pós-graduação em administração teve evolução marcadamente diferente. De início, esteve enraizado em escolas de administração de universidades públicas e em algumas instituições privadas, como a Fundação Getúlio Vargas. O sistema de pós-graduação brasileiro em administração tem crescido vertiginosamente, contando atualmente com 136 cursos autorizados na área, incluindo 30 mestrados profissionais, 77 mestrados acadêmicos e 29 doutorados, distribuídos em 105 programas, com mais de 1.200 docentes permanentes neles atuando. Na década de 1980 não existiam no país mais do que uma vintena de programas. Este crescimento rápido leva inevitavelmente a uma crise de identidade do sistema.

Como nos MBA's americanos, os professores são normalmente acadêmicos com pouca experiência gerencial e os alunos se dedicam ou deveriam dedicar-se, ao curso em tempo integral. Mas os cursos são costumeiramente gratuitos ou subsidiados, com poucos alunos, o que cria um modelo educacional totalmente diferente.

### **MBA'S E O SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO**

No que diz respeito à formação profissional, se no sistema educacional norte-americano temos a

extremamente competitivo em termos de pesquisa, baseado em professores com pouca ou nenhuma experiência gerencial, no Brasil este sistema ainda está em maturação, especialmente em função das características específicas do mercado brasileiro.

A evolução do sistema educacional brasileiro, por suas características próprias, levou à criação de um diploma híbrido, só existente no Brasil ou, melhor dizendo, um diploma cuja interpretação no contexto brasileiro foi completamente diferente do que se fez no resto do mundo. No Brasil, o Ministério da Educação, por meio da CAPES, regula estritamente a oferta de mestrados acadêmicos em administração; criou-se a denominação genérica MBA, inicialmente significando, como nos EUA, *Master in Business Administration*, para atender uma forte demanda reprimida de formação gerencial e difusão de técnicas administrativas. Estes cursos, classificados como cursos de especialização *lato sensu*, tiveram uma regulamentação bem mais tolerante do que a aplicada aos cursos de mestrado e doutorado. No nível nacional, o total de vagas de mestrado acadêmico e profissional se situa entre 1000 e 2000 vagas por ano. Nos MBA's brasileiros estamos falando pelo menos em cerca de 100 vezes este número. Na visão de alguns, este número é excessivo e deprecia o mercado de pós-graduação; mas devemos levar em conta que, em termos da formação dos fatores macro-econômicos de produção, este é investimento de capital humano absolutamente necessário para diminuir o enorme déficit educacional brasileiro. O investimento em educação em termos maciços é absolutamente necessário para permitir o crescimento do país, como mostram os exemplos da Coreia, Tailândia, China e Índia, entre outros.

O aluno típico do MBA brasileiro estuda em tempo parcial, preferencialmente à noite ou nos fins de semana e os professores são tipicamente ou professores de cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, ou minoritariamente, profissionais com alguma experiência de trabalho.

De fato há excessos no mercado de MBA's no Brasil. Recentemente pudemos ver cursos como MBA's em odontologia, pecuária e mais curiosamente até MBA's em Administração de Empresas (!!!). O que aconteceu na realidade foi que a sigla MBA virou indicador genérico de pós-graduação *lato sensu*. Mas estes excessos não tiram o grande papel de formação de mão-de-obra, desempenhado por esta modalidade de formação profissional.

## EM BUSCA DE ESPAÇO PARA O MESTRADO PROFISSIONAL

Mas, afinal, qual o espaço que ocupa ou pretende ocupar o mestrado profissional? Em mercado competitivo, no qual as ofertas de MBA's são cada vez mais abundantes e muitas vezes incertas quanto à qualidade, é natural que as instituições educacionais procurem constituir uma alternativa de formação pós-graduada diferenciada, de mais alto nível, para satisfazer um segmento do mercado mais diferenciado. Mas uma questão primordial se coloca: Qual o fundamento desta diferenciação? Ou, em outras palavras: Por que e para quem o mestrado profissional se constitui como formato educacional alternativo?

Como vimos anteriormente, o modelo clássico do MBA americano é baseado em uma competição entre universidades que são classificadas em termos de pesquisa e da empregabilidade dos egressos de seus cursos. Os alunos se dedicam ao curso em tempo integral, pagam taxas escolares significativas e têm expectativa de empregabilidade e retorno deste investimento no curto prazo. O modelo do MBA brasileiro, por outro lado, se baseia em corpo docente flutuante, normalmente de professores horistas, sem vínculos com pesquisa, e também sem experiência gerencial relevante.

Fica então uma questão para discussão na comunidade acadêmica: Que deve ser um mestrado profissional? Como se relaciona com o modelo do MBA americano? Como se diferencia do MBA brasileiro? Como se diferencia do mestrado acadêmico? Qual o caráter específico (profissional VS acadêmico) do conhecimento gerado e transmitido nestes cursos? Cada uma destas questões não

um consenso sobre estes questionamentos; estas são as questões mais importantes que enfrenta hoje a área de administração.

## O 'DEVER SER' E A PRÁTICA

Na visão de muitos colegas acadêmicos, em termos ideais, o mestrado profissional forma profissionais mais voltados para a gestão que, em seu curso, desenvolvem dissertações voltadas para a proposição de modelos e proposições que visam à solução de problemas concretos de gestão, integrando, assim, universidade e empresa. O mestrado acadêmico, por outro lado, seria uma iniciação mais profunda à pesquisa, tendo em vista a formação de professores e pesquisadores. As dissertações teriam maior carga Teórica e analítica e seriam menos voltadas para a solução de problemas concretos no mundo empresarial, mesmo que tivessem também cunho prático. Assim, estudos mais críticos se fariam nos mestrados acadêmicos.

Na prática, porém, tanto o mestrado profissional quanto o mestrado acadêmico permitem ao aluno tornar-se professor pesquisador ou ainda aplicar os seus conhecimentos na gestão de empresas, e ambos os cursos capacitam para o doutorado. Desta forma, surge a questão: Quais são as reais diferenças entre estes cursos?

Na visão de muitos, no mundo ideal, não haveria mestrado acadêmico, apenas mestrado profissional. Os alunos que desejassem aprofundamento maior em pesquisa entrariam diretamente no doutorado.

No entanto, em país grande como o Brasil, a existência de mestrado acadêmico se faz fundamental, porque em muitas regiões é difícil a abertura de programas de doutorado que obedeçam a um padrão desejável; a banalização da pesquisa e de cursos de doutorado seria extremamente prejudicial à área. O mestrado acadêmico, em muitas universidades e regiões, já é grande conquista e o primeiro passo para a formação de corpo acadêmico produtivo, para posterior desenvolvimento na direção do doutorado.

O diploma de doutorado, assim, continua a ser diploma diferenciado para aqueles que realmente desejam tornar-se professores pesquisadores e trabalhar na pós-graduação. Um país grande e diverso como o Brasil necessita de muitos professores com mestrado para lecionar nos programas de graduação, o que explica por que o mestrado acadêmico se faz necessário e não pode ser abolido intempestivamente. A questão continua: Como diferenciar o mestrado profissional do mestrado acadêmico, na prática?

## MESTRADO PROFISSIONAL: NOVA PROPOSTA

A portaria n. 7/2009<sup>(1)</sup> do Ministério da Educação propõe novo formato para o mestrado profissional em diversas áreas.

O mestrado profissional é definido como “a capacitação de pessoal para a prática profissional avançada e transformadora de procedimentos e processos aplicados, por meio da incorporação do método científico, habilitando o profissional para atuar em atividades técnico-científicas e de inovação”. (Portaria n. 7/2009, p. 1)

Uma das principais diferenças, tendo em vista o mestrado profissional como era conhecido, é a permissão de apresentar, de forma equilibrada, corpo docente integrado por doutores, profissionais e técnicos, com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento e à inovação. Assim, não apenas doutores poderão lecionar no mestrado profissional, de acordo com o novo formato.

dissertação. O novo formato do mestrado profissional admite, além da dissertação, revisão sistemática e aprofundada da literatura, artigo, patente, registros de propriedade intelectual, projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, *softwares*, estudos de caso, relatório técnico que tenha relevante contribuição para uma dada área profissional etc.

A avaliação trienal da CAPES com relação à produção científica do corpo docente também considerará todos estes itens como produção científica.

Outra diferença é que o curso admite alguns professores em tempo parcial e pode ser ministrado fora de sede.

O novo modelo do mestrado profissional ainda está sendo discutido e assimilado pela comunidade acadêmica. É de opinião corrente que a CAPES, nas diversas áreas, deve prever instrumentos adequados de avaliação das diversas propostas e programas para garantir a qualidade de ensino dos diversos cursos e não permitir a banalização do conhecimento gerado neste novo tipo de proposta. A admissão de novos tipos de produção científica adaptados à prática nos diversos campos de conhecimento é interessante e pode trazer excelentes resultados; esta nova experiência poderá realizar-se de forma adequada se estes instrumentos de avaliação pela CAPES forem aperfeiçoados e adaptados à nova proposta.

## CONCLUSÃO

Uma descrição clássica das instituições educacionais, feita por Karl Weick, as caracteriza como "sistemas frouxamente articulados", *loosely coupled systems*. Na descrição de Weick, organizações educacionais seriam análogas a um jogo de futebol (americano) com múltiplos jogadores, múltiplas bolas e múltiplos gols (Weick, 1976). O conceito de "sistemas frouxamente articulados" foi introduzido na literatura, sugerindo que a aparente desconexão entre práticas e sistemas administrativos em situações de ambiguidade causal, com falta de coordenação centralizada, na realidade atuam como mecanismos de estabilização e adaptação organizacional. No entanto, além de seu conteúdo teórico, a metáfora usada por Weick, ao definir os sistemas frouxamente articulados, revela um caráter fundamentalmente estrutural dos sistemas educacionais: a sua multiplicidade.

Nosso desafio é atender às demandas educacionais de nosso país, preservando esta multiplicidade que define nossa atividade profissional, mas garantindo o padrão de qualidade necessário para a formação acadêmica e profissional de alto nível.

## NOTA

<sup>1</sup> Após a elaboração dessa réplica, foi emitida pelo Ministério da Educação, a portaria n. 17/2009 que muda parcialmente o conteúdo da portaria n.7/2009 à qual nos referimos no texto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Berkeley, CA: Berrett-Koehler Publishers.

*Portaria n. 7 de 22 de junho de 2009*. (2009). Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Ministério da Educação, Diário Oficial da União Seção 1, 23 junho 2009. Recuperado em 5 setembro de 2009, de [http://paginas.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/res001-2001\\_cne\\_normas\\_funcion\\_cursos\\_pos.pdf](http://paginas.ufrgs.br/sead/sead-2/legislacao-ead/documentos/res001-2001_cne_normas_funcion_cursos_pos.pdf)

Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-9.