

COMO DEVE SER, AFINAL, O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO?

Henrique Mello Rodrigues de Freitas¹

Rua Washington Luis, 855 - Sala 309
CEP 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: hf@ea.ufrgs.br

Paulo Antônio Zawislak¹

Rua Washington Luis, 855 - Sala 410
CEP 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Telefone: 51 33163536
E-mail: paz@adm.ufrgs.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração – PPGA
CEP: 90010 – 460 Porto Alegre/RS

Resumo:

O que é uma "dissertação de mestrado"? Mais que isso "o que é um mestre?" Ou ainda, "o que é um doutor?". Essas questões surgem para todos os candidatos e professores envolvidos em um processo de pós-graduação, mais especificamente na realização de cursos de mestrado. Este artigo aborda o modelo vigente de processo de dissertação em Administração, buscando um referencial de áreas como a Engenharia e a Física. A partir disto é feita uma proposta de um modelo alternativo para o processo de realização do mestrado, destacando fatores como coerência, rigor, prazos, etc. A discussão final encaminha questões-chave para a melhoria das estatísticas atuais, ou seja, como obter um mestre em menor tempo hábil e com qualidade efetiva.

Palavras-chave: processo de dissertação, mestrado, administração, prazos institucionais.

Como deve ser, afinal, o desenvolvimento do processo de mestrado em administração?

COMO DEVE SER, AFINAL, O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O que é uma “dissertação de mestrado”? Mais que isso “o que é um mestre?” Ou ainda, “o que é um doutor?” Enfim, “como deve se desenvolver o processo de mestrado?”. Essas questões surgem natural e conjuntamente para todos candidatos e mesmo para professores envolvidos em um processo de pós-graduação, mais especificamente na realização de cursos de mestrado. Com o decorrer do tempo e das múltiplas experiências, diversas são as respostas aportadas e as fórmulas adotadas, alimentando o debate e, de certa forma, fomentando a relativa desorientação tanto de uns como de outros.

No segundo ano de seu curso de doutorado e no vigésimo-quarto ano de seu curso de mestrado, impôs-se no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS (Porto Alegre, RS) a necessidade premente de revisar as respostas, já há algum tempo, vigentes¹. Alguns aspectos inerentes a este debate são tratados em estudos anteriores, notadamente FERNANDES et al. (1992) e ROESCH (1994), justamente relativos ao ambiente do PPGA. Entretanto, enquanto estes estudos tratam respectivamente dos facilitadores/bloqueadores do processo e do método de pesquisa propriamente dito, busca-se aqui tratar globalmente sobre o processo de mestrado.

Qualquer que seja a definição adotada, uma dissertação de mestrado não pode deixar de ser o resultado de um processo no qual há um efetivo engajamento das partes envolvidas (candidato, professor, programa e sociedade), buscando atingir os objetivos propostos, observando um ritmo adequado. Este trabalho visa, essencialmente, estabelecer alguns elementos balizadores para assegurar a realização deste processo em “um ritmo adequado”, isto é, o pleno sucesso dentro de prazos institucionais, cada vez mais exíguos, no entanto, pertinentes.

No presente artigo será abordado, inicialmente, o modelo vigente de processo de dissertação em administração, buscando um referencial de outras áreas (seções 2 e 3). A partir

¹ Para tratar do tema “o que deve ser afinal uma dissertação de mestrado” foi realizado, em 18 de agosto de 1995, o 1º Painel NITEC/GESID, com a participação de alunos, professores e convidados, destacando-se: Jarbas Milititsky (Engenharia/UFRGS), Adalberto Vasquez (FAPERGS) e Lívio Amaral (IF/UFRGS). Especificamente do PPGA/UFRGS participaram, além dos autores: João L. Becker, Norberto Hoppen, Edi M. Fracasso, Fernando B. Luce, Paulo C. D. Motta, Jaime E. Fensterseifer, entre outros.

disto, será proposto um modelo alternativo de processo de realização do mestrado, pontuando fatores tais como coerência, rigor, prazos, etc. (seção 4). A discussão final tem a ambição de encaminhar algumas questões-chave para a melhoria das estatísticas atuais, ou seja, como obter um mestre em menor tempo hábil e com qualidade efetiva (seção 5).

2. O PROCESSO DE DISSERTAÇÃO EM DEBATE

As estatísticas disponíveis, mesmo se pouco difundidas, como as nacionais, ou, por vezes, pouco organizadas, como as locais, são reveladoras de uma situação indesejável.

Segundo os dados da Capes e do CNPq, divulgados na revista *Veja* (28/06/95, p. 64-70), a relação entre custo e retorno dos cursos de pós-graduação no Brasil é cada vez mais onerosa para os cofres públicos. Enquanto em 1980 uma tese (mestrado e doutorado confundidos) custava cerca de US\$ 27 mil, em 1993 este custo passou para US\$ 77 mil. Além disto (e pior), o tempo médio de conclusão dos trabalhos de pós-graduação no Brasil é de 5 anos (60 meses).

No que diz respeito às estatísticas locais, mais especificamente as do PPGA, convém evocar o fluxo ideal, para entender o fluxo real. É tido como fluxo perfeito, aquele onde o aluno ingressa em março de um dado ano, apresenta sua proposta de pesquisa em agosto do ano seguinte e defende sua dissertação até março do terceiro ano -- completando exatos 24 meses de processo, sem qualquer evasão ou resíduo no seu transcurso. O processo ideal é atualmente calculado levando-se em conta 15% de evasão e outros empecilhos (15% de resíduo para provável conclusão), o que resultaria em 70% de conclusões dentro do fluxo perfeito. O prazo, neste caso, giraria em torno de 30 meses em média -- o que já seria a metade do tempo real médio nacional.

No entanto, ao restringir a análise à realidade, os prazos se estendem muito além do desejado, chegando a absurdos 49,8 meses em média para 27 dos trabalhos que foram concluídos em 1994. O fluxo médio tem ficado muito aquém do que se poderia esperar dado o bom nível de produção atingido pelo PPGA.

Como deve ser, afinal, o desenvolvimento do processo de mestrado em administração?

Utilizando como ano de ingresso 1991, o fluxo observado foi o seguinte:

| DATA | INGRESSO | PROPOSTA | CONCLUSÃO | EVASÃO | RESÍDUO |
|-----------|----------|----------|-----------|--------|---------|
| MARÇO/91 | 42 | | | | |
| AGOSTO/92 | | 24 | 2 | 0 | 40 |
| MARÇO/93 | | 5 | 0 | 0 | 40 |
| MARÇO/94 | | | 7 | 3 | 30 |
| JULHO/95 | | | 11 | 14 | 5 |

Fonte: Dados levantados pela Secretaria do PPGA (agosto 1995)

Analisando o fluxo acima representado, é possível identificar alguns fatores para o insucesso:

- apenas 57% dos candidatos apresentaram sua proposta de pesquisa dentro do prazo regimental (18 meses);
- não houve conclusões dentro do prazo esperado (24 meses), havendo, no entanto, dois candidatos de exceção que terminaram em até 18 meses;
- ao final de 36 meses (12 além do prazo institucional vigente) apenas 9 candidatos (aí já incluídos os dois “de exceção”) concluíram seu mestrado, ou seja, 22% de todos os candidatos da turma de março/91;
- passados 52 meses, apenas 20 candidatos (aí incluídos os 9) concluíram seu mestrado, ou seja, 48% de todos os candidatos da turma de março/91;
- até julho de 1995, 17 candidatos abandonaram o processo de mestrado, restando ainda 5 candidatos por concluí-lo.

Observando o fluxo real, pode-se afirmar que, a partir do 25º mês, o processo tende a fugir de controle, tanto dos candidatos, quanto dos professores e do próprio Programa. Ainda analisando o dito fluxo, parece claro que o entrave institucional é provocado pelo longo prazo que separa o ingresso do candidato no Programa (março do primeiro ano) e a apresentação de sua proposta de pesquisa (agosto do segundo ano).

Cabe ressaltar que o método de uso do tempo disponível para a execução do processo de dissertação é igualmente prejudicado pela falta de organização durante o primeiro (e longe de ser único) período de “férias”-- que vai da segunda quinzena de dezembro até início de março. “Por que não fazer férias uma vez que só preciso apresentar proposta lááá em agosto?!?!”, pensa provavelmente a maioria dos alunos. Esta prática, extremamente nociva ao processo, poderia ser

facilmente contornada com a antecipação de prazos-limite e a inerente observância dos mesmos por todos atores envolvidos. Obviamente, com a devida harmonização do fluxo das disciplinas.

Um outro indicador pode ser obtido a partir do universo de alunos com dissertação concluída em 1994. Considerando o aproveitamento obtido por estes alunos, depreende-se um resultado qualitativo ainda mais preocupante. Dos 27 alunos concludentes, 12 obtiveram nota máxima “A”, havendo concluído em um tempo médio de 44 meses -- a mais rápida tendo sido realizada em 21. Entretanto, 15 dos mesmos 27 alunos, obtiveram conceito “B” em um prazo médio de 54 meses, sendo a mais rápida em 31. Simplificando, podemos arriscar um comentário “hilário”: o tempo adicional para um aluno “obter” conceito “B” (...ao invés de “A”!) é de 10 meses!²

* * *

Antes, porém, de abordarmos uma proposta concreta para o processo de dissertação em administração, convém evocarmos alguns depoimentos que ajudam no seu delineamento e sedimentam a necessidade de mudanças.

3. ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE

Haja visto o enorme número de opiniões divergentes interna ao PPGA/UFRGS e, principalmente, questões e críticas quanto às práticas de realização e de avaliação de dissertações recentes, julgou-se por bem buscar subsídios e fomentar a discussão com informações, não somente oriundas dos atores internos, mas igualmente de situações externas.

3.1. Contribuições Internas

Qual o objetivo de um curso de mestrado, dadas as atuais exigências institucionais? Além de “fazer mestres” -- o que em um universo de programas de doutorado torna-se um elemento de profissionalização -- deve-se atrair novos potenciais pesquisadores, cujo título de mestre é um instrumento facilitador, visto que um dos principais objetivos dos programas de pós-graduação é a própria pesquisa.

Neste sentido, o que são mestres? São recursos humanos que, após um processo de aprendizado, estarão aptos para contribuir com tais pesquisas, garantindo a longevidade do

² Os autores agradecem à Profa. Edi M. Fracasso pelo cuidado de ressaltar tais informações quando de sua participação no Painel já evocado.

Como deve ser, afinal, o desenvolvimento do processo de mestrado em administração?

respectivo Programa. Urge, pois, definir claramente linhas de pesquisa, hoje ainda tímidas na maior parte dos Programas. É necessário consolidá-las e, antes delas, consolidar grupos de pesquisa.

O PPGA/UFRGS, enquanto mais um programa de pós-graduação, poderia formalizar uma “grande” linha de pesquisa, uma espécie de “guarda-chuvas” de várias linhas menores. Por exemplo, “Tecnologia e Competitividade” é uma linha-mestra que permite abrigar uma série de outras, dentre as quais o “Mercosul”, e que se identifica com as tendências de longo prazo observadas atualmente. É bem verdade que algumas linhas de pesquisa já estão bem consolidadas ou estruturadas no PPGA, como por exemplo Sistemas de Informação e Decisão, Marketing e Estratégia Competitivas, Gestão da Inovação Tecnológica.

Neste contexto, seria desejável que, ao iniciar o processo, o aluno já pudesse estar engajado em algum grupo ou linha de pesquisa, o que facilitaria o próprio delineamento do seu (futuro) tema de estudo e pesquisa. Convém lembrar que, antes de mais nada, a dissertação continua sendo um trabalho individual, principalmente no sentido da responsabilidade. O responsável pelo sucesso será, também, pelo indesejável fracasso.

A dissertação está longe de ser, porém, um trabalho solitário: os alunos devem, em tendo linhas e grupos sinalizados, procurar estar ligados a alguém e associar sua pesquisa ao cronograma do grupo/linha.

A escolha dos grupos, linhas e professores é, obviamente, uma opção pessoal e deve seguir critérios estabelecidos de aproximação. O objetivo é garantir a empatia máxima entre as partes, visto que a relação interpessoal orientador/orientando é de extrema importância para o sucesso do processo. Em suma, haverá maior possibilidade de sucesso onde o grupo -- entenda-se TODOS seus participantes -- for melhor organizado.

Claro que o sucesso não depende somente da conjuntura, isto é, da existência pura e simples de grupos e linhas de pesquisa. É necessário, se não fundamental, que haja preocupação com os mais diversos aspectos inerentes ao processo, o qual inicia no grupo/linha.

O processo se vale de duas variáveis chave. A primeira, relativa aos objetivos e ao método de condução do processo, e a segunda, aos prazos exigidos (e possíveis) para a realização do mesmo.

O debate entre o mestrado essencialmente acadêmico, que vigora atualmente, e um mestrado profissional, leva ao debate da possibilidade de se realizar, respectivamente, uma “dissertação pesquisa” ou então uma “dissertação projeto” (ROESCH, 1994, p. 4-9). Entre os dois

pólos, deverá existir uma gama de trabalhos possíveis, combatendo a rotinização e padronização, sem porém esquecer que, para cada tipo de objetivo, deverá haver uma ou um conjunto de técnicas adequadas. Estes métodos diferentes refletem-se, obviamente, sobre os prazos.

Ao final do primeiro semestre, por exemplo, o aluno deveria poder identificar seu problema de pesquisa (dentro de um tema) e “amarrá-lo”, teoricamente, ao conhecimento existente. Já no segundo semestre, o problema deveria ser aprofundado quanto aos aspectos metodológicos e de realização. Concomitantemente, o aluno tem condições de apostar em um primeiro ano de créditos, para, no segundo ano, dedicar-se quase exclusivamente ao trabalho de pesquisa e de redação da dissertação.

O respeito de prazos “normais” (abaixo dos limites regimentais impostos) conduz naturalmente a uma redução do tempo médio. Não se quer, com isso, prejudicar o aluno. Parece, porém, ser mais importante formar os recursos humanos capacitados à pesquisa, muito mais pelo aprendizado que o próprio processo propicia, do que perseguir simplesmente dissertações “magníficas” (e, segundo as estatísticas, intermináveis!).

Ao estender a realização das dissertações além dos prazos “normais”, corre-se o sério (e já exemplificado) risco de perda de objetividade. Perde-se, por exemplo, tempo em modelos teóricos, dificultando a realização de estudos exploratórios, nos quais se deveria poder corroborar o modelo de forma simples, direta e coerente. Vai-se, muitas vezes, além do que é inicialmente proposto: se o objetivo é “x”, deve-se fazer... “x”!

O andamento dos trabalhos é, também, prejudicado pela falta de sintonia entre professores e alunos, tanto na orientação, como nas avaliações. Volta-se, por um lado, à questão da empatia. Os alunos evocam, de modo não raro, uma falta de disponibilidade dos professores; seja no acompanhamento de seus próprios orientandos, como na falta de coerência entre *papers* exigidos em disciplinas e os temas de dissertação propostos pelos diversos alunos. Ao mesmo tempo que os professores acenam com a falta de respeito dos mecanismos clássicos de relacionamento orientador-orientando, como por exemplo, agendamento de encontros. O excesso de trabalho desconexo do tema remete ao problema dos prazos, da qualidade e da profundidade do trabalho final.

Por outro lado, falta uma clara definição dos critérios de avaliação, onde impera a subjetividade, ao invés de um *feedback* imediato e objetivo. Uma banca de proposta deveria ser um elemento ativo de controle sobre a pertinência e a adequação do tema, da justificativa e do método,

Como deve ser, afinal, o desenvolvimento do processo de mestrado em administração?

referendando-os tais quais ou aconselhando modificações necessárias; e não, como têm sido em alguns casos, de críticas pouco construtivas e, por vezes, tardias. O objetivo de uma proposta e de uma banca seria o de evitar “surpresas” na continuidade e na finalização do processo -- a defesa da dissertação.

3.2. Contribuições Externas

A discussão objeto deste artigo não é, naturalmente, exclusiva do curso de pós-graduação em administração. Em outras áreas do conhecimento, como engenharia e física, o problema também é alvo de discussão e de experiências distintas na busca de melhores caminhos. Igualmente relevante são as diretrizes institucionais estabelecidas pelas diferentes agências de fomento, notadamente a FAPERGS no caso gaúcho.

Para abordar a questão do mestrado, sob o ponto de vista da Engenharia, o professor Jarbas Milititsky (Pós-Graduação Engenharia Civil/UFRGS), observou a existência, por questões históricas, de uma diferença do que é “ser mestre” no Brasil (essencialmente acadêmico, pois o mestrado veio na década de 60 para suprir a falta de acadêmicos) e “ser mestre” no âmbito internacional (essencialmente profissional). Neste caso, é somente após o doutorado que se forma o acadêmico. Nos países da Europa e nos EUA, o início de carreira acadêmica é o doutorado: um professor só começa suas aulas e pesquisas na universidade **após** a obtenção do título de doutor, o que, não raro, acontece aos 25, 26, 27 anos.

No Brasil, além da obtenção tardia do título de doutor, estes, que são normalmente os mais capacitados para a docência e a pesquisa, por serem raros, acabam sendo inevitavelmente solicitados para a execução de tarefas administrativas, cristalizando o final prematuro -- e “legitimado” -- da carreira acadêmica.

Esta situação faz com que o mestrado brasileiro acabe sendo o provedor dos efetivos quadros acadêmicos. O caso brasileiro do pós-graduação em engenharia (e, por que não, em geral) tem se caracterizado por se compor de “estudantes profissionais”, onde as bolsas, desde o mestrado, viram “salário”. Esta situação, além de condicionar e ampliar os prazos para execução do respectivos programas, cria desde cedo vínculos indesejáveis e institucional e socialmente prejudiciais para o avanço da pesquisa científica no país.

Muito embora o mestrado brasileiro seja, por necessidade, qualitativamente superior à média internacional, ele não é reconhecido como tal. Nos EUA, por exemplo, a possibilidade de

obter o título de mestre substituindo a dissertação pela realização de mais créditos dificulta a comparação qualitativa dos titulados.

Fato novo neste cenário é o crescimento do número de cursos de doutorado em administração nos diferentes estados brasileiros. Amplia-se, assim, a pergunta inicial: “o que é ser mestre e doutor **no Brasil** hoje?”. Mais do que isso: “qual seria a diferença fundamental entre ambos?”.

Para Milititsky, um mestrando deve trabalhar ou tratar de um certo conhecimento (“garimpar”), demonstrando condições de participar de uma equipe e de dominar um processo. Não é, então, função do mestre alargar o conhecimento. Já o doutor deve, justamente, ampliar o conhecimento. O mestrado constitui-se em uma “ponte” para o doutorado, onde os alunos com potencial acadêmico poderão ser devidamente avaliados e identificados.

Um elemento facilitador poderia ser a existência de um evento formal institucional (fórum geral) onde seriam definidas e avaliadas as condições do processo em curso para cada aluno (tema, orientador, prazo, etc.). Isto propiciaria, certamente, uma redução no prazo de execução do percurso pretendido. Com instrumentos desta ordem, a Engenharia da UFRGS já consegue ter uma média de 30 meses para o processo de mestrado (valores em queda), o que é a metade da média nacional.

A Física, por se tratar de uma “ciência básica”, cuja temática é mais “universal”, exige dos pesquisadores brasileiros padrões semelhantes aos dos pesquisadores internacionais. Para o professor Lívio Amaral do Instituto de Física da UFRGS, isto se reflete tanto nos cursos de graduação, como, obviamente, no mestrado e no doutorado. Nestes dois últimos casos, a maior parte dos egressos são direcionados para a atividade acadêmica.

Em função disto, existe todo um aparato institucionalizado para garantir um percurso de sucesso. Em meio ano (prazo regimental), os alunos devem apresentar projeto e estar em acordo com seu futuro orientador. Tanto o projeto, como o próprio orientador (associado a uma linha de pesquisa) devem ser devidamente aprovados por comissão de seleção e orientação. Nesta comissão é julgada a pertinência do tema, bem como a factibilidade da pesquisa.

Existe, ainda, a possibilidade de se transformar um mestrado (em andamento) em um doutorado. Estas situações são estudadas caso a caso, levando-se em consideração critérios como originalidade da pesquisa ou ter publicações em revista internacional indexada com árbitro.

Como deve ser, afinal, o desenvolvimento do processo de mestrado em administração?

Quanto aos aspectos institucionais, o professor Adalberto Vasquez (Diretor Científico da FAPERGS) sinaliza a necessidade de pronta mudança no modelo de fomento de bolsas de pós-graduação e de projetos de pesquisa, especialmente aquelas relativas aos mestrados.

Antes de qualquer coisa, não se deve mais pensar em uma universidade onde os professores não sejam doutores! Deve-se lutar pela idéia de que a pesquisa (e não sua administração) é a atividade-fim (junto com a educação) da universidade.

Neste sentido, o mestrado, como caminho obrigatório para o doutorado, tende a acabar. O doutorado deve ser o (único) *locus* de formação acadêmica, enquanto o mestrado deve adquirir cada vez mais uma orientação profissionalizante. Quanto a isto, está sendo testada uma solução alternativa concreta com o “mestrado remoto” do PPGA/UFRGS em parceria com a Universidade de Caxias do Sul. Esta experiência poderá reorientar a própria prática da casa. Uma outra alternativa tem sido, em muitos lugares, a do “MBA executivo”; no qual, após créditos de um curso de especialização, o candidato apresenta uma monografia baseada em atividade prática (ou realiza mais créditos) para a obtenção do título de mestre.

Assim, o financiamento dos cursos de mestrado exigirá ações de interação universidade-empresa. Em seu bojo, devem estar trabalhos que sirvam diretamente à sociedade com a realização de projetos, novas técnicas e inovações. Este tipo de formação deverá ser “autofinanciado”, permitindo a alocação de recursos quase unicamente à pesquisa e ao ensino científico.

* * *

Tendo coletado diferentes opiniões internas e externas ao PPGA, tem-se condições de apresentar uma abordagem alternativa para a realização de um mestrado (em administração), com condições satisfatórias para todos os atores envolvidos no processo.

4. O PROCESSO DE DISSERTAÇÃO EM DEFINIÇÃO

Considerando o caráter heterogêneo dos programas de pós-graduação, no que diz justamente respeito a seus atores, é fundamental que se estabeleça uma diretriz básica de percurso e de ritmo na realização do processo completo (créditos e dissertação). Neste intuito, após exame detalhado das diferentes opiniões já evocadas, o PPGA/UFRGS poderia ter como balizador o seguinte cronograma:

| DATA | EVENTO |
|--|--|
| dezembro ano 0 | seleção |
| março ano 1 (por exemplo, 95) | ingresso |
| junho ano 1 (final do primeiro semestre): | 12 a 16 créditos |
| julho ano 1 | pré-proposta para orientador |
| dezembro ano 1 (final do segundo semestre): | <ul style="list-style-type: none"> • 16 a 12 créditos (uma das disciplinas de “método de pesquisa” é obrigatória, sob pena de ser desligado do curso); mínimo requerido para o primeiro ano: 26 a 28 créditos³); • discussão da proposta (máximo em março ano 2 -- por exemplo, 96 -- sob pena de ser desligado do curso) |
| março ano 2: | matrícula em disciplina de “métodos de ensino superior” ou “teorias educacionais” (obrigatória para todos os alunos, de modo a garantir a máxima integração dos alunos com o curso no decorrer deste semestre de realização da pesquisa e do documento) |
| setembro ano 2: | defesa da dissertação (máximo dezembro ano 2; prazo institucional fevereiro ano 3 -- por exemplo, 97) |

O cronograma acima leva em consideração limites inferiores aos institucionais, pois é desejável que se tenha um margem tranqüila de ação para concluir os mestrados com sucesso e com respeito ao prazo limite vigente. Esta proposta tem por objetivo trazer a média global de conclusão dos processos de dissertação para um intervalo entre 19 e 22 meses.

Para a completa concretização deste calendário é necessário um engajamento institucional (agências, PPGA, organizações diversas). Iniciando, naturalmente, pelo PPGA e pelo seu corpo docente, no que diz respeito à observância destes prazos para com alunos e especialmente orientandos, bem como na conclusão de suas obrigações acadêmicas para com o curso, sob pena de prejudicar o planejamento e execução do cronograma de realização dos mestrados. Quanto ao calendário letivo de cada semestre, deveria haver, a exemplo da graduação, um prazo formal máximo de, por exemplo, duas semanas entre o encerramento de disciplinas -- segundo o calendário determinado e em vigor pelo curso -- e a entrega dos respectivos conceitos à secretaria do curso e, mais importante ainda, das apreciações aos alunos.

Igualmente, haverá um engajamento quanto à pesquisa propriamente dita. Trata-se aqui do debate objetivo e controlável relativo: aos temas de estudo, aos problemas de pesquisa e sua relevância, à discussão sobre a coerência “interna vs. externa”; relativo ao documento (dissertação)

³ Obviamente que sempre podem surgir casos especiais que serão analisados de forma igualmente especial pela comissão coordenadora do Programa.

Como deve ser, afinal, o desenvolvimento do processo de mestrado em administração?

em si, sua estrutura, rigor e tamanho, bem como ao leque de métodos e técnicas e à necessidade de aprofundar análises e conclusões.

Por fim, urge uma resposta institucional ao “grito” de todos atores por mais organização, principalmente quanto à alocação de mais recursos materiais e financeiros.

Uma das formas de viabilizar esta alocação é através dos chamados instrumentos facilitadores. A maior constância de eventos com o intuito de aumentar a interação entre corpo docente e discente, desde os primeiros semestres, pode ser um destes instrumentos. Por exemplo: defesas somente às “sextas-feiras” (datas e horários não letivos), organização de jornadas de “debates & pesquisas” (apresentação de pesquisas do curso, de etapas de dissertações/teses -- teoria, método e estado de pesquisa --, etc.); microinformática disponibilizada e capacitação efetiva para todos atores; formação de um banco de propostas nos moldes do “banco de dissertações”, etc.

Além destas questões, aparentemente meramente operacionais e controláveis, é fundamental haver o respeito de aspectos “inerentes” ao processo, ou seja, aqueles de difícil controle institucional, muito mais subjetivos, interpessoais, etc. Dentro destes aspectos ressaltam-se os seguintes:

- a consideração da importância do rigor, da relevância e do que os americanos chamam de “*readability*” (a capacidade de ser lido e não “decifrado”);
- a importância de assumir a posição de que **rigor** se traduz, especialmente, por coerência, objetividade, honestidade, enfim, pela consciência de que o trabalho realizado nada mais é do que um trabalho inicial (“não se deve abraçar o mundo”, “o ótimo é inimigo do bom”,...);
- a consideração de diferentes tipos e perfis (dos alunos, dos professores, dos métodos, dos temas e documentos, etc.) envolvidos no processo; provavelmente o processo será de difícil realização quando o candidato não tiver pelo menos, das duas uma, conhecimento do terreno de ação ou do tema e conceitos inerentes;
- a empatia e o respeito na interação professor/aluno, indo desde o mútuo interesse pelo tema até o tempo disponível para orientação, passando pelo acesso do aluno ao professor, pelo pronto *feedback* a trabalhos (de aula e de pesquisa) e apresentações, pelo respeito da programação e dos prazos aconselhados pelo professor-orientador; e, ainda, pela efetiva dedicação do aluno-bolsista à pesquisa (!).

A abordagem acima procura estabelecer ou esclarecer, e mesmo simplificar, a questão do “mistério” aparentemente forte e insolúvel que ronda todos os vários processos de mestrado nos diversos Programas pelo País.

5. CONCLUSÕES

A intenção deste debate é exclusivamente voltada para a busca de condições que garantam o sucesso de um dos principais objetivos de todo curso de mestrado: a capacitação de recursos humanos. Claro que o requisito principal, inerente à obtenção deste título, não deixa de ser algo puramente objetivo, a dissertação. Neste sentido, foram enfatizadas diversas facetas do próprio processo de dissertação.

No entanto, mais do que o documento em si, o que efetivamente importa é o processo. Como bem ressalta ECO (1989, p. 5), “(...) não importa tanto o tema da tese, quanto a experiência do trabalho que ela comporta”. Para isto, é de fundamental importância a delimitação do tema, bem como a adequação dos objetivos a ele: se o objetivo é saber a **posição** da letra “L” no alfabeto, não é capital demonstrar a **posição** das letras “K” e “M”.

Uma vez tendo sido determinada a importância do processo como elemento-chave na capacitação do futuro pesquisador, outros aspectos merecem precaução na relação orientador/orientando. Deve-se encerrar de uma vez por todas o debate “coerência interna vs. coerência externa”, valorizando, principalmente, o primeiro aspecto, ou seja, a pertinência e a harmonia da relação tema-método-análise, em detrimento de impossíveis “(re)descobertas da América” ou de aplicações de forte impacto na sociedade.

Da mesma forma, deve-se relativizar o debate “quantidade vs. qualidade”. O rigor no respeito da relação tema-método-análise (coerência interna), mesmo que com “poucas páginas”, é muito mais significativo do que a falta de capacidade de condução de um tema por páginas “a fio”. Em outras palavras, deve-se cuidar dos objetivos ao longo de todo o trabalho, o que muitas vezes significa deixar “de lado” boa parte do conhecimento relativo a um tema.

A solução somente será viável se houver, bem entendido, **total engajamento** por parte dos atores envolvidos no processo: desde o Programa em si (bem como os órgãos de fomento que o apóiam), até os professores e alunos.

Como deve ser, afinal, o desenvolvimento do processo de mestrado em administração?

Além disto, deve-se apresentar algumas sugestões para facilitar a viabilidade da solução, ressaltadas as especificidades de cada Programa:

- adoção imediata do processo/cronograma na seção 4 acima; o que significa...
- ...mudança imediata da data limite institucional para discussão da proposta, de agosto do segundo ano para março do mesmo ano;
- nova seriação semestral aconselhada (guardados os mesmos 30 créditos obrigatórios), com pelo menos 26 créditos no primeiro ano e a disciplina de técnicas de ensino superior no segundo ano, como forma manter a frequência ao Programa e ter assim assegurado o contato do e com o grupo até praticamente o final do processo (17º mês!).

Caso esta proposição seja acatada pela comunidade, urge repensar os critérios do próprio processo de seleção dos candidatos, uma vez que se constitui no primeiro passo oficial do aluno com relação a seu objetivo final. O comitê de seleção deverá deixar claro aos candidatos quais são as suas **responsabilidades** para com o processo de mestrado.

Espera-se, justamente, que, tendo sido calcado em debate coletivo, este artigo possa servir de base para o estabelecimento de mudanças regimentais nos programas de pós-graduação em administração, notadamente, no PPGA/UFRGS.

Certamente este debate deve ser aprofundado, principalmente pela influência, agora real no Brasil, que exercem cada vez mais os programas de doutorado, quanto ao nível de exigência e de rigor metodológico. Outros aspectos fortemente associados a este processo devem ser, igualmente, alvo de debate. Assim como o presente estudo, novos “painéis” poderão dar origem a novas contribuições. Temas polêmicos, como *a orientação e a avaliação dos trabalhos de mestrado*, merecem (e devem!) ser abordados.

6. REFERÊNCIAS

ECO, Umberto (1989). **Como se Faz uma Tese**. São Paulo, Perspectiva. 170 p.

FERNANDES, E. C.; KLERING, L. R. & AGUIAR, D. Q. (1992). **Dissertações de Mestrado: elementos bloqueadores e facilitadores**. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, documentos para Estudo n° 05/92, junho. 18 p.

ROESCH, Silvia M. A. (1994). **A Dissertação de Mestrado em Administração: proposta de uma tipologia.** Porto Alegre, PPGA/UFRGS, documentos para Estudo n° 14/94, novembro. 14 p.

VEJA (28/06/95, p. 64-70) “Inflação de mestres e doutores”

7. ANEXO



1º Painel NITEC - GESID



**O que deve ser afinal uma dissertação
de mestrado no PPGA/UFRGS ?**

DIA 18/08/95 - 6ª feira - Sala 31 A - FCE/UFRGS

Programação:

8h - caracterizar o **modelo vigente** - Sylvia Roesch - Edi M. Fracasso

- o que tem sido “revisão da literatura”?
- o que tem sido formalização de um método?
- o que tem sido análise de resultados?

8h30min - discutir os referenciais atuais vigentes no PPGA - João Luiz Becker

- questionar a viabilidade do modelo vigente - Fernando B. Luce/Jaime E. Fensterseifer

9h - com a palavra o aluno... defendido, em processo, no início

9h30min - conhecer referenciais de outras áreas - Jarbas Milititsky e Fernando Zawislak

- relembrar **requisitos institucionais** - Adalberto Vasquez - Diretor Técnico FAPERGS

10h30min - intervalo

10h45min - emergir modelos alternativos - DEBATE (POSICIONAMENTO)

- o que seria “revisão da literatura”?
- o que seria formalização de um método?
- o que seria análise de resultados?

12h - Almoço de confraternização PPGA/UFRGS

14:30h - Assembléia interna professores PPGA/UFRGS - Norberto Hoppen

- avaliar “eventuais” discrepâncias
 - buscar um senso comum
 - estabelecer oficialmente um novo referencial comum condizente com a nova realidade institucional (CAPES, CNPq, FAPERGS)
 - o que deve ser “revisão da literatura”?
 - o que deve ser formalização de um método?
 - o que deve ser análise de resultados?
 - ata PPGA
-

Moderadores:

- **Paulo Zawislak** - NITEC (Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica)
 - **Henrique Freitas** - GESID (Grupo de Estudos em Sistemas de Informações e de apoio à Decisão)
-

APOIO: FAPERGS - CNPq - Propesp/UFRGS