

# Desafios e dilemas dos mestrados profissionais em administração no Brasil

## JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO

*Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública  
e de Empresa (FGV-EBAPE)*

*joaquim.rubens@fgv.br*

## ROBERTO DA COSTA PIMENTA

*Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública  
e de Empresa (FGV-EBAPE)*

*roberto.pimenta@fgv.br*

## JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO

Coordenador do Mestrado em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas/EBAPE, Doutor em administração com especializações na Walton School, ESADE e Harvard Business. Anteriormente, membro do conselho da Naturgy, Invepar, Linha Amarela, Belgo-Mineira e atualmente FGV-Previ e Comitê de Auditoria da EPE. Bolsista de produtividade do CNPq até 2016, autor e coordenador de vários livros e artigos em governança corporativa. Currículo Lattes disponível em: <http://lattes.cnpq.br/3818385640376862>

## ROBERTO DA COSTA PIMENTA

Doutor em Administração, Mestre e Especialista em Administração Pública. Chefe do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa - CFAP e Coordenador Adjunto do Mestrado Profissional em Administração Pública - MAP da Fundação Getúlio Vargas EBAPE. Pesquisador Institucional e Presidente da Comissão Própria de Avaliação - CPA da FGV EBAPE. Editor-Chefe da Revista de Gestão nos Países de Língua Portuguesa - RGPLP. Currículo Lattes disponível em: <http://lattes.cnpq.br/9107895746529145>

Há poucas dúvidas que a história da pós-graduação profissional em administração no Brasil trouxe importantes contribuições para a prática administrativa. Entretanto, a reflexão proposta pelo artigo de Pedro Lincoln é oportuna por indicar caminhos possíveis para uma discussão no contexto do crescimento expressivo no número de MPAs (mestrado profissional em administração) reconhecidos pela CAPES ao longo dessa trajetória, particularmente nos últimos anos.

Mas qual foi mesmo essa contribuição? Em síntese, temos excelentes trabalhos finais produzidos, mas pouco se conhece sobre implicações para a prática do administrar e organizar nas empresas e instituições públicas. Entendemos que é necessário, inicialmente, localizar essa contribuição. Como premissa que orienta nossas considerações, entendemos que um MPA de alto nível não deve ser avaliado simplesmente pelos produtos gerados, artigos ou dissertações, mas sobretudo pela capacidade de preparar ou transformar indivíduos para lidarem melhor com suas realidades. Assim, o principal “produto” dos MPAs seria a própria transformação do mestrando, adquirindo ferramentas, perspectivas e posturas para atuar na gestão com mais fundamento em evidências. Diferentemente da proposta de inúmeros MBAs no exterior, em que o foco está no desenvolvimento da capacidade de decisão frente aos múltiplos cenários, no Brasil o foco tem sido o fortalecimento da capacidade analítica dos participantes e reconhecimento de novas perspectivas para compreensão das situações (teorias).

Alinhado ao marco regulatório, predominam nos debates sobre nossos MPAs as considerações sobre os produtos gerados como parte dos requisitos para obtenção do título: dissertações, estudos de caso, intervenções e artigos tecnológicos. Mas, à exceção óbvia das dissertações, cujos padrões de qualidade são identificados e padronizados, a produção tecnológica ainda carece de um padrão estável e válido que caracterize melhor sua contribuição e os critérios de qualidade. Com frequência, o que observamos em artigos tecnológicos é a apresentação de uma síntese da literatura e uma tentativa de proposta de tratamento de problema prático, mas tratados de forma não vinculada.

Outras questões se apresentam como subsídio a uma análise mais estruturada no debate sobre o amadurecimento institucional da pós-graduação profissional em administração no contexto brasileiro: A que público se destinam os mestrados profissionais? A quem prestamos contas? O que devemos “entregar”? Por que, na hora de decidirmos as estruturas dos programas, conteúdos, métodos didáticos, priorizamos questões e expectativas endógenas? Quando discutimos critérios para avaliar os MPAs ouvimos apenas as escolas e a CAPES, e propostas de critérios avaliativos baseados principalmente na perspectiva acadêmica. Por que não ouvimos mais os profissionais e as organizações em geral, principais interessadas (primeira aula dos cursos de marketing que lecionamos...), sobre o que consideram um bom MPA? Ocorre que, à falta dessas pressões (ou controle externo, de validade) dos mercados público e privado, resta a pressão pelas publicações e avaliações institucionais (baseadas, também e principalmente nas publicações), que tende a priorizar o rigor ante a relevância e implicações práticas.

Em algum momento a academia de administração parece ter se deslocado de sua singularidade como ciência aplicada: a ênfase na ligação com a realidade, não só no sentido de descrevê-la, explicá-la, compreendê-la, mas também para nela intervir de forma eficiente e efetiva (Motta, 2008). Tornou-se autocentrada, quando a pontuação dos artigos e a leitura pelos pares se tornam as variáveis fundamentais de referência. As perspectivas teóricas, ao invés de orientar a compreensão dos problemas, podem se tornar viseiras que limitam compreensões e explicações alternativas. Predomina o diálogo com artigos anteriores, certamente importante, mas que não pode estar desvinculado dos problemas da prática. Por certo, esta simplificação (provocação?) está sujeita a inúmeras críticas. Traz questões que não são resolvidas apenas adjetivando como “aplicada” a área de administração. E, naturalmente, os MPAs não estão isolados desse contexto.

Com motivação análoga a de Pedro Lincon, apresentamos reflexões a seguir, na expectativa de contribuir para a discussão e desenvolvimento dos MPAs.

A primeira reflexão trata da identidade dos MPAs e sua contribuição. Entendemos que a proposta de novos programas profissionais ou a revisão dos atuais deve ser baseada na interação com os desafios das empresas, organizações públicas e organismos do terceiro setor. É essencial que os programas profissionais sejam orientados às necessidades vivenciadas na prática administrativa. Compartilhamos a análise de Motta (2008), para quem o conhecimento administrativo, fundamentado academicamente, é o mais permanente e valorizado, mesmo em sentido prático, porque acaba por produzir e transferir as novidades às empresas e instituições públicas. Nessa interação do acadêmico à prática deve se situar a proposta dos MPAs.

Quem diz o que é um bom curso?, como pergunta Lincoln, deve ser o mercado público e privado, afinal é para ele que os alunos são preparados. Claro que há riscos a evitar, inclusive, como advertido, a mercantilização dos programas. Mas é necessário apresentar uma melhor proposta de valor alinhada às expectativas e necessidades **da sociedade**, e de um amplo leque de organizações.

Outro ponto remete ao espectro da formação (*knowing*). Hoje os MPAs são estritamente focados nos aspectos cognitivos, com raras exceções. Mas fortalecer, adicionalmente, aspectos do *doing* e *being*, sobre técnicas administrativas, posturas éticas, e mesmo conhecimentos sociais como arte, música ou vinhos, contribuem para formar profissionais mais completos na compreensão da realidade e no agir ético, mais preparados para a decisão. Limitar à dimensão cognitiva representa um paradigma que seguimos que pode ser questionado.

A imprecisão do conceito de trabalho final é também ponto fundamental a tratar. É necessário convergirmos ao entendimento sobre o conceito de trabalho final e os limites de sua aplicabilidade. A coexistência de uma duplicidade de modalidades de mestrados (acadêmicos e profissionais) exige que tenhamos aspectos que os diferenciem e sejam passíveis de avaliação. O produto de ambos tem sido o principal desses aspectos!

Entendemos que no caso específico dos programas profissionais, o produto (trabalho final) deve, primordialmente, ser **motivado por um problema real**, preferencialmente no domínio do aluno, sobre este problema escolhida uma dimensão ou questão a ser tratada, e **concluído com análise das implicações para a prática**. Neste sentido, definimos como padrão nas dissertações dos MPAs da FGV EBAPE o modelo de abstract proposto em journals internacionais, quando o propósito do trabalho e implicações práticas e conceituais são claramente apresentados.

Um quarto e último ponto que trazemos direciona a avaliação dos egressos do MPAs. Dentre os desafios com que se defrontam os programas profissionais na busca do merecido reconhecimento como elemento inovador para o desenvolvimento da educação superior no Brasil está o de superarmos a conveniência do mimetismo da adoção do sistema de avaliação dos programas acadêmicos.

Em linhas gerais, ao longo desses mais de vinte anos, optamos por considerar como principal parâmetro de avaliação e, por conseguinte, de legitimação da relevância dos programas profissionais, os mesmos parâmetros que orientam a avaliação e o reconhecimento dos programas acadêmicos. Essa tendência se deve, em grande medida, a uma avaliação que se estabelece a partir de uma visada singular: a que se dá sob a ótica do pesquisador acadêmico “produtivo”. Ou seja, a que se orienta pelo viés acadêmico que avalia o empenho do aluno em demonstrar maestria no dissertar sobre o tema objeto de análise e, mais especificamente, pelo potencial (implícito) de publicação de um paper a partir da dissertação a ser defendida. Nessa perspectiva, ainda a cada ano se aprimorem os sofisticados mecanismos de avaliação utilizados pela área, persiste uma incômoda e subjacente distorção da essência do objeto analisado (o programa profissional). Não seria o caso de, tal como ocorre nos mestrados dos

principais centros de excelência do exterior, centrarmos esforços para avaliar a qualificação dos programas profissionais a partir da contribuição efetiva dos seus egressos para inovação e a produtividade administrativa das organizações brasileiras?

Acreditamos que os programas profissionais apresentam um elevado potencial, ainda não adequadamente explorado, de influir significativamente na inovação e na produtividade administrativa das organizações brasileiras por meio do reconhecimento da efetiva contribuição de seus egressos. É preciso que nossas reflexões se somem às das organizações e *prospects* e tragam implicações práticas, alinhando expectativas e contribuições.

## REFERÊNCIAS

Motta, P. R. M. A singularidade da produção de conhecimento em administração. Em Motta, P.R.M.; Pimenta, R. C.; Tavares, E. (org.). *Novas Idéias em Administração 2*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.