

# Pós-graduação profissional em administração no Brasil: dilemas da vida adulta

Documento para discussão de políticas

**PEDRO LINCOLN C. L. DE MATTOS**

*Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)*

*pedrolincoln@gmail.com*

Professor Titular da UFPE, PhD (The London School of Economics and Political Sciences, LSE, 1988), aposentado. Acompanhou o nascimento e expansão da pós-graduação profissional no Brasil, publicando sobre o assunto ainda em 1997 (ver Lattes). A temática em que mais atuou desde 1995 foi a de metodologia de pesquisa, reconhecendo, pois, este viés na questão da identidade institucional da pós-graduação. Currículo Lattes disponível em: <http://lattes.cnpq.br/1559369195932922>

## Introdução

Os cursos de mestrado e, agora também, doutorado profissionais em Administração, reunidos em programas que aqui chamaremos pós-graduação profissional em Administração (**PPGPAs**), já se aproximam de 80 entre os 182 da área, e crescem mais rapidamente que os acadêmicos<sup>2</sup>. O primeiro documento oficial específico sobre a pós-graduação *stricto sensu* profissional no Brasil é de 1995 (Resolução CAPES n. 1), o mais recente, de 2019 (Portaria CAPES n. 60). Mais de vinte anos já justificariam esperar-se uma maturidade desta política pública de educação superior. Mas há ambiguidades, dilemas e acomodações práticas que se arrastam por esses anos, hesitando os PPGPAs entre o modelo acadêmico e o dos MBAs (especialização profissional), já com feição própria. O autor acompanhou de perto essa história, vivendo-a ele próprio, e reúne aqui, em formato de documento para discussão, ou mesmo de argumentação livre (“pensata”), algumas observações, análises e, acidentalmente, sugestões, tendo como unidade temática e motivação maior subjacente o **amadurecimento institucional** dessa experiência educacional brasileira. O conceito que por isso inspira o texto é o de desenvolvimento e identidade institucionais, já bem firmado na teoria neo-institucional<sup>3</sup>, embora não seja objeto de análise. Destacam-se, após esta introdução, **três Partes** e uma **Questão Conclusiva**, ligadas por certa progressividade argumentativa, finalidade deste texto. São elas: 1) as vicissitudes da formação histórica do sistema de pós-graduação profissional que se deu a partir e por causa do acadêmico; 2) a liderança que está a decidir o futuro dos PPGPAs no Brasil e que lhe dita os parâmetros de qualidade; 3) a pesquisa como questão-chave na identidade da pós-graduação profissional. Acrescenta-se um **Apêndice** de temáticas de pesquisa - sempre tratada a produção de conhecimento como essência da pós-graduação *stricto sensu* - que poderiam fomentar o desenvolvimento identitário da modalidade profissional, especialmente no caso da Administração, e alimentar projetos institucionais inovadores.

## Parte 1. Vicissitudes de um sistema em formação

### Uma crítica à origem do sistema: formação do profissional por acadêmicos?

O sistema de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil formou sua tradição entre as décadas de 1970 e 1990, apoiando-se em práticas de pesquisa e disciplinas acadêmicas conexas de baixa intenção ao conhecimento prático-profissional, sobretudo a sociologia, a antropologia, a política, a psicologia e a economia, **e ignorando o vetor profissional** que supostamente o precedia na **graduação**, formação que confere título de habilitação profissional. Por aqui deve começar toda análise.

Isso acontecia à época em que a pós-graduação de áreas profissionais comparáveis e consolidadas, como a medicina, o direito e a engenharia, prolongavam a graduação, onde nunca deixaram de ter seus professores parcialmente praticantes da profissão que ensinavam, condição que influía os perfis curriculares.

O Mestrado Profissional em Administração (**MPA**)<sup>4</sup>, chegando depois - de fato só com a Portaria CAPES no 80, de 1998 - e para bem distinguir-se do “simples” MBA (sigla-fantasia, oriunda do Master in Business Administration, usada no Brasil para cursos de especialização) que se expandia a seu lado,  **moldou-se também pelo sistema acadêmico**, procurando especificidades de formato, clientela e produção em relação a ele, talvez uma distorção de origem.

O que se pode subentender? - Que o MPA assumiu, sem discussão, que o conhecimento profissional nessa área tinha as mesmas bases e o mesmo método de pesquisa da ciência praticada pela academia. Isso é crucial - voltar-se-á a este ponto pouco adiante. Tornou-se mais tortuoso e sujeito a improvisações o caminho para a identidade da pós-graduação profissional, sendo patente que a maioria dos MPAs, com corpo docente e disciplinas quase idênticos aos mestrados acadêmicos, deles só difere na clientela e na natureza dos trabalhos de conclusão (as modalidades alternativas à dissertação tradicional). Adicionalmente e com isso mesmo, os MPAs, gerados na academia, complicaram sua “re-conexão” com a linha profissional, supostamente iniciada na graduação.

2. Este texto não trata de programas definidos oficialmente como “interdisciplinares”. Igualmente, a diversidade disciplinar que poderia ser identificada dentro da própria Administração (Contabilidade e Finanças, Administração da Informação, Estratégia etc.) não pode ser aqui tratada, mas apenas admitida. A interdisciplinaridade, se trazida para o campo do conhecimento científico, não apenas o da organização social dele, seria uma esfera epistêmica específica, sobre que o autor tem dúvidas - tendo certeza, diversamente, sobre a **cooperação interdisciplinar**. Os leitores interessados naqueles programas devem ler o texto com esta ressalva em mente.

3. Os fundamentos do conceito podem ser encontrados em artigo seminal: ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organization Identity. Research in Organizational Behavior. v. 14, 1985. p. 263-295.

4. Já há alguns anos, mas atualmente reforçado pela Portaria CAPES n. 60, de 20/03/2019, o conceito de pós-graduação profissional amplia a perspectiva “curso”. De “mestrado profissional” passa-se a ter “programa de pós-graduação profissional”, que inclui o doutorado. Como, no caso da área de Administração, a quase totalidade dos cursos é de mestrado, este texto se referirá por vezes, sobretudo ao pôr-se em perspectiva histórica, a “Mestrado Profissional de Administração - MPA”, que é a experiência da área.

Nas universidades públicas, influentes na instituição nascente, justificações, mais que razões sustentáveis, vieram a ser construídas para a **duplicidade de modalidade** de mestrado (hoje de programas).

A primeira delas, puramente circunstancial, que mais de uma vez se ouve para a existência dos dois tipos diferentes de oferta de pós-graduação, diz: os alunos do acadêmico têm mais tempo para se dedicar aos estudos, muitos com bolsa, que os do profissional com mais restrições de dedicação, aos quais cabe um formato de encontros presenciais apenas noturnos ou nos fins-de-semana. “Fulano é um aluno de maior potencial? Encaminhe-o ‘logo’ para o acadêmico!” “É mais uma pessoa de prática, de experiência profissional? Encaminhe-o para o mestrado profissional...”. É como se estivesse a dizer do MPA: esta é uma pós-graduação de segundo nível, mais light, intermediária entre o MBA e o mestrado acadêmico. Injustificável!

Também não convence justificar-se a duplicidade de programas de pós-graduação, pretendendo uma diversificação funcional entre os egressos do mestrado acadêmico **que se destinariam ao magistério em tempo integral na graduação** e os mestres que se destinariam ao mercado de trabalho profissional, egressos do mestrado profissional.

Primeiro, porque a regulamentação, no caso destes, permite o exercício do magistério sob igualdade de direitos, conferidos pelo seu diploma, inclusive na pós-graduação, orientação iniciada pelas portarias normativas CAPES n. 07/2009 e MEC n. 17/2009<sup>5</sup>. Segundo, porque a suposição de que mestres “acadêmicos” estariam melhor preparados para formar profissionais no curso de graduação é frágil e **parece apenas justificar situação real anterior**, comum sobretudo em universidades públicas, de baixa vinculação dos cursos de graduação profissional ao meio a que se destinam, resultante da própria formação de seu corpo docente. Esta segunda razão merece desdobramentos.

A ideia “mestres acadêmicos para a graduação”, no caso da Administração como na da maior parte dos cursos que conferem diplomas capacitantes para o exercício profissional (mesmo chamados “bacharelado”), supõe que o currículo deva ser majoritariamente integrado por disciplinas **básicas**, que exigiriam formação pós-graduada específica **de que os mestres com título profissional não disporiam**. Estes, contudo, supõem-se preparados, em grau superior, para a pesquisa e inovação tecnológica, como insiste a citada Portaria CAPES n. 7/2009, corroborando anteriores. Como conciliar isso? Estaria a atividade de pesquisa e inovação, esperada dos mestres “profissionais”, assim desvinculada das chamadas disciplinas básicas, supostamente não reforçadas em sua formação? Impossível supor.

Conhecimento sistematizado como básico e pesquisa de soluções são competências que só se mostram interconexas **a partir** da perspectiva de prática. Mantê-las supostamente separadas, quanto a estrutura curricular e funcional (corpo docente), em duas etapas, a primeira delas na graduação e a segunda na pós-graduação profissional, não contribuiria para seu desenvolvimento. Porque na Administração, como em diversas outras áreas profissionais sociotécnicas, não há “naturezas” regulares, como as que surgem da química, da biologia e da física e podem depois vir a tornar-se artefatos úteis. Ali, diferentemente, o mundo profissional exige que se trabalhe, dentro de projetos, estratégias e programas de requalificação, **reelaborando-se** as sistematizações de estoque teórico, não simplesmente “aplicando-as” (“replicando regras”, diria Wittgenstein) como em exercícios escolares, **face a contextos** singulares, locais, nacionais e internacionais. As duas etapas da formação exigem uma continuidade de natureza epistemológica.

Mestres “acadêmicos” não são treinados para essa difícil reelaboração de estoque disciplinar que exige domínio deste, tanto quanto imaginação analógica, e acabam por liderar currículos “a priori”, reproduzindo apenas sua tradição disciplinar. Muitos deles têm abordagem por demais sistematizada, e às vezes rasa, dos conceitos e técnicas disciplinares. Apresentam excessivamente o acervo de sua tradição ou, no extremo oposto, imaginam que seja bastante formulações introdutórias e gerais, coisa que o ensino médio deveria oferecer,

5. Declaração do Diretor de Avaliação da CAPES, Lívio Amaral, esclarecendo a alteração feita pela Portaria Normativa MEC, n. 17, de 29/12/2009, à anterior Portaria Normativa CAPES, n. 07/, de 22/06/2009. (Notícia publicada pela Assessoria de Comunicação da CAPES em seu site, em 30/12/2009.)

como é feito nas áreas de biológicas e tecnologia. Décadas dessa propedêutica inadequada podem ser um fator da reconhecida inferioridade do profissional de administração em nossas empresas, face a outros comparáveis. E cresce o gap entre o curso de formação e a prática profissional.

Historicamente, nas universidades federais, decisivas para a formação das instituições pertinentes, o que aconteceu de fato foi que aos departamentos de Administração (este autor foi chefe de departamento à época), assim como aos de outras áreas profissionais, foi aplicada, desde os anos 1990, e antes da expansão de mestrados profissionais, a mesma norma de só se fazerem concursos para cargos docentes em regime de tempo integral e dedicação exclusiva, norma instituída para áreas básicas de ciência, inclusive as humanas e sociais. Foi também na década de 1990 que se consolidou **monoliticamente** no Brasil o modelo da pesquisa e pós-graduação, a que veio a adequar-se também a área de Administração. O acadêmico “tipo”, o doutor (título exigido para a ascensão na carreira e remunerado de forma diferenciada) em regime de tempo integral, pesquisador “produtivo” (leia-se farto em publicações acadêmicas), integrando um programa de pós-graduação bem recomendado, “sem tempo” para a graduação, **passou a ser a referência maior**, sem matizes, patamar da carreira do magistério, inclusive para áreas profissionais.

Sendo esta a realidade institucional, pergunta-se, não se mostraria simples **acomodação às condições institucionais** dizer que mestres “acadêmicos” estariam melhor preparados para formar profissionais no curso de graduação?

Que mais, além das razões acima, suporia a formação de profissionais entregue quase exclusivamente a corpo docente “acadêmico”? Que a iniciação à prática, supostamente por professores-profissionais, seria dada **depois**? O sistema estaria então supondo indispensável à formação regular as especializações oferecidas pelos MBAs, ou seja, na prática, formação de cinco anos. Como isso tudo se afasta dos propósitos racionais de três anos para o bacharelado no Processo de Bolonha (1999) europeu! E como adaptamos mal o sistema americano em que se integram no bacharelado o *major* e *minor*, em escolas de negócios onde um único corpo docente pode, inclusive, alternar períodos de docência-pesquisa, de consultoria e de participação em organizações!

Então, há algo de errado, pelo menos em casos como o da Administração, na concorrência e ambiguidade das três modalidades (Mestrado Acadêmico, MBA e MPA), **ou um enorme desperdício institucional**. Ou ambos...

### Ainda nas origens institucionais

Acima, a crítica de que se parte e a conclusão a que se chega. Mas onde se originou e como veio a consolidar-se esse problema institucional da pós-graduação profissional?

Como se vê pela Exposição de Motivos da Resolução CAPES no 1, de 1995, primeiro movimento na direção dos MPs, os mestrados (então ditos) “profissionalizantes”, regulamentados três anos depois (Portaria CAPES no 80, de 16/12/1998), surgiram para corrigir, em áreas profissionais e tecnológicas, conexas a ciências sociais - aqui chamadas “sociotécnicas”<sup>6</sup> - certo enclausuramento acadêmico da pós-graduação na suposta finalidade de ampliar e aprofundar o acervo científico (letra “a” dos consideranda daquela Portaria<sup>7</sup>). A pós-graduação trabalhava “para dentro” do próprio sistema, supostamente “aprofundando conhecimentos” (termos dos documentos oficiais). Era preciso corrigir isso.

O que aconteceu, então, em **1998** (instituição dos MPs)? - Criou-se novo curso **em vez de se corrigir o desvio real** (isolamento) dos cursos naquelas áreas. Tanto, que mais de dez anos se passaram e mais três portarias reguladoras apareceram até que finalmente surgissem em número significativo os MPs. Esta posição já anuncia, de certa forma, uma das conclusões deste documento.

6. Entende-se aqui por “área sociotécnica” um campo de **prática** profissional, suficientemente caracterizada para receber socialmente denominação própria, e que agregue, especialmente, duas características: a) tratar-se de “técnica”, no sentido-raiz de habilidade sistematizada de fazer, produzir, social ou economicamente, competência que, nas sociedades modernas, tende a estruturar-se como **profissão**, não mais em nível artesanal ou dileitante; b) reportar-se, no critério de criação, de crítica e de desenvolvimento da atividade técnica profissional, **a uma compreensão mais ampla da sociedade**, de sua política e da economia de seus processos internos.

7. <https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/1892015-Portaria-CAPES-080-1998.pdf>

Mas houve, além disso, um fator de **complicação adicionado** a desvios de origem. A instituição inicial e todas as seguintes, até hoje (Portaria Capes n. 60, de 21/03/2019), asseguraram aos programas profissionais o **nível de pós-graduação *stricto sensu***, de pesquisa científica. Isto significa o status institucional de educação regular em que se conferem diplomas, qualificação diferenciadora do titulado, não apenas certificados de conclusão, como nos cursos de especialização e aperfeiçoamento. Além de pretender-se mais aberta à demanda socioeconômica, pelo menos na intenção da norma, a pós-graduação profissional entrava, pela Portaria CAPES no 80/1998, em outra esfera qualitativa e institucional, a **pesquisa científica**. De imediato, um desafio enorme adicionado a uma instituição mal resolvida.

Inevitável, certamente, com a expansão da ciência como base das sociedades modernas, a **exigência de pesquisa científica** já de há muito internalizada em outras áreas profissionais como a medicina e as engenharias é, para profissões sociotécnicas como Administração, um ponto de não-retorno. Cabe abraça-la incondicionalmente na pós-graduação profissional. Nossa questão passa a ser como isso irá acontecer a uma instituição nascente sob o signo da ambiguidade.

Isso nos remete a normatizações precedentes no sistema.

Ainda nos primórdios da institucionalização da pós-graduação no Brasil, mais de vinte anos antes da afirmação dos mestrados profissionais, o Parecer CFE no 977, de 03/12/65, "Parecer Newton Sucupira", que se tornou o grande vetor institucional da pós-graduação no país e é citado, inclusive, em regulamentação mais recente dos MPs (Portaria CAPES n. 131/2017), conceitua o *stricto sensu* nos seguintes termos<sup>8</sup>:

Em resumo, a pós-graduação *sensu stricto* apresenta as seguintes características fundamentais: **é de natureza acadêmica e de pesquisa e mesmo atuando em setores profissionais tem objetivo essencialmente científico**, enquanto a especialização, via de regra, tem sentido eminentemente prático-profissional; confere grau acadêmico e a especialização concede certificado; finalmente a pós-graduação possui uma sistemática formando estrato essencial e superior na hierarquia dos cursos que constituem o complexo universitário. Isto nos permite apresentar o seguinte conceito de pós-graduação *sensu stricto*: o ciclo de cursos regulares em seguimento à graduação, sistematicamente organizados, visando desenvolver e aprofundar a formação adquirida no âmbito da graduação e **conduzindo à obtenção de grau acadêmico**. (p. 4, grifos nossos)

Como se vê pela citação, este marco regulatório de **1965**, que continua em vigor, não imaginava, coerente com a tradição anglo-saxônica em que declaradamente se inspirava, que viesse a ocorrer em áreas profissionais, que chega a mencionar, o isolamento acadêmico constatado depois, e por isso não cogitava em algo como "mestrado modalidade profissional", instituição que veio então a trazer significado particular e restritivo ao termo "acadêmico"<sup>9</sup>.

Ora, com a chegada dos MPs, definidos como pós-graduação *stricto sensu*, baseada em pesquisa científica, não se reviu o sistema todo para distinguir áreas estritamente profissionais, especialmente as sociotécnicas, de outras estritamente básicas, **ambas trabalhando cientificamente!** A pós-graduação profissional, os MPs de 1998, vinha, de fato, questionar a anterior pós-graduação em **áreas profissionais**, por ter-se tornado "acadêmica". Teria sido o momento de uma caracterização **da pesquisa** naquelas áreas, não de simples criação de cursos "para suprir lacuna deixada". Mais uma vez: não se enfrentou o academicismo da pesquisa que tomara algumas áreas profissionais, incapazes de uma conexão sólida com os ambientes sociais e econômicos, com as políticas públicas e com os problemas correntes da indústria e dos serviços.

E da mesma forma "brasileira" como se instituíram aqui os Master in Business Administration (MBAs) como cursos de especialização, talvez se possa também falar dos MPs (hoje PPGPs) como nossa "jabuticaba da pós-graduação"...

8. <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n30/a14n30.pdf>

9. Note-se que o Parecer Sucupira usou o termo no sentido tradicional da academia americana, analisado por Talcott Parsons como qualificador de uma cultura profissional típica. Na experiência brasileira, ele veio a agregar àquele o sentido de "não-profissional", ou fora do mercado de trabalho das empresas.

### Deve-se ambicionar mais, metodologicamente, de uma pós-graduação profissional?

A esta altura da análise, cabe uma observação sobre prática científica fora de ambientes tradicionais de ciência<sup>10</sup>.

Na história da moderna ciência ocidental, as décadas que medeiam o Século XX, foram de intensos debates metodológicos para as áreas de estudo surgidas desde o início daquele século ou final do anterior, como é o caso da Administração, especificamente as de conexões com a sociologia. Para elas, pergunta-se, a metodologia científica das ciências empíricas, consolidadas nos séculos precedentes, seria a mesma, a única, como defendia o empirismo lógico? Ou, pelo momento em que surgiram, iria ela aproximar-se de paradigmas de pesquisa sucessivos e adaptados a circunstâncias históricas, como deixaram claro os estudos históricos que precederam e os debates epistemológicos que se seguiram aos trabalhos de Thomas Kuhn e outros, décadas de 1960 a 1980, na filosofia, história e sociologia da ciência?

De uma forma ou de outra, com ou sem a bênção das “hard sciences”, as “soft sciences” desenvolveram programas de pesquisa com grande diversificação nas formas de trabalho científico. A controvérsia e a diversificação metodológica repercutiram especialmente em ciências sociais que apoiaram novas profissionalizações, casos como o da educação, da administração e do serviço social. E foi certamente neste clima de controvérsia, que atingia a própria legitimação do status científico, que ocorreu a formação, na segunda metade do Século XX, de novas comunidades científicas das chamadas “ciências sociais aplicadas” tanto do exterior quanto no Brasil.

Contudo, no caso da Administração, aqui no Brasil, na jovem comunidade científica surgida nos anos 1970 (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD), prevaleceu um certo “tuciorismo científico”<sup>11</sup>, conveniente, inclusive, para sua aceitação no restrito ambiente do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e da CAPES (Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior). Isso harmonizou-se com o que então ocorria na sociedade científica em que se espelhou a ANPAD, a Academy of Management (AoM), nos EUA, **antes** de esta criar, como fez ainda nos anos 1990, diversos instrumentos de comunicação estável com os meios profissionais pela consultoria e por publicações. E assim se definiu para nós a busca do abrigo e do prestígio das ciências consolidadas que prevalecia na CAPES. As próprias escolas de negócios que, até por volta do ano 2000, haviam tentado caminhos próprios, cuidaram de firmar liderança dentro do padrão daquelas instituições.

Assim, no que tange às áreas de pós-graduação próximas ao mundo profissional, e passadas três décadas, pode-se arguir que, para a diferenciação que os MPs em 1998 anunciavam, faltou trabalhar-se **um paradigma metodológico de pesquisa próprio a elas**. Adotou-se o mesmo, supostamente único, desenvolvido na prática acadêmica das ciências básicas - no caso da Administração, sobretudo a sociologia. Disso trata a Parte 3 deste texto, e a exemplificação do Apêndice, em que se sugerem também linhas de pesquisa epistemológica.

### E a CAPES nessa história?

Houve acerto e boa intenção da CAPES ao criar programas e sistemas de avaliação distintos (o profissional e o acadêmico). Esta agência governamental<sup>12</sup> criada em 1951, sobretudo pela ideia de **fomento** e de qualificação de pessoal de alto nível, veio a tornar-se, já na segunda metade dos governos militares, e para garantir a execução de planos nacionais de pós-graduação, um **órgão de regulação e controle** da pós-graduação no país. Passou o contexto histórico e a CAPES fortaleceu tal modelo, que se tornou questionável. Apresentando-se sempre como agência de fomento, a CAPES se defendeu de críticas quanto à política de padrão central com o argumento de que era apenas “uma caixa vazia”, preenchida pelos próprios acadêmicos de cada área, nos respectivos comitês, escolhidos pelos pares nas associações científicas. Se há algo errado, culpa deles... Mas isso não é tudo. A participação no poder normativo central desperta apetites (!) e também o ânimo conservador do paradigma acadêmico dominante - no caso, aquele a que se referiu a seção anterior.

10. Supor **ambientes epistemológicos e institucionais fora da ciência paradigmática**, como se faz nesta subseção e em outras, para pesquisa de qualidade científica em perspectiva profissional, já não é hoje, como há 60, 70 anos, apenas posicionamento contra-hegemônico. Há justificação sistematizada, como em REHG, William. (2009) *Cogent Science in Context. The Science Wars, Argumentation Theory, and Habermas*. MIT Press, Cambridge, UK; e OSTRENG, Willy. (2010) *Science Without Boundaries. Interdisciplinarity in Research, Society and Politics*. University Press of America, Lenham, USA.

11. Aqui usado como tendência a preferir formas mais “seguras” (garantidas pela tradição) de prática científica.

12. <https://www.capes.gov.br/historia-e-missao>

O fato é que, nos últimos anos, a normatização da CAPES sobre os MPs, incluindo o MPA, talvez tenha ido muito longe e, sem dissolver as ambiguidades de origem, acabou antecipando sua normatização ao amadurecimento de uma epistemologia realmente diferenciada para a pós-graduação profissional, geradora de pesquisa também diferenciada. Talvez seja por isso que hoje os PPGPs enfrentam, na operacionalização do Sistema de Avaliação da CAPES, dificuldades na definição formal de indicadores de qualidade e de métricas de avaliação substantiva, inclusive do “impacto social”.

13. Cogita-se aqui da Teoria da Estruturação (Giddens), no campo da Sociologia, não da Teoria da Agência, ou da Firma, no da Microeconomia (Jensen & Meckling e Eisenhardt).

## Parte 2. Em que mãos estaria hoje a condução dos PPGPs, especialmente no caso da Administração?

A dimensão prática de quaisquer questões surgidas da Parte 1 leva à pergunta que dá título à Parte 2. Em que “mãos”, entre as que interferem com o futuro dos PPGPs, qualquer aspiração a amadurecimento institucional estaria de fato?

### Posições preliminares

Do ponto de vista sociológico, os processos decisórios de instituições às vezes disfarçam uma tensão permanente entre a estrutura e a agência (agentes individuais ou grupais) do processo social<sup>13</sup>. O pêndulo se inclina ora a favor da estrutura, com recursos e normas centralizados ou rígidos, ora a favor da agência, na situação contrária. No caso da pós-graduação profissional entre nós, hoje, e inclusive em decorrência de legislação federal restritiva, prevalece o primeiro caso. Esse é o contexto. E o desenvolvimento dessa nova instituição em busca de sua própria identidade, não apenas adaptações formais, fica retardado.

Na tensão estrutura-agência, cabível à nossa história, a agência a pensar e conduzir **substantivamente** a pós-graduação profissional, aquela que fala do sentido maior das coisas, não pode ser outra que **o professor!** A argumentação desta Parte 2 se origina de tal convicção do autor.

Por que o professor? Porque, tratando-se de **educação**, não apenas de treinamento em nível superior para competências novas e mais exigentes aos indivíduos, estão em questão a **sociedade e a formação de culturas**. Isso pede compreensão maior e liderança de pensamento. Além disso, a captação estatística de tendências, com base em fatos passados (ou presentes que logo serão passado) é necessariamente de visão curta e não considera suficientemente **a intencionalidade humana**. Não é “as coisas devem ir para onde já se mostram indo”, mas “para onde devem ser estrategicamente conduzidas”. São pessoas educadas que **conduzem** os macroprocessos, seguindo suas convicções.

Na pós-graduação, há um trabalho criativo de liderança que apela ao pensamento formado teoricamente. A substantividade precede e conduz a funcionalidade, e a educação profissional, base na formação das sociedades modernas, não deve estar fora desta lógica.

Ora, nossa má-formação institucional (Parte 1) pode estar induzindo a uma demissão do próprio **professor** – ou se estaria transferindo cada vez mais para fora do alcance dele as decisões relevantes ao destino das novas gerações de mestres e doutores. Está faltando em todo o processo institucional dos PPGPs a liderança substantiva **do pensamento** do professor! Ali, o professor é a agência com ascendência originária sobre a estrutura institucional e não pode reduzir-se à competência funcional ou didática.

### A Administração

Examinemos isso no caso da Administração. Este é um campo profissional e de estudos posto na confluência daquelas questões. Corre o risco de contentar-se com o treinamento e de omitir-se como educação. Ali, a pós-graduação *stricto sensu* pode ficar institucionalmente

limitada, já que Administração, pela experiência de mais de um século, é algo controvertido como área acadêmica, ainda que profissionalmente, como conhecimento técnico, seja um campo definido, especialmente no Management. Quando, já na segunda metade do Século XX, se passou à pós-graduação e pesquisa, não aconteceu ali o mesmo ajuste da pesquisa de pós-graduação à problemática do mundo profissional-industrial, verificado, por exemplo, com a medicina, a farmácia e as engenharias.

Por outro lado, o apelo à interdisciplinaridade, conceito que se reporta à fragmentação da ciência em disciplinas, fenômeno da primeira metade do Século XX, ainda está a meio caminho (como solução), por falta de uma metodologia de **trabalho cooperativo** entre tradições acadêmicas diferentes, pois é a esse tipo de trabalho que, a nosso ver, se reduz a questão.

Sua pretendida absorção pelos Estudos Organizacionais também não convence, nem aconteceu. Eles são coisa diversa, pesquisa válida e potencialmente contributiva, mas falham em definir seus próprios limites e excluem de suas raízes epistemológicas a prática.

Assim, em Administração, temos que continuar tentando criar uma tradição de pesquisa e pós-graduação. Acima (Parte 1), procurou-se mostrar que não tivemos muito tempo, competência (ou sorte...) aqui no Brasil nos últimos 40, 50 anos. Não somos os únicos nesta situação, mas não podemos ser os últimos a resolvê-la. A área parece não se importar com a própria fragmentação e incapacidade de pensar-se como unidade, entretidos que estão os programas em cumprir as regras e padrões de produção e qualidade da CAPES.

### Os Programas de Pós-graduação

Ponhamos agora o foco nos programas de pós-graduação, aqui considerados aqueles de onde, só recentemente (Portaria CAPES n. 60/2019), “migraram” os PPGPs, e de que ainda faz parte a maioria dos docentes destes. Eles são a estrutura em que repousaria a liderança institucional da pós-graduação profissional.

Aos **programas tradicionais públicos** em Administração, que se formaram acadêmicos e vieram, por motivos conjunturais (p. 2-6), a desdobrar-se em programas profissionais, aplica-se melhor o que se chamou, acima, “ambiguidade institucional de origem”. No dia-a-dia desses programas, poucos, se algum, desenvolvem um projeto institucional e de presença estratégica em seu espaço econômico e educacional, um projeto que fundamente expectativa socioeconômica do estado, da região, da cidade em relação ao programa. Eles vivem sobre projetos de iniciativa individual de professores em seus grupos de pesquisa, raramente convergentes e, por isso, a estabilidade do programa no tempo pode estar sempre ameaçada pelo que acontecer em nível de pequenos grupos de professores, com seus alunos, que, aliás, constituem colaboração temporária.

E como não lembrar aqui, no caso destes programas, o enclausuramento acadêmico mencionado em 1995 pela Resolução CAPES n. 1, uma reação de professores ao risco de expor-se aos desafios de conhecimento postos pelo mundo profissional? Muitos procuram, sim, a pesquisa criativa de teoria, mas sem arriscar-se a pensar fora dos paradigmas de pesquisa ou dos modismos internos correntes nas academias de ciências sociais. Por falta de linguagem comum, o diálogo com profissionais, consultores ou apenas leitores do meio profissional da administração é difícil.

Diversa é a situação da **escola de negócios** que, no Brasil, ainda vive sua juventude. Ali, categorias de interesse e de linguagem já produziram aproximação ao meio profissional, inclusive pela flexibilidade na contratação de professores do mercado. Mas é caso de desenvolvimento institucional diferente, tratado pouco adiante, a propósito da questão do critério de qualidade.

### Uma transferência de liderança?

A ambos (programas públicos e de escolas privadas) socorre a existência de grandes sistemas institucionais internacionais em que se espelham e sob cuja influência teórica e metodológica sentem-se seguros. Ora, neste simples espelhamento institucional, ou na ambiguidade, que tende a acontecer ao programa de pós-graduação? - Sua institucionalização não repousará no cultivo de características e valores próprios, trabalhados intencionalmente e expressos em projetos estratégicos internos. Prevaecem as forças isomórficas e a fixação no atendimento **formal** dos *stakeholders*, seja pela recomendação oficial seja pela acreditação externa, ou por ambas.

Como, por lei (Art. 46, Lei no 9.394/1996), o Ministério da Educação, através da Fundação CAPES, exerce controle tanto pelo credenciamento das faculdades e escolas, quanto pela autorização e reconhecimento, sempre temporários, de cada curso, a CAPES, com seus detalhados relatórios quadrienais, se torna a grande instância burocrática presente, e a condicionante maior de quaisquer políticas internas aos programas.

Nessas condições, qual o principal fator de unidade do programa? Resposta óbvia: atingir classificação mais alta na escala da CAPES, ou pelo menos dela não cair, atendendo a suas métricas de desempenho que, por sua própria natureza formal, não conseguem avaliar adequadamente a presença socioeconômica dele. Então, as decisões internas cruciais de uma instituição fraca acabam de fato sendo tomadas fora. É situação típica de prevalência da estrutura sobre a agência, inclusive porque esta vive certa alienação.

É preciso então afirmar: é da CAPES hoje o principal papel de liderança da pós-graduação em Administração no Brasil, ao contrário de áreas consolidadas como física, química, medicina que têm vida própria, associações fortes. Elas atendem ao controle de qualidade oficial sem que isso atrapalhe suas políticas próprias, inclusive porque, no Conselho Técnico-Científico de Ensino Superior da CAPES (CTC-ES, no caso), em que se define a metodologia de avaliação (Art. 22, VI, do Estatuto da CAPES), aquelas áreas é que têm tradicionalmente a voz mais forte.

### A questão da qualidade

Prossegue-se, contudo, rumo a um nível mais específico de análise, tentando esclarecer onde se mostrariam, mais sensivelmente, os rumos que está tomando a pós-graduação profissional em Administração. Em confronto com a condução formal dos PPGPs na área, localizável sobretudo na CAPES, aqui interfere a questão da qualidade. Porque a CAPES, justamente a instituição que detém a liderança efetiva do sistema, se limita aos aspectos formais da qualidade, em que **fatos computáveis** são apenas indicadores de que **melhores condições** estariam (ou não) sendo postas, incrementalmente (desempenho anterior) e em termos comparativos (os demais programas hierarquizados), dentro do próprio sistema. Isso fica muito distante de uma discussão da qualidade.

Refiro-me à qualidade substantiva, a que deriva da finalidade do que se faz. **Quem** diz o que é um bom curso? Quem diz se a pesquisa faz sentido como investimento social e que pode ter retorno por alinhamento a outros investimentos legitimamente definidos? **Quem?** Para a resposta, há dois casos diferentes.

**No caso das instituições públicas**, mantidas com o esforço social, são os próprios professores como indivíduos. Aparentemente, a agência social certa, o professor, se equilibraria então à estrutura (normas). Mas falta-lhe responsividade (*responsibility*) institucional para assegurar **legitimidade** à agência, quando tomada na ordem dos fatos. Porque não é originário, inerente ao cargo, nem suficiente o pretensão direito de um professor de universidade pública de usar (via pesquisa) como lhe aprouver recursos socialmente obtidos! Nem a ciência é instância última de critério - a não ser metodológico e para seus processos de credenciamento interno!

Têm sido recorrentes, e já a perder credibilidade, os movimentos de defesa da universidade pública centrados na questão do orçamento, entendido não como plano de ações sob prioridades e avaliação, mas como estoque de disponibilidade financeira entregue aos professores (“a universidade”), e sempre insuficiente para o que pedem. Na suposição de legitimidade, ambigualmente mantida, eles, seus colegiados e eventualmente seus representantes sindicais decidem o padrão do gasto público, em cuja estrutura decisória a remuneração fixa deles próprios não estimula a participação, o empreendimento e o desempenho, **porque é centrada no cargo**. E o cargo público continua concebido como um direito patrimonial sobre a coisa pública, prolongando a cultura administrativa de raízes ibéricas, de que o Brasil ainda não se libertou.

Projetos de pesquisa financiados com dinheiro público deveriam, de alguma forma, ter a audiência, quanto a temas e resultados, de instâncias representativas dos setores envolvidos, econômicos, profissionais e sociais, sobretudo locais, os verdadeiros *stakeholders* do empreendimento. Porque a solução burocrática, o chamado controle externo dos tribunais de contas, não chega à questão substantiva (o resultado e o beneficiário) e porque as instâncias acadêmicas (como a de pareceristas de projetos no CNPq ou CAPES) tendem a envolver-se apenas com a qualidade metodológica do projeto que, no fim, é também formal (as exigências do paradigma). Em ambiente de recursos escassos, a legitimação da qualidade do gasto precisa ir além dos próprios pesquisadores, pareceristas e de suas ligações acadêmicas seletivas que, como sabido, competem entre si, mas corporativamente se protegem e tendem a maximizar recursos. O fenômeno social da ciência independe de seu mérito epistemológico.

No caso da iniciativa privada na pós-graduação profissional, tem-se outra dinâmica, mesmo quando ela atende à CAPES. É que vive da própria demanda. As escolas de negócios, modelo organizacional mais evoluído, mantêm um alto grau de sensibilidade a ela, diferenciando cada público e sondando-o continuamente.

A referência não são apenas indivíduos que procuram matrícula nos programas, especialmente, neste caso, o PPGP de Administração, mas esfera de comunicação e de decisões mais ampla e complexa, o mercado. Porque, mercadologicamente, quem se apresenta a um processo seletivo para esses cursos representa uma opinião circulante, uma imagem favorável da escola, que deve ser cuidadosamente preservada e promovida. Hoje, entram fortemente na estratégia de marketing da escola de negócios as creditações internacionais por entidades de prestígio na área. E, destaque-se, passa a ser indispensável para isso uma posição de topo na escala classificatória da autoridade nacional, a CAPES.

Não faltariam, pois, às Escolas de Negócios controles **externos** de qualidade. A liderança das melhores destas escolas repousaria, afinal, na sua própria demanda, necessidades e inclinações, seja do alunato seja das empresas que compram serviços educacionais ou de pesquisa, e ainda, nos acreditadores, inclusive a CAPES.

Contudo, algo precisa ser dito da qualidade e do **caráter reativo** deste controle nas escolas de negócios.

O controle reativo, de intenção bem caracterizada acima, é insuficiente quando pensamos no impacto sociocultural da educação em quarto nível, acima referida. Como se sabe, os grandes conglomerados empresariais têm estratégias proativas poderosíssimas de condicionamento cultural e psicossocial de sua própria clientela potencial, inclusive neste nível de formação de pessoal. Eles dizem o perfil do profissional que querem, em uma visão restrita e alheia, inclusive, às raízes das competências comportamentais desejadas. (Delas - supõem - entenderiam as próprias escolas.) Não é tudo. Cabe neste caso, diferentemente de um MBA, liderança que pense o contexto social mais amplo e de horizonte maior, inclusive para a sustentabilidade do ambiente econômico e de negócios.

Por outro lado, não deveriam estar as escolas de negócios, “concorrentes” entre si, alertas à diferenciação estratégica? Como elaborá-la - para além de estatísticas de egressos já

absorvidos pelo mercado de trabalho de alto nível? As escolas teriam que ser capazes de justificar perante este, via critério e competência de pesquisa, que seu diferencial de serviço educacional representa para o cliente de mestrado profissional investimento mais sólido, duradouro e capaz de adaptação criativa. É falar de uma liderança proativa insubstituível.

Enfim, nessa dinâmica em que as Escolas de Negócios fazem um ajustamento à sua demanda, há um risco elevado: o **experimentalismo** de currículos, disciplinas e práticas didáticas. Segue-se o que parece estar “agradando” ou “dando certo”. Estas expressões não significam apenas mais matrículas e frequência. Significam o caráter de curto prazo, enquanto cursos regulares, inclusive MPAs, constituem **formação**, aquisição para o longo prazo. Tem-se que insistir: educação é um serviço cultural diferente, em que uma nova geração não tem como discernir qualidade antes que outra, em que confia, lhe diga como. Na mudança de tipo adaptativo, ao contrário, reduz-se o nível de critério que remeteria a conhecimento maior, teórico e abrangente.

### Por fim, o professor

O que se acaba de dizer sobre a qualidade traz de volta o lugar - único - do professor.

Na tradição científica e tecnológica, a inovação, aquela que faz a diferença e instala uma crescente liderança na área respectiva, surge sempre de **pequenos grupos de pesquisadores**, às vezes independente de limites institucionais, que trocam **ideias**. Vêm da linha de frente do interesse próprio da área, não de iniciativas institucionais, estas que chegam depois para apoiar, ou pelo menos não criar obstáculos, a quem puxa pioneiramente o processo de inovação. E não é possível precisar-lhe objetivamente causas, situações, circunstâncias e perfis, a não ser a **percepção de um desafio**, a inquietação crítica e a imaginação.

Assim, na questão da qualidade substantiva, a da pesquisa e pós-graduação no sistema como um todo, o imperativo de repensar o lugar do professor-pesquisador traz novo desdobramento, novo espaço de liderança, tanto em programas de pós-graduação públicos quanto em privados, algo que sempre aconteceu nos grandes momentos de mudança nas tradições científicas.

Mas há algo curioso a notar: a liderança do professor-pesquisador se esvai quando ele deixa seu lugar imprescindível e seu melhor trabalho, o do pensamento livre e inovador, e se dedica às estruturas do poder burocrático. No intuito de contribuir, de forma mais aprofundada, com aquele trabalho foi introduzida neste texto a discussão da **Parte 3**.

### Parte 3. Uma questão-chave: o que seria pesquisa científica nos PPGPs de áreas sociotécnicas como Administração, vis-à-vis a pesquisa “acadêmica”?

Para a caracterização da pós-graduação profissional em área sociotécnica como Administração, há uma questão subjacente e mal resolvida: **a da pesquisa**. Como se vê pelo histórico e pela análise até aqui, o espinhoso dessa questão é que ela leva à berlinda a própria pós-graduação que passou a chamar-se “acadêmica”; mexer com aquela irá mexer nos nervos expostos desta, entendendo-se por “nervos expostos” os conflitos metodológicos que o mundo da prática desperta.

**Pergunta-se, fundamentalmente:** cabe falar-se em algo metodologicamente diferente, tratando-se de pesquisa em programas profissionais? Ou não - os problemas do ambiente de prática profissional nada exigiriam de especial além das práticas metodológicas da academia? A falta de uma resposta convincente tem a ver com a história analisada na Parte 1 deste texto, e com seu objeto, o desenvolvimento identitário dos PPGPs.

A resposta tem que considerar a ambiguidade hoje revelada **no trabalho de conclusão de curso**, que supostamente envolve pesquisa para manter-se dentro do status de pós-graduação *stricto sensu*.

Quando se chega àquela etapa do curso e, corretamente, se valoriza a opção pela pesquisa, aparece uma **diferença** de orientação metodológica, ainda que subjacente àquele trabalho, entre pesquisar sobre o contexto profissional e pesquisar **para o** – ou até a pedido **do** – contexto profissional. “Pesquisar sobre”, de limites excessivamente abertos e propósitos de contribuição nem sempre sustentáveis, tem abrigado o distanciamento acadêmico em relação ao ambiente e à relevância própria de uma área profissional sociotécnica, como Administração. Mas, por outro lado, “pesquisar para” tem abrigado uma identificação curta com a prestação de serviço (serviço de pesquisa e planejamento), regulada pela utilidade imediata de um “cliente”.

Essa distinção ajuda a introduzir a discussão da pergunta acima posta.

Será ela irrelevante, aceitáveis alternativamente, como diz a CAPES, tanto uma dissertação quanto um projeto técnico, que ela chama “produção técnico-profissional”<sup>14</sup>? Parece que não, porque nesses termos seria bem mais difícil garantir que se tenha **sempre** algo decorrente de pesquisa, com risco de descaracterizar-se um trabalho de pós-graduação *stricto sensu* e reduzi-lo, na prática, aos TCCs de graduação ou de especialização.

Nisso reaparece a ambiguidade não resolvida: um lado, o do “pesquisar sobre”, supostamente destinado ao enriquecimento do sistema pela pós-graduação acadêmica, destinado a prover de conhecimento o outro, a pós-graduação profissional, posta como quase complementar, de utilidade direta ao ambiente profissional - que então já não precisará de pesquisa. Em vão, portanto, os PPGPs... Bastam MBAs.

Esta é a situação que realmente temos e que gera os sentidos divergentes do dualismo “acadêmico ou profissional”, cujos efeitos institucionais indesejáveis este documento analisou.

Contudo, admitidas correções nas práticas, essa diferença **conceitual** pode ser eliminada sob nova concepção do trabalho final do curso profissional, com benefício à identidade própria deste tipo de pós-graduação *stricto sensu*. “Pesquisar sobre” e “pesquisar para” desaparecem quando se passa a conceber a interpretação conceitual do contexto (histórico, antropológico, econômico, comportamental, etc.), que a “pesquisa sobre” pretende cobrir, **como exigência da** – e limitada pela – **demanda**, “clínicamente” apresentada pelo mundo da prática profissional.

A percepção clínica do profissional (“sintomas” organizacionais, financeiros, mercadológicos, etc., em diagnóstico integrado pela singularidade do caso), direta ou indiretamente, solicitaria o estudo, sim, porque relevância é essencial ao investimento. Esperaria, porém, da pesquisa a força esclarecedora, e eventualmente sugestiva, da contextualização conceitual **reelaborada para a história (casos)**. Desta forma, e, prioritariamente pelo trabalho de campo, passaria o estudo a estar integrado tanto ao acervo de saber específico quanto ao saber que só a experiência direta traz, o “senso da prática”. É sob lógica semelhante que funciona, com notável avanço e produtividade, a pesquisa em outras áreas profissionais como a de saúde, do direito e de tecnologia.

O desvio ou mal-entendido metodológico (haver os dois tipos de estudo) e até institucional (haver dois tipos de curso e programa) é consequência do mesmo **distanciamento** e da “não-dependência” de ambientes acadêmicos em relação aos ambientes reais do mundo profissional, distanciamento, aliás, percebido já em 1995, na Resolução CAPES n. 1, e em 1998, na Portaria CAPES N. 80.

Três pré-condições são, contudo, necessárias: a) o reconhecimento de que a pesquisa científica no paradigma de prática metodológica hoje dominante na academia de ciências sociais não tem o apanágio da cientificidade. Esta é qualidade inseparavelmente metodológica e social (no sentido de produto cultural de tradições de pesquisa). B) a admissão da pluralidade paradigmática e da própria qualidade científica fora das comunidades acadêmicas, o que hoje é óbvio em laboratórios e centros de inovação, de empresas ou públicos. C) o diálogo e cooperação interdisciplinares que as instituições de pós-graduação em Administração manteriam com as de áreas próximas.

14. Expressão do Art. 40, § 20, da Portaria CAPES n. 81, de 16/12/1998. O Art. 70, § 30, da Portaria CAPES n. 17, de 28/12/2009, especifica mais de 30 “formatos” admitidos para o trabalho de conclusão de curso de mestrado profissional.

Enfim, é de reconhecer-se que a liderança acadêmica que veio a predominar nos primeiros programas de pós-graduação em Administração, talvez marcada por pesquisadores em ciências sociais de universidades federais na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa (ANPAD), espelhando-se na Academy of Management da época, e regulando-se pelo padrão vigente nos comitês científicos da CAPES, entidade pública controladora, pode ter dado o vetor de origem que agora, quatro décadas depois, se sente a necessidade de corrigir. A ANPAD, inclusive como possível instância de descentralização de controles, surge em tudo isso como impactada pelos PPGPs que acolhe.

#### 4. Questão conclusiva

Pergunta-se, conclusivamente a tudo que precede neste texto:

caberia começar-se uma trajetória de reconstituição do caráter profissional da pós-graduação em áreas sociotécnicas, correspondentes a profissões de mercado, renunciando à tortuosidade da nossa “jabuticaba” e retomando a especificação normativa da pós-graduação, parada desde 1965 com o Parecer Newton Sucupira, que olhou a experiência internacional à época, e que não distinguiu acadêmico e profissional na estrutura da pós-graduação *stricto sensu*?

**Que pensar, então, da perspectiva simples de ter-se, ao longo do tempo, um só programa, desaparecendo os dois atuais** (modalidade acadêmica e modalidade profissional)?

Tratando-se especialmente da área de Administração, a implantação dessa perspectiva consideraria as condições a seguir<sup>15</sup>.

1) Suprimida a designação de cada uma das duas modalidades, ter-se-ia em cada IES **apenas um programa**, sendo dela a iniciativa e a decisão sobre o projeto estratégico de mudança gradual, esta, contudo, obrigatória por ato normativo da CAPES. Segundo tal projeto, o programa poderia ter denominação geral (“Administração”) ou específica e caracterizante.

O novo programa (currículo, corpo docente, linhas de pesquisa e estratégias de conexão com o mundo profissional) **se implantaria gradualmente e em paralelo aos dois cursos pré-existent**s (o “acadêmico” e o “profissional”), considerados em extinção. Ou seja, enquanto as turmas já admitidas nestes avançassem para sua conclusão e encerramento, o novo seria desenvolvido, tudo segundo projeto aprovado em nível da própria IES. A transição, sobretudo para integralização do colegiado docente, com espaço tanto por professores dos programas em extinção quanto novos, conforme as linhas de pesquisa, poderia levar anos, mas estaríamos falando de uma reforma histórica no sistema, não de interesse restrito à IES.

Em universidades públicas, a maior dificuldade seria a adaptação ou redistribuição de professores com estabilidade, que pudessem ter feito concurso para áreas reestruturadas. Pode vir a ocorrer, em algum caso, uma espécie de “momento da verdade” para o interesse público e institucional.

Em universidades privadas, o mercado talvez até recebesse bem, se adequadamente apresentada, a substituição da modalidade “profissional” pelo “mestrado de pesquisa”. Sentir-se-ia claramente a diferença entre este curso e o MBA (aliás, para que manter este nome fantasia?) de treinamento especializado e adaptação profissional, sucessivamente necessário.

2) **O título “mestre”** é originalmente profissional, inclusive em nossas fontes europeias e americanas. Não oferecido mais o curso de mestrado para, equivocadamente, elevar o nível de uma graduação fraca, e até admitindo-se um ano de nivelamento ou adaptação de outras áreas à área profissional definida, **deveria aquele título bastar ao profissional**, dando-lhe a competência maior que é a de gerar conhecimento. Teria terminalidade própria. E como, assim, o mestre já não seria apenas alguém “um pouco mais competente”

15. Apresentando **sugestões** na perspectiva de implantação, algo simplesmente complementar, o restante desta Parte 3 deixa sua intenção argumentativa e analítica maior, que considera claramente expressa. Adverte-se, porém, contra a tendência a que aquela perspectiva não venha a polarizar ou deslocar a discussão fundamental do texto. Entende-se que os parágrafos sobre implantação funcionem como uma exemplificação de viabilidade.

na prática profissional, o mestrado teria que formar um pesquisador justamente para **innovar** aquela prática.

3) O mestre no mercado profissional deveria ser incentivado a fazer **reciclagens** em um programa de pesquisa, como se faz no “pós-doutorado”.

4) Por outro lado, o mestre que desejasse dedicar-se, integral ou parcialmente, ao magistério em uma área profissional, teria que completar, com disciplinas e práticas daquela área, por um ano, seu curso de mestrado, a modalidade **magistério**. É a mesma suposição tradicional de exigência de licenciatura para o bacharel que deseja ser professor.

5) Na modalidade magistério, acessível inclusive a pessoas já portadoras de título de mestre, seria oferecida qualificação especial em disciplinas ou subáreas de ensino na graduação em Administração, sob a forma de **credenciamento** para seu magistério. O resultado desta mudança e da anterior (“4”) resultariam certamente em professores muito mais bem preparados do que promove hoje o doutorado.

6) O doutorado profissional, hoje apenas prolongando o mestrado em uma área profissional, paralelamente ao doutorado tradicional (“acadêmico”), precisa rever o que pretende. Para não ser acusado de simples expansão sobeja da academia, a maximizar sua prerrogativa de conceder títulos às custas de dispêndios públicos ou privados, o doutorado em área profissional como Administração deveria ser único, na mesma lógica de terminalidade, acima defendida para o mestrado. Como em qualquer área de ciência, o doutorado é o título que atesta maturidade profissional em pesquisa. O doutor forma qualquer profissional em pesquisa, como é o caso do mestre, naquela área, e o apoia no exercício de seu trabalho de pesquisa nas organizações. Do doutor se exigirá completa iniciação ao acervo da tradição de trabalho na área, suas extensões atuais e, sobretudo, bases metodológicas de pesquisa.

7) Abandonando-se, por falta de fundamento na finalidade de cada um, a lógica de estruturação linear e sequencial dos cursos - graduação, especialização, mestrado, doutorado - não há razão para supor-se remuneração distinta e especial pelo simples título de doutor, como acontece hoje, precipitando uma demanda que força ampliação de vagas e cursos, **desproporcional** à capacidade de oferta (bom corpo docente), às reais condições do candidato para dedicação integral ao curso, e às oportunidades de trabalho na área - tudo representando enormes custos pessoais e sociais. Adicionais remuneratórios estimulariam a participação em projetos de pesquisa, com decorrente produção de resultados e publicações.

## Apêndice

### Temáticas para a pós-graduação em Administração que poderiam promover uma identidade institucional orientada para a prática profissional

#### 1. Que pesquisa - no mestrado e no doutorado?

Afastada, liminarmente, a concepção, ainda vigente, de que a pesquisa se caracteriza exclusivamente pelo método e não, como qualquer outra linguagem significativa, também pelo sentido intencional da ação, é preciso definir tal sentido para o caso da Administração.

**1.1. Em nível de mestrado**, a pesquisa, sempre presente como base das proposições de trabalhos de conclusão de curso, busca, prioritariamente, a abertura e diversificação de soluções, ou seja, técnicas, estratégias e conceitos-traduzíveis-em-práticas, para o mundo da Administração, em organizações dos mais diversos tipos.

**1.2. Em nível de doutorado**, uma área de conhecimento prático e profissional como Administração deveria ter foco específico nos problemas de base da inovação na área, **promovendo a fronteira da pesquisa de soluções**, praticada pelo mestrado, e sempre admitida a cooperação interdisciplinar com outras áreas humanas e tecnológicas. Ela deve, contudo, manter-se naquele propósito maior, evitando-se certa apropriação da área, ainda não consolidada, por outras participantes.

Ainda quanto à pesquisa de doutorado, de interesse da Administração, algumas linhas temáticas de base, típicas da área poderiam ser aqui priorizadas - ou pelo menos lembradas, **como se faz a seguir nas seções 2, 3 e 4**. Promover esta pesquisa seria atuar no nível mais adequado à formação identitária da pós-graduação em Administração.

#### 2. O ambiente institucional necessário à pós-graduação profissional

Qual o alcance institucional e as características de um ambiente de pós-graduação profissional? Esta dimensão reflexa precisa ser mais detidamente trabalhada. Por quê?

Em ambiente tipicamente **acadêmico** (no sentido de microcultura) não ocorrerá formação e estímulo à pesquisa **profissional**. Por outro lado, o ambiente didático do **MBA** é muito adequado para o formato participativo das aulas. Contudo, tratando-se do mestrado ou doutorado, o treinamento em - e o intercâmbio de - técnicas e soluções entre os participantes deve ser substituído pelo de questionamento, por eles com o professor, da insuficiência disso e das simplificações, a fim de estimular-se a reflexão, a busca não direcionada de informações e a estruturação de pesquisas de curta e de maior envergadura. Neste sentido, mudariam inteiramente, em relação à atual prática acadêmica, o lugar e a função das leituras, porque no mestrado ou doutorado em área profissional não se trataria, primeiro, de ser competente em um acervo de conhecimento, a referenciar em trabalhos para publicação, hoje competência acadêmica típica, mas de desenvolver critério no seu uso prático.

Contudo, o conceito “ambiente profissional” – que aqui se defende seja criado para a pós-graduação profissional em Administração – vai além do espaço escolar. A pós-graduação médica feita dentro de um hospital parece algo naturalmente justificável. Por que o mesmo não ocorre tratando-se de Administração? O mestrado e o doutorado precisam sentir-se **dentro** dos ambientes profissionais, públicos e de mercado, mantendo com ele **laços institucionais estáveis e crescentes**.

A estrutura normativa federal já está despertando para isso. Inovando em relação aos documentos normativos anteriores sobre Mestrado Profissional, a Portaria CAPES no

16. <https://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/30062017-portaria-131-2017.pdf>

17. A Portaria CAPES n. 60, de 20/03/2019, que absorve a Portaria n. 131/2017 para passar a falar em termos de **programa de pós-graduação profissional**, em que se incluem os doutorados, repete *ipsis litteris* aquele Considerando da 131/2017 e avança normativamente nesse sentido sobretudo quanto: aos objetivos do mestrado e doutorado profissionais (Art. 2o, I a V); à especificidade das propostas de novos cursos (Art. 7o), e quanto a características do corpo docente (Art. 10). Em linguagem inédita, lê-se no inciso I do Art. 7o, entre as informações necessárias ao projeto proposto: “*justificativa para a criação do curso profissional, incluindo aspectos de diferenciação com relação aos cursos acadêmicos*”. ([https://capes.gov.br/images/novo\\_portal/portarias/22032019\\_Portarias\\_59e60.pdf](https://capes.gov.br/images/novo_portal/portarias/22032019_Portarias_59e60.pdf))

131/2017 diz, ao justificá-lo<sup>16</sup>: “CONSIDERANDO a relevância social, científica e tecnológica dos processos de formação profissional avançada, bem como o necessário **estreitamento das relações das instituições de ensino e de pesquisa com os diferentes setores públicos e privados de atuação profissional**, resolve:...” (grifo nosso).<sup>17</sup>

O desejável é que o mestrado fosse criado em função de um ambiente institucional público ou empresarial **bem específico**, para o qual se voltariam os trabalhos finais dos alunos no curso, ambiente que seria representado por alguns dos atores sociais e econômicos de interesse direto no resultado do curso. Tais profissionais teriam assento, voz e voto no colegiado normativo e de planejamento. Eles também deveriam fazer parte das bancas examinadoras. Pode-se imaginar o que estaria implicado em mudanças de poder assim...

### 3. A pesquisa institucional comparada

Uma das duas formas de construir conhecimento novo é a analogia (a outra, a análise). Não é possível desenhar uma formação profissional pós-graduada em Administração partindo apenas, como em grande parte tem sido o nosso caso, de motivos circunstanciais e sem referência à pesquisa e ensino profissionais em outras áreas comparáveis, ou à experiência de outras instituições no exterior.

Como, com que método e estratégias, se pesquisa em áreas de técnica - sobre que também se faz teoria - como as artes, por exemplo, a música e a arquitetura? A academia de Administração no Brasil é paupérrima também em pesquisa institucional internacional comparada. Precisamos estudar as instituições no exterior que tomamos por referência e as que não tomamos, como as do Oriente. Sua história, valores que transparecem objetivamente, suas crises, suas falsas e verdadeiras fontes de vitalidade ou de sustentação do prestígio. Nosso espelhamento, sobretudo em relação à Academy of Management, não pode ser desavisado, nem devemos nos colocar na posição de seus entusiastas fãs de além-mar.

### 4. Questões de ciência e epistemologia da prática

Há questões de ciência e de epistemologia da prática que interferem diretamente no desenvolvimento, **na área de Administração**, de um programa de pós-graduação. Elas são sérias e inarredáveis.

**4.1.** A questão que mais levantaria lebres é a de uma suposta hierarquia na epistemologia da ciência, no topo da qual, segundo a crença corrente, estaria o conhecimento das ciências ditas básicas (a sociologia e a economia para nós, especialmente), cuja teoria e metodologia de pesquisa valeriam para as demais, especialmente as que se colocassem como “aplicações”. Nem sempre, nem em toda parte foi assim. E depois que se quebrou o dogma da unidade da ciência, ainda na metade do Séc. XX, dissolveu-se também a do método, de que Popper, com a exigência do teste empírico, foi o último defensor, repensando-se, desde então, a natureza da cientificidade.

**4.2.** Há, em áreas de prática, um “buraco negro epistemológico”, o gap - tal como é correntemente experimentado - entre formulações teóricas ou conceituais e situação singular enfrentada pelo profissional em sua prática. Este é, de fato, um problema milenar da filosofia do conhecimento, que volta aqui de forma aguda, mal expresso como “problema teoria-prática”. Uma resposta atualizada, que consulte também à pragmática da linguagem, seria de enorme fecundidade para todo o quadro curricular, metodológico e didático da formação profissional pós-graduada em Administração.

**4.3.** Até onde vai e o que deixa fora, metodologicamente, a estrutura de análise ou de pesquisa tipo “problema-solução”, cara à perspectiva profissional e tecnológica?

**4.4.** Como passar da estrutura disciplinar de acumulação de conhecimento, tradicional na educação científica, para a “disposição” (Bourdieu) ao saber da prática, necessária à formação do habitus próprio, tanto à graduação quanto à pós-graduação profissional?

**4.5.** Como decidir-se nas tergiversações entre interdisciplinaridade, transdisciplinaridade, multidisciplinaridade e a própria não-disciplinaridade, situação inevitável na gestão de complexidades?

**4.6.** Como conduzir criativamente uma sistematização técnica, como no caso de modelos, a partir da experimentação, e consciente das restrições epistemológicas deste processo?