



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
CENTRO SOCIOECONÔMICO – CSE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

**GESTÃO ACADÊMICA NOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO: Práticas Docentes**

Márcia Dietrich Santiago

Florianópolis, 2017

Márcia Dietrich Santiago

**GESTÃO ACADÊMICA NOS MESTRADOS  
PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO: Práticas Docentes**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração Universitária. Orientador: Prof. Dr. Alexandre Moraes Ramos

**Área de Concentração:** Gestão Universitária

**Linha de Pesquisa:** Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica

Florianópolis, 2017

Márcia Dietrich Santiago

**GESTÃO ACADÊMICA NOS MESTRADOS PROFISSIONAIS EM  
ADMINISTRAÇÃO: Práticas Docentes**

Dissertação submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para  
obtenção do Título de **Mestre em Administração Universitária**.

Florianópolis, 03 de março de 2017.

---

Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen Dr<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Alexandre Moraes Ramos Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Márcia Eunice Lobo Dr<sup>a</sup>.  
Instituto Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Marli Dias de Souza Pinto Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da  
UFSC.

Santiago, Márcia Dietrich  
Gestão Acadêmica nos Mestrados Profissionais em  
Administração : Práticas Docentes / Márcia Dietrich  
Santiago ; orientador, Alexandre Moraes Ramos -  
Florianópolis, SC, 2017.  
152 p.

- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico,  
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária,  
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão Universitária . 3. Prática  
Docente. 4. Mestrados Profissionais. 5. IES. I. Ramos, Alexandre Moraes .  
II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária. III. Título.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha filha Tainá Dietrich, pelo incentivo de continuar a estudar e pelo apoio durante o curso e a elaboração desta dissertação.

Em especial, ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária - PPGAU, pela oportunidade de poder dar continuidade aos meus estudos e qualificação profissional.

À minha colega de trabalho e amiga para todos os momentos, Magda Camargo Lange Ramos, que me incentivou a participar do processo seletivo no programa e pela ajuda incondicional na construção desta dissertação.

À coordenadora do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen, atenciosa, solícita, dedicada, excelente profissional e apaixonada pela profissão.

Ao meu orientador, Alexandre Moraes Ramos, pelo apoio e orientação no desenvolvimento desta dissertação.

Muito Obrigada!

Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho (**Dalai Lama**).

SANTIAGO, Márcia Dietrich. **Gestão Acadêmica nos Mestrados Profissionais em Administração: Práticas Docentes**. Florianópolis, 2017. 152f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Programa de Pós Graduação em Administração Universitária, Centro de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2017.

### Resumo

Esta pesquisa analisa os Cursos de Mestrado Profissional nas áreas de administração pública, universitária e gestão das IES. Adere-se à linha de pesquisa: Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica do Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária. Utiliza-se da metodologia de pesquisa aplicada, com caracterização qualitativa e quantitativa. Quanto aos fins, caracteriza-se como descritiva, com delineamentos de pesquisa bibliográfica, documental e análise de conteúdo. Os participantes da pesquisa foram os professores, coordenadores e colaboradores dos 54 programas de mestrado profissional das áreas de estudo. No que tange aos resultados, a conclusão é que os Mestrados Profissionais, oriundos de instituições públicas ou privadas, têm objetivos e práticas diferentes do Mestrado Acadêmico. Essa diferença deve-se ao fato de o Mestrado Profissional ter como meta ampliar o conhecimento com experiências reais, e até pontuais, com maior desempenho na tomada de decisão para os profissionais, gestores em sua área de atuação, desenvolvendo a capacidade gerencial e empreendedora, criando, aplicando e resolvendo questões nos setores administrativos das instituições e organizações. Quanto ao mapeamento das práticas aplicadas em sala de aula e fora dela, identificou-se, por meio da pesquisa, que a maioria dos professores utiliza práticas convencionais, ou seja, tradicionais, dentre elas, apresentações individuais e em equipe, aulas expositivas, estudos de casos, *papers*, resenhas, debates em torno de problemas reais, desenvolvimento de artigos e análise de textos. Verificou-se que as práticas docentes utilizadas são comuns entre os programas, embora poucos façam uso de metodologias de ensino e aprendizagem inovadoras, pois avaliam seus acadêmicos por meio de provas discursivas e objetivas. Constatou-se também que cada programa tem a sua prática peculiar de acordo com o objetivo do curso. Além disso, como produto desta pesquisa, foi proposta a criação de um Portal que

integre todos os mestrados profissionais nas áreas objeto deste estudo, portal que hospedaria um Fórum para esses mestrados profissionais em administração, o que iria proporcionar aos docentes uma interatividade mútua, ampliando os diálogos e as discussões, além de minimizar a distância entre esses programas e as instituições.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Prática Docente. Mestrados Profissionais. IES. Administração.



## ABSTRACT

This research analyzes the Professionals Masters Courses in areas like public and university administration, and public management of the IES. This work has adherence to the line of research, Evaluation Systems and Academic Management of the Professional Master's Program in University Administration. The methodology used was the applied research with qualitative and quantitative characterization. Regards its purposes, is characterized as descriptive, with designs of bibliographical and documentary research, and content analysis. The participants of the research were professors, coordinators and contributors from the 54 master's degrees' programs at the areas of the field of study. In reference of the results the conclusion is that the Professional Masters originated in public or private institutions, have goals and different practices from Academic Masters. This difference is due to the fact that the Professional Masters has as its goal, to amplify the knowledge with real and even punctual experiences, with better performance in taking decisions for the professionals, managers in their expertise areas, developing the managerial and entrepreneurial capacity, creating, applying and solving questions in administrative sectors of institutions and organizations. Regarding the mapping of the applied practices inside and outside school classes, it was identified through the research that most professors made use of conventional practices, that is, traditional, amongst them, individual and team presentations, lectures, case studies, papers, reviews, debates around real problems, development of articles and text analysis. It was verified that the teaching practices used are common among the programs, noting that few programs use innovative teaching methodologies, since some programs evaluate their students through discursive and objective tests. The research also showed, that every program has its own peculiar practice according to the purpose of the course. In addition, as a product of this research, it was proposed the creation of a portal that would integrate all the professional masters in the subject areas of this study, this portal would host a forum for these professional masters in administration, which would provide teachers with mutual interactivity, amplifying the dialogues and discussion, also helping to minimize the distance between these programs and institutions.

**Keywords:** University Management. Teaching Practice. IES.  
Professional Masters. Administration.

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ALFA	Faculdades Alves Faria
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
APCN	Avaliação das Propostas de Cursos Novos de Pós-graduação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CSE	Centro Socioeconômico
EAD	Educação a Distância
FACCAMP	Faculdade Campo Limpo Paulista
FDC	Fundação Dom Cabral
FECAP	Fundação Álvares Penteado
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIPEL	Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IBMEC	Faculdade de Economia e Finanças
GMTA	<i>Graduate Management Admission</i>
INSPER	Instituto de Pesquisa
IES	Instituição do Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MADE	Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
MA	Mestrados Acadêmicos
MGAEP	Mestrado Profissional em Avaliação da Educação Pública
MPA	Mestrado Profissional em Administração Pública
MPA-GP	Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos
MPADN	Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios
MPAC	Mestrado Profissional em Administração e Controladoria
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão Empresarial
MP	Mestrados Profissionais
MPGN	Mestrado Profissional em Gestão de negócios
MPGO	Mestrado Profissional em Gestão Organizacional

MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes
MPL	Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo
MPGPP	Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas
MPGP	Mestrado Profissional em Gestão Pública
NPGA	Núcleo de Pós-Graduação em Administração
PGGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PMPGIL	Mestrado Profissional em Adm. Gestão, Internacionalização e Logística
POLEDOC	Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
PPAC	Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PPGGEO	Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (UFRN)
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PUC/RIO	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PUC/MG	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFBV	Universidade Federal Boa Viagem
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi Árido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal de Grande Dourados
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMS	Universidade do Mato Grosso do Sul
UFPB	Universidade Federal da Paraíba João Pessoa
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas

UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSJ	Universidade Federal de São João Del rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFV	Universidade Federal de Viçosa (MG)
UNA	Centro Universitário
UNB	Universidade de Brasília
UNESA	Universidade Estácio de Sá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFOR	Universidade de Fortaleza Edson Queiroz
UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba
UNINOVE	Universidade Nove de Julho
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNIVALI	Universidade do Vale de Itajaí
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UNOESTE	Universidade do Oeste de Santa Catarina
UNP	Universidade Potiguar
UPM	Universidade Presbiteriana Mackenzie
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Componentes para Avaliação do Mestrado Profissional. ....</b>	<b>21</b>
<b>Quadro 2 - Referencial Teórico .....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 3 - Cursos participantes do estudo .....</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 4 - Categorias e fatores de análise .....</b>	<b>74</b>

## GRÁFICOS

Gráfico 1- <b>Total de Mestrados Profissionais por Região</b> .....	77
Gráfico 2- <b>Mestrados Profissionais em Administração e Gestão por Região</b> .....	78
Gráfico 3- <b>Programas em Administração Pública em Rede Nacional UAB</b> .....	79
Gráfico 4 - <b>Tipo de Instituição</b> .....	80
Gráfico 5- <b>Processo seletivo</b> .....	82
Gráfico 6 - <b>Público alvo</b> .....	83
Gráfico 7 - <b>Tipo de Instituição</b> .....	85
Gráfico 8 - <b>Identificação do respondente</b> .....	86
Gráfico 9 - <b>Tipo de curso</b> .....	87
Gráfico 10 - <b>Práticas docentes</b> .....	88
Gráfico 11- <b>Eficácia na experiência profissional</b> .....	92
Gráfico 12- <b>Recursos para comunicação e aprendizagem</b> .....	94
Gráfico 13 - <b>Participação em eventos</b> .....	95
Gráfico 14- <b>Pré-requisitos para qualificação</b> .....	96
Gráfico 15 - <b>Trabalho final exigido</b> .....	97
Gráfico 16 - <b>Diferenças entre as práticas de mestrado profissional e acadêmico</b> .....	98
Gráfico 17 - <b>Registro controle e monitoramento de orientação</b> .....	101

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo sugerido como proposta para a criação do site. ....	107
<b>Figura 2</b> - Continuação do modelo (página 2 após pesquisa realizada) .....	109
<b>Figura 3</b> - Continuação do modelo (Página Lista dos Mestrados) .....	110
<b>Figura 4</b> -Continuação do modelo (Página de formulário para cadastro de instituição).....	111



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 Objetivos da Pesquisa .....	23
1.2 Justificativa da Pesquisa .....	24
1.3 Mestrado Profissional em Administração Universitária.....	26
1.4 Organização do Estudo .....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>28</b>
2.1 Gestão Acadêmica Universitária.....	28
2.2 Gestão Acadêmica de Ensino, PDI e PPC.....	36
2.3 Mestrados Profissionais na área de Administração .....	39
2.4 Práticas Docentes no Ensino Superior .....	52
2.5 Metodologias Ativas .....	60
2.5.1 <i>Peer instruction (Aprendizagem por pares)</i> .....	61
2.5.2 <i>Flipped Classroom (Sala de aula invertida SAI)</i> .....	62
2.5.3 <i>Problem or project based learning</i> .....	63
2.5.4 <i>Ciclo de aprendizagem vivencial (CAV)</i> .....	63
2.5.5 <i>Ensino híbrido (Blended)</i> .....	64
2.5.6 <i>TBL team-based learning</i> ;.....	65
2.5.7 <i>Canvas</i> .....	65
2.6 Considerações sobre os fundamentos estudados .....	66
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>69</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	69
3.2 Delineamento da Pesquisa .....	69
3.3 Delimitação do Universo e <i>Corpus</i> da Pesquisa .....	71
3.4 Técnicas e Instrumentos de coleta de dados.....	73
3.5 Técnica de Análise de Dados .....	75
3.6 Limitações da Pesquisa.....	75
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>76</b>

4.1 Identificação dos Mestrados Profissionais em Adm. no Brasil.....	76
4.2 Caracterização do <i>corpus</i> da pesquisa .....	80
4.3 Mapeamento das práticas docentes adotadas na gestão acadêmica dos Mestrados Profissionais nas áreas objetos de estudo .....	84
4.4 Proposta para a criação de uma solução como alternativa para Mestrados Profissionais das áreas de Administração e Gestão .....	106
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
5.1 Conclusão .....	112
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros .....	114
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO 1 – Portaria N° 080 .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE B – Mestrados Profissionais .....</b>	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) possibilitam a formação dos cidadãos e contribuem para a redução das desigualdades sociais. São responsáveis pelo crescimento econômico e social, além de zelar pela criação e preservação das identidades culturais (STALLIVIERI, 2006).

As IES vêm evoluindo e se expandindo, tanto na criação de novas estruturas e novos cursos, quanto na forma de ingressos, oportunizando a diversificação de novas profissões para que os profissionais se adéquem às exigências do mercado de trabalho. Seu maior desafio está em disponibilizar “aprendizagem, investigação e oportunidades de trabalho para seus indivíduos, de forma equitativa e equilibrada” (STALLIVIERI, 2006, p. 2).

Neste contexto, subentende-se mercado como aquilo que é “constituído pelas organizações que potencialmente irão absorver os profissionais formados”, enquanto que o produto “é o profissional formado de acordo com as especificações sinalizadas pelo mercado”. E, em sentido mais amplo, esse profissional é resultado de um processo de ensino e aprendizagem e de uma “série de atividades realizadas internamente nas IES, propiciando conhecimento e qualificação” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 40).

Neste caso, se o produto das instituições é o seu egresso, que, após todo o percurso de estudos, estará qualificado e capacitado para ir à procura de trabalho, torna-se relevante que a sua formação, em nível de pós-graduação, esteja voltada para atender às necessidades e às novas tendências exigidas pelo mercado laboral. Por essa razão, os programas de pós-graduação têm o compromisso de elaborar seus planos de ensino e o planejamento de aulas teóricas e práticas mediante didáticas inovadoras e orientadas de acordo com a sua proposta pedagógica.

Luckesi (1991, p. 157) destaca que, “para se definir procedimentos de ensino com certa precisão, é necessário ter clara uma proposta pedagógica, pois é ela que define os objetivos políticos e educacionais, assim como a perspectiva metodológica da ação”. A Proposta Pedagógica dos Cursos (PPC) deve ser elaborada em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), logo, cada curso deve elaborar seu próprio projeto pedagógico, tendo em vista as especificidades da

respectiva área de atuação à qual está relacionado. Salienta-se que a descrição das particularidades do PPC é que irão definir a identidade do curso (UFRGS, s.d.).

O PPC é um instrumento de gestão que serve de referência para evidenciar as ações e decisões de um determinado curso em articulação com as particularidades da área de conhecimento no contexto da respectiva evolução histórica do campo de saber (BRASIL, INEP, 2015). Segundo os autores Ristoff e Giolo (2006, p. 206), “O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) é, pois, a alma do curso, a ponte que une as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) às práticas pedagógicas propostas pelo currículo”.

O currículo é um elemento constitutivo do PPC e se caracteriza como um instrumento imprescindível para a avaliação dos cursos, construído coletivamente, tendo como orientação básica as DCN. O aperfeiçoamento do currículo deve considerar também os resultados dos processos da avaliação (RISTOFF; GIOLO, 2006).

Embora esse instrumento tenha sido criado para os cursos de graduação, em nível de pós-graduação, apesar de não estar explícito o uso do termo PPC, também há a necessidade de se trabalhar e articular elementos e diretrizes para o desempenho dos cursos e programas.

A CAPES desenvolveu um instrumento no qual deve constar informações e dados necessários para a criação dos cursos, incluindo sua permanência e avaliação. Trata-se do Aplicativo de Propostas para Cursos Novos (APCN), que busca avaliar as propostas para a criação de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado. E para que um curso funcione, é necessário que a Instituição de Ensino Superior (IES) preencha o aplicativo de cursos novos (APCN) aberto anualmente, em período previsto pelo calendário de atividades da Diretoria de Avaliação da CAPES. O calendário é amplamente divulgado em todas as IES brasileiras (BRASIL, 2016)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> BRASIL. CAPES. APCN. **Orientações para Propostas de Cursos de Mestrado**. Disponível em:

<[http://www.capes.gov.br/images/documentos/Criterios\\_apcn\\_2semestre/Criterios\\_de\\_APCN\\_2017\\_-\\_Administracao\\_Ciencias\\_Contabeis\\_e\\_Turismo.pdf](http://www.capes.gov.br/images/documentos/Criterios_apcn_2semestre/Criterios_de_APCN_2017_-_Administracao_Ciencias_Contabeis_e_Turismo.pdf)>

Nesse aplicativo, são apresentados os critérios, os indicadores e os parâmetros para medir o desempenho dos cursos e dos programas que objetivam a formação acadêmica e profissional.

**Quadro 1- Componentes para Avaliação do Mestrado Profissional.**

<b>Dados de identificação do curso</b>
<b>Justificativa</b>
<b>Objetivos</b>
<b>Corpo Docente</b>
<b>Atividades Tecnológicas e de Pesquisa</b>
<b>Produção Intelectual</b>
<b>Infraestrutura de Ensino e Pesquisa</b>
<b>Organização do Curso</b>
<b>Estrutura Curricular</b>
<b>Perfil do Egresso</b>
<b>Atividades</b>
<b>Complementares</b>
<b>Trabalho de Conclusão de Curso</b>
<b>Regimento da Instituição</b>
<b>Regulamento/Regimento do Programa</b>
<b>Avaliação</b>

Fonte: Adaptado de CAPES, APCN (2017).

Neste contexto, observa-se a necessidade de pensar e olhar também as práticas pedagógicas dos cursos de Mestrados Profissionais, especialmente suas práticas docentes, visando atender, conforme Stallivieri (2006), à diversificação das novas profissões, bem como aos próprios mercados profissionais. Da mesma forma, ou com o mesmo intuito que nos cursos de graduação, o PPC, em nível de pós-graduação,

busca acompanhar e avaliar o desempenho dos programas. É um instrumento imprescindível de gestão acadêmica.

Os Mestrados Profissionais ofertados pelas IES têm apresentado um crescimento significativo em número de oferta, possibilitando aos mestrados capacitação adequada ao seu desempenho profissional, onde quer que ele venha a atuar. De acordo com a CAPES, no Brasil, os Mestrados Profissionais tiveram seu início em 1999, tendo como objetivo proporcionar ao mestrando um melhor nível de qualidade para o desenvolvimento de suas atividades profissionais, diferentemente do mestrado acadêmico, que também possibilita ao mestrando atuar na livre docência nas IES do país (CAPES 2015).

O Portal Brasil apresenta dados referentes ao número de Mestrados Profissionais no Brasil, desde o seu início. De acordo com o portal da CAPES, em 1999, havia 04 (quatro) programas; em 2003, aumentou para 62 (sessenta e dois); em 2007, para 184 (cento e oitenta e quatro); em 2011, dobrou para 338 (trezentos e trinta e oito); e em 2015, alcançava um total de 589 (quinhentos e oitenta e nove) cursos disponíveis (BRASIL, 2015).

Quanto aos mestrados profissionais na área de Administração Pública, em 2014, o Comitê Gestor Nacional da Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), visando à expansão do Mestrado Profissional em Administração Pública em rede nacional, lançou o Edital para a adesão e o ingresso no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP, 2014-2016) para as IES conveniadas ao PROFIAP. Naquele então, 24 instituições aderiram à proposta da chamada.

O PROFIAP é um programa com oferta simultânea nacional, no âmbito do Sistema da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Ao conceder o título de Mestre em Administração Pública, aumentou significativamente o número de cursos em Mestrados Profissionais em Administração Pública (PROFIAP, 2015).

O objetivo do Comitê Gestor Nacional da ANDIFES era de expandir os cursos *stricto sensu* em regiões onde ainda não existia a oferta desse tipo de curso. E, principalmente, para atender à demanda das instituições em nível municipal, estadual e federal, com vistas à qualificação dos servidores em número expressivo, e também para atender à demanda social.

Diante da quantidade de programas em Mestrados Profissionais nas áreas de Administração Pública, Universitária e Gestão, faz-se necessário conhecer as particularidades de cada um deles, pois, observa-se que, na maioria dos programas de mestrados profissionais, exige-se como trabalho final uma dissertação. Um exemplo disso é o Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária (PPGAU). Segundo a pesquisa dos autores Martins *et al.* (2016, p. 11), o programa apresenta, desde o seu início, apenas dissertações. Com base nessas observações, é fundamental pesquisar como se dá a gestão acadêmica nos mestrados profissionais, o processo seletivo, o público-alvo, as práticas docentes em sala de aula e, sobretudo, os trabalhos finais.

Outro destaque importante é a falta de comunicação, ou seja, de integração, e de compartilhamento das práticas pedagógicas entre os docentes dos programas de mestrados profissionais, a fim de que possam trocar experiências e compartilhar conhecimentos. E apesar de existir um Fórum específico para esses mestrados, o FOPROF, este não é divulgado a todos os programas e docentes, assim como os programas de mestrados profissionais não são acessíveis à comunidade e à sociedade.

A CAPES evidencia que os critérios que diferenciam o Mestrado Acadêmico do Mestrado Profissional são as exigências para os trabalhos finais, no que tange às opções de dissertação, artigo, patente, projetos técnicos e publicações tecnológicas. Todas essas diferenças entre ambos os mestrados serão abordadas na sequência deste trabalho.

Para tanto, seguem as perguntas que norteiam esta pesquisa: Quais são as particularidades dos trabalhos finais e as práticas didáticas em sala de aula dos cursos de Mestrado Profissional nas áreas de Administração Pública, Universitária e Gestão das IES? Quantos e quais são, especificamente, esses mestrados? E como resolver o problema de integração entre os mestrados profissionais?

## **1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O Objetivo Geral é analisar os Cursos de Mestrado Profissional nas áreas de Administração, Administração Pública, Universitária e Gestão das Instituições de Ensino Superior.

Os Objetivos Específicos são:

- a) Identificar quais e quantos mestrados profissionais dessas áreas há no país, além de sua localização;
- b) Mapear as práticas docentes adotadas na gestão acadêmica dos mestrados profissionais nas áreas objetos de estudo, conforme as informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica e do questionário enviado para os coordenadores e professores dos programas de MPA;
- c) Propor a criação de uma solução que integre todos os programas de mestrados profissionais das áreas de Administração e Gestão, através de uma Plataforma ou Fórum informativo e interativo, que possibilite a troca de experiências e que estimule a discussão entre os docentes dos Mestrados Profissionais das referidas áreas.

## 1.2 Justificativa da Pesquisa

Nos programas *strictu sensu*, além do doutorado, estão incluídos os mestrados acadêmico e profissional. De acordo com a CAPES, o profissional atende um público distinto do acadêmico, pois o objetivo deste é preparar um pesquisador que, conseqüentemente, deverá cursar um doutorado. Já o profissional também se volta à pesquisa, pois durante e ao final do curso, o mestrando terá que conhecer e aprender a melhor forma de pesquisar academicamente e também para resolver problemas em sua profissão (RIBEIRO, 2007). O foco do profissional é a investigação e a aplicabilidade das teorias e do conhecimento obtidos para resolver os problemas da organização e a identificação de áreas e impasses problemáticos na universidade em curto prazo (GAZOLA, 2010).

Neste sentido, torna-se relevante pesquisar a importância desse mestrado para a sociedade e para o mercado de trabalho, pois se subentende que o profissional, ao concluir o curso, estará qualificado para atuar em sua profissão.

Outro fator importante a ser destacado quanto à relevância deste trabalho diz respeito à gestão acadêmica desse tipo de curso, pois o



Mestrado Profissional objetiva aplicabilidade, logo, a gestão desses programas deve ser diferente daqueles tradicionais. Constatou-se que os programas têm especificidades acadêmicas próprias, como o trabalho final, já que a CAPES aceita diversos formatos, além da dissertação. Contudo, essas opções de trabalho final não são consideradas pela maioria dos mestrados profissionais objetos desta pesquisa. Segundo apontam Martins *et al.* (2016, p. 11), o “Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária apresenta desde seu início 89 dissertações defendidas no período de 2012 a 2015”, não existindo, assim, nenhum outro tipo de trabalho final.

Além do trabalho final, busca-se investigar outras particularidades, incluindo: quais são as práticas didáticas em sala de aula, se são dinâmicas, interativas, ou então, se o corpo docente utiliza os benefícios que a tecnologia oferece para o ensino e a aprendizagem; quais os requisitos para a qualificação e como é o processo seletivo desses mestrados. O resultado da pesquisa mostra também as regiões do Brasil que ofertam cursos de Mestrado Profissional.

Para esta pesquisa, justifica-se também a percepção da autora como mestranda no Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração Universitária na UFSC (PPGAU), a qual vem desempenhando suas funções como servidora e gestora na UFSC e que pode aplicar esses ensinamentos das atividades e práticas aplicadas durante o decorrer deste mestrado. Buscou-se também conhecer os programas existentes no Brasil com o mesmo foco, ou seja, que capacitam gestores, diretores e também servidores das instituições para o melhor desempenho de suas funções administrativas na organização em que trabalham ou irão trabalhar.

Cabe destacar que o foco deste trabalho tem caráter científico e social, considerando o aprofundamento da pesquisa no campo da gestão acadêmica e profissional, onde são apresentadas as práticas e a didática dos docentes nas Instituições de Ensino Superior das áreas de Administração e Gestão no país. A importância da escolha do tema da pesquisa deve-se também pela expansão dos programas de mestrados profissionais nessas respectivas áreas.

### 1.3 Mestrado Profissional em Administração Universitária

O Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina “tem uma única área de concentração intitulada Gestão Universitária”, cujo foco é “estudar e aplicar sistemas, modelos, técnicas e políticas para a profissionalização das instituições de educação superior, considerando a complexidade de sua gestão e sua importância para o desenvolvimento da sociedade” (PPGAU, 2016, p. 2).

Objetivos:

- a) formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e, com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais;
- b) desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão em cargos e assessoramento para as instituições de ensino superior, no contexto regional, nacional e internacional;
- c) formar profissionais preocupados com a ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior;
- d) identificar e instrumentalizar conhecimentos que se transformem em políticas delineadoras, e que permitam agregar valor às práticas administrativas vigentes nas IES públicas e privadas brasileiras (PPGAU, 2016, p. 2).

O Mestrado Profissional em Administração Universitária oferece três linhas de pesquisa, a saber: Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária, Políticas Públicas e Sociedade e Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica. Salienta-se que este trabalho adere-se à linha de pesquisa: Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica.

## 1.4 Organização do Estudo

Este trabalho está dividido em cinco seções, apresentadas na seguinte ordem:

**Primeira seção:** Introdução, na qual se abordam a contextualização do tema e o problema de pesquisa, seguidos dos objetivos geral e específicos, da justificativa para a realização da pesquisa e da estruturação do trabalho.

**Segunda seção:** Fundamentação Teórica, que dá consistência teórica ao trabalho, iniciando com o tema principal, gestão acadêmica universitária, gestão acadêmica PPC e PDI e o Projeto Pedagógico dos Cursos. Na sequência, aborda-se o tema sobre os Mestrados Profissionais em Administração, e depois, apresentam-se os conceitos e as concepções sobre as Práticas Docentes no Ensino Superior e as Metodologias Ativas.

**Terceira seção:** os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos propostos.

**Quarta seção:** apresentação, análise e interpretação dos resultados da pesquisa para atender aos objetivos “a”, descrevendo a identificação de todos os programas de Mestrado Profissional nas áreas de Administração e Gestão no país, e ao objetivo “b”, o resultado do questionário enviado para os programas. Para atender ao objetivo “c”, propõe-se um modelo de Portal para o compartilhamento e a divulgação e comunicação entre todos os profissionais da área objeto deste estudo.

**Quinta seção:** a conclusão, para responder aos objetivos específicos da pesquisa e sugerir trabalhos futuros.

E encerrando o trabalho, a bibliografia utilizada para contextualizar o estudo, seguida dos anexos e apêndices, que incluem o questionário enviado aos programas de mestrados profissionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica apresentada nessas seções visa contemplar os temas principais relativos à Universidade e à Gestão Acadêmica Universitária, ao Projeto Pedagógico dos Cursos, aos Mestrados Profissionais em Administração, às Práticas Docentes no Ensino Superior e às Metodologias Ativas. Salienta-se que, ao final de cada seção, seguem as considerações respectivas aos temas estudados. Destaca-se que as metodologias ativas constituem novas práticas de ensino e aprendizagem, estando presentes como alternativas às respostas do questionário enviado aos programas de pós-graduação dos mestrados profissionais.

### **2.1 Gestão Acadêmica Universitária**

Para fundamentar este capítulo, fez-se um levantamento por meio de uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos científicos sobre a Universidade e a Gestão Acadêmica Universitária, através do qual se apresentam as considerações e os conceitos dos autores da literatura da área.

De acordo com Pedro Melo (2002, p. 30), “a universidade é, reconhecidamente, uma das instituições mais importante da sociedade contemporânea, especialmente quando se considera as exigências das economias globalizadas para o mercado de trabalho”. O autor justifica que, diante da era do conhecimento, é fundamental a existência de uma dinâmica que permita mudanças contínuas e inovações, além de ressaltar a necessidade de um entendimento entre o que a realidade está impondo e “a realidade do mercado de trabalho” (MELO, P., 2002, p. 30).

Já Marcovitch (1998, p. 23) explica que, “se quisermos pensar adequadamente a universidade brasileira ou de qualquer outro país, teremos de contemplar o mundo em sua totalidade”, pois, são as “transformações mundiais, em todas as áreas da atividade humana, que devem mover estratégias acadêmicas”, sendo que a universidade é o lugar onde coexistem todas as áreas do conhecimento.

Finger (1979), por sua vez, afirma que a universidade precisa ser dinâmica e adaptar-se ao novo contexto social, sendo possível seguir as

tradições e inovar. Considera que a tomada de decisão para melhorar a estrutura educacional precisa do envolvimento de mais pessoas que, valendo-se dos recursos recebidos, devem mostrar seu valor e desempenho para a sociedade.

Para Pedro Melo (2002, p. 52), a universidade, por ser considerada uma instituição social, precisa exercer a sua prática, levando em conta “sua importância e responsabilidade, as quais excedem grande parte das realizações humanas, especialmente em processos de mudanças, em estudos de estratégias para a melhoria da vida, invenções, tecnologias e explicações de fenômenos biológicos”. E também quando se põe a serviço da sociedade, gerando “pesquisas básicas ou aplicadas, que permitirão o desenvolvimento de tecnologias avançadas, quando prepara o profissional para o mercado de trabalho”.

O mesmo autor afirma ainda que, para os futuros profissionais se qualificarem e terem a capacidade de trabalhar em qualquer tipo de organização, é essencial que o processo de ensino-aprendizagem possibilite aos profissionais habilidades, capacidade de discernimento, poder de reflexão e questionamentos sobre “a estrutura do poder constituído e a ordem, consciente de suas responsabilidades” (MELO, P., 2002, p. 58).

Para Marcovitch (1998, p. 23-24), a principal função da universidade é de formar para a cidadania. E para tanto, explica que “a formação de bons profissionais com diploma de terceiro grau vem sendo, para a maioria da sociedade, o único aspecto relevante da missão acadêmica”, e esta é uma visão restrita de alguns críticos e boa parte dos professores brasileiros.

Marcovitch (1998, p. 23) comenta também que, quando o jovem procura uma instituição para cursar uma área do conhecimento, ele encontra “um quadro de referência para sua vida futura”, quando então irá “aprender a definir objetivos, alcançar metas, resolver problemas”, e, evidentemente, descobrir com qual área terá mais afinidade.

Outra consideração apontada pelos autores Schmitz e Bernardes (2008, p. 3) é que as universidades são instituições necessárias, tendo como “missão os caminhos do desenvolvimento do país”, uma vez que são “organizações complexas não só por sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas”. Diferencia-se de outras organizações por duas razões: uma, por utilizar métodos de trabalho diferentes, pois “cada tarefa está

relacionada com ensino, pesquisa e extensão”; a outra, por apresentar um “modelo de gestão, anárquica, colegiada, política e burocrática”. E corroboram com Melo (2002) acerca desse aspecto, ao afirmar que a universidade tem como “matéria-prima o conhecimento e existe para servir a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados” (SCHMITZ; BERNARDES, 2008, p. 3).

Segundo Marcovitch (1998, p. 25), “há uma expectativa de que a universidade seja o grande instrumento de coesão social, e de que ela cumpra este papel por meio de suas áreas dedicadas à criação de competências para que as organizações sejam mais competitivas”.

Já Rizzatti e Rizzatti Junior (2004, p. 3) constatarem que “as universidades são organizações notadamente complexas”, visto que têm sua própria cultura e particularidades para desenvolver seus “seus modelos organizacionais”, com objetivos diversos e limitados. Para os autores, a relação da universidade “para com a sociedade é complexa, pois, por um lado, dela depende legal e economicamente, mas, de outro, está protegida em virtude de seu prestígio e importância”.

Meyer Junior (2014, p. 22), por sua vez, informa que:

Nas universidades, vistas como sistemas complexos, pluralísticos e frouxamente articulados, profissionais desfrutam de autonomia no desempenho de atividades individuais e grupais. Parte significativa das ações estratégicas é praticada por meio de micro-ações nas unidades acadêmicas em que se concentram o ensino e a pesquisa, funções essenciais ao cumprimento da missão organizacional.

Diante dos conceitos, concepções e considerações dos autores Marcovitch (1998), Melo, P. (2002), Rizzatti e Rizzatti Junior (2004), Schmitz e Bernardes (2008) e Meyer Junior (2014) sobre a universidade, observa-se que esta é uma instituição social com sua cultura e tradição, que tem particularidades que a diferenciam de outras organizações.

Segundo Rizzatti e Rizzatti Junior (2004), Schmitz e Bernardes (2008) e Meyer Junior (2014), a universidade é considerada uma organização complexa, por exercer múltiplas tarefas, responsável pelo ensino, pesquisa e extensão. Tem, na sua gestão acadêmica, a missão de

formar cidadãos, ou seja, profissionais que deverão contribuir com o desenvolvimento do país, tornando-a mais competitiva.

Neste sentido, consta-se que a gestão acadêmica da universidade tem como dever desenvolver um planejamento com estratégias e práticas administrativas gerenciais para a execução e tomadas de decisão que possibilitem ao cidadão a formação competente para o mercado de trabalho.

A seguir, apresentam-se as considerações e as concepções sobre a gestão acadêmica universitária, ou então, a administração acadêmica universitária, de acordo com a literatura pesquisada, com base nos autores Ribeiro (1977), Finger (1979), Drucker (1993), Marcovitch (1998), Merlo (2001), Tachizawa e Andrade (2002), Rizzatti e Rizzatti Junior, Sartor (2004) e Meyer Junior (2014).

Desde o surgimento das universidades, no início do século XII, as atividades administrativas já existiam, porém, de forma não sistematizada. Na época, os professores assumiam as funções da gestão acadêmica, dos serviços burocráticos, como a área de recursos humanos, recursos financeiros, processos seletivos, por exemplo, mas a dedicação ao processo de ensino e aprendizagem era mais importante para eles do que os serviços burocráticos da administração, ficando, assim, a administração universitária como uma atribuição parcial e secundária da instituição, permanecendo como tal por muitos anos. A dedicação exclusiva para as tarefas administrativas só ocorreu após o crescimento da universidade e de sua transformação em uma organização mais formal e representativa para a sociedade, com docentes escolhidos para as funções específicas de administrar (FINGER, 1979).

Com a Segunda Guerra Mundial, as escolas, as universidades e outras instituições foram abaladas com inúmeros problemas sociais, através de recursos financeiros restritos e trabalhos questionados principalmente nas escolas secundárias. Ao considerar “que os resultados não estavam correspondendo aos investimentos feitos”, isso levou a outros estudos para se verificar os métodos e processos utilizados na supervisão dessas instituições, o que acabou gerando pesquisas mais profundas da administração educacional escolar. Estudos, pesquisas e conceitos foram desenvolvidos na área de Ciências Sociais, constatando-se que “foi a escola secundária quem primeiro designou elemento especificamente treinado em administração para sua gerência” (FINGER, 1979, p. 11).

Enquanto a administração educacional e escolar já avançava em seus processos de formação com cursos e programas especiais, a universidade continuava com suas práticas e tradições administrativas, e mesmo contando com a formação de administradores e com a ajuda de professores especializados, não aplicava o conhecimento que gerava (FINGER, 1979).

Acerca da questão de a universidade não aplicar o conhecimento que gera, Ribeiro (1977, p. 4) argumenta que, pressupondo que quem ministra as aulas tem um nível intelectual mais avançado para ensinar, que tem competência para administrar, percebe-se que a universidade forma “[...] especialistas em administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, mas não para utilizá-los como seus administradores”.

Nos Estados Unidos foram realizados estudos minuciosos de investigação, devido à falta de recursos para manter os *campi* e seus programas, outras instituições e fundações respaldam as pesquisas e os estudos do processo administrativo utilizado pelas universidades, nascendo aí “o novo campo de conhecimento, a administração Universitária” (FINGER, 1979, p.12).

De acordo com Drucker (1993, p. 193), “após a Segunda Guerra, nós começamos a ver que a administração não é apenas administração de empresas”, mas que está vinculada a uma ação humana em uma organização onde está reunido um conjunto de pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades. O autor destaca também que a administração “precisa ser aplicada a todas as instituições do terceiro setor, hospitais, universidades, igrejas, organizações artísticas e órgãos de assistência social”, explicando que, desde a Segunda Guerra, essas organizações tiveram um crescimento muito mais rápido nos Estados Unidos “do que as empresas do governo”. Para tanto, informa:

Pois ainda que a necessidade de administrar voluntários e de se conseguir verbas possa diferenciar os administradores não-lucrativos dos seus colegas lucrativos, muitas das responsabilidades são as mesmas, entre elas, a definição de estratégia adequada e das metas apropriadas, o desenvolvimento dos recursos humanos, a avaliação do desempenho, e a divulgação e venda dos serviços da sua organização. Em todo mundo, a administração



tornou-se a nova função social (DRUCKER, 1993, p. 193).

Quando se fala em administração, fala-se da atividade de humanos, de conseguir que as pessoas consigam trabalhar em conjunto, efetivando estratégias com os pontos fortes “e tornar irrelevantes os pontos fracos”. Drucker (1993, p. 196) salienta ainda que “[...] a nossa capacidade de contribuir para a sociedade depende não somente de nossas próprias habilidades, dedicação e desempenho, mas também da administração das organizações nas quais trabalhamos”.

Segundo o ponto de vista de Meyer Junior (2014, p.1):

é impossível ignorar a complexidade das organizações educacionais caso se queira melhor compreender a sua realidade, comportamento e desempenho. Administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização.

Outro fator fundamental sobre a administração das organizações diz respeito a seus objetivos, que devem estar de acordo com a sua cultura e tradição. A organização ou instituição precisa deixar claro qual é a sua responsabilidade, além de expor quais são suas metas, a sua missão. Além disso, Drucker (1993, p. 197) explica que é imprescindível para as instituições e organizações uma avaliação de seus serviços e desempenho, pois “todo empreendimento é composto por pessoas de habilidades e conhecimentos diferentes, realizando diferentes trabalhos”, de modo que todos os serviços, desempenhos e resultados devem ser medidos, avaliados e aperfeiçoados.

Finger (1979, p. 12) relata que, a partir do século XX, “os primeiros cursos específicos em administração do ensino superior, ou administração universitária”, tiveram seu início com o estudo sistematizado, o que possibilitou a organização, a catalogação e a discussão das experiências realizadas, e permitiu chegar a conclusões das formas mais adequadas aos princípios administrativos para a gerência da universidade. Logo, essa análise definiu uma das características, “a administração universitária é o segmento final da administração e deve

ser encarada como um ato pedagógico e não empresarial” (FINGER, 1979, p.13).

Rizzatti e Rizzatti Junior (2004) argumentam que a administração universitária tem uma forma diferente de gerenciar, assim como a administração pública, que possui regimentos, estatutos e métodos distintos para a gestão, diferenciando-se da administração de empresas privadas. Além disso, os autores salientam que:

A administração universitária tem como ação conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro, sem assumir riscos desnecessários. Como detentora da autoridade deliberativa, a direção universitária representa o poder de mando definido nos contratos, estatutos e regimentos da instituição, qualquer que seja a sua natureza. Em síntese, a direção universitária é a capacidade de usar a instituição e a administração como atividades meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades-fim com a melhor qualidade (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004, p. 5).

Meyer Junior (2014, p. 24) explica que as universidades requerem administradores com iniciativas e sem medo de errar, “na busca das melhores práticas e melhores resultados e que reúnam as habilidades de combinar a experiência, a arte e a ciência de administrar e liderar um sistema tão complexo que tem desafiado tantas gerações de administradores”. Enfatiza também que:

Novos tempos exigem uma nova administração universitária. Abordagens empresariais predominantes na literatura e na prática da administração, com seus pressupostos racionalistas, não se coadunam com a realidade complexa das organizações acadêmicas e suas especificidades. É fundamental ter em mente que a teoria da administração universitária é uma construção incremental graças às ações e iniciativas de seus praticantes, por sua reflexão e aprendizado. Ter o foco nas práticas como campo de estudo da administração universitária vai exigir a utilização

competente de um conjunto de métodos qualitativos e quantitativos, sua sistematização e legitimidade organizacional. Estes elementos são essências para que as práticas administrativas possam contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e para a construção de uma “teoria da administração universitária”.

Segundo Merlo (2001, p. 10), “a administração universitária procura planejar, organizar e controlar as atividades de ensino superior com vistas à formação e capacitação de profissionais de alto nível, que serão responsáveis pela manutenção e evolução da sociedade”.

Neste contexto, observa-se que a gestão universitária tem um compromisso com a sociedade. Diante disso, ela deve administrar de forma eficaz, de forma organizada e muito bem planejada, devendo estar atenta às mudanças e inovações tecnológicas, ao mercado de trabalho, além de cumprir suas funções e metas, isto é, formar alunos, graduandos, mestrandos e doutorandos em nível de excelência para que possam atuar na sociedade.

Mas planejar, organizar e controlar são funções administrativas, e que segundo Rizzatti, Rizzatti Junior e Sartor (2004), são atividades do Reitor, Diretor de Centro e Chefe de Departamento, enquanto que o corpo docente é responsável pelas funções técnicas ou operativas. Os autores ressaltam que,

O conhecimento dessas funções, sua integração na configuração da administração universitária, a revisão da formação e qualificação dos dirigentes universitários nas categorias hierárquicas estabelecidas é visto como condição necessária à eficiência e eficácia da administração universitária (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR; SARTOR, 2004, p. 8).

## 2.2 Gestão Acadêmica de Ensino, PDI e PPC

Quanto ao planejamento, à elaboração dos planos de ensino, às disciplinas a serem administradas e ao tempo destinado para cada uma delas, sejam teóricas ou práticas, devem ser planejadas de acordo com os objetivos do curso e o perfil do profissional, considerando que estas são características que irão fundamentar o projeto pedagógico do curso PPC (MARQUES, 2011).

Segundo Sperandio (1978, p. 9):

O planejamento se impõe como medida básica para obtenção de êxito, [...] requer que se pense no futuro. É composto por várias etapas interdependentes que, [...] possibilitem à pessoa ou ao grupo atingir os objetivos almejados. É a base para ação sistemática, [...] não constitui nenhuma fórmula mágica que solucione problemas [...] exige, sim uma busca cada vez maior, de estudos científicos que favoreçam o estabelecimento de diretrizes realistas.

Quando se trata de planejar o ensino, Gil (2010, p. 95) explica que “o planejamento faz parte do cotidiano”, exigindo “procedimentos racionais”, e que isso constitui um “pressuposto básico para o desenvolvimento de ações racionais”. De acordo com o autor:

O planejamento educacional que pode ser definido como sendo um processo sistematizado mediante o qual se pode conferir maior eficiência às atividades educacionais para, em determinado prazo, alcançar as metas estabelecidas, envolvendo um processo de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação (GIL, 2010, p. 95).

Neste sentido, entende-se que o planejamento educacional faz parte das funções administrativas, técnicas e operativas, que caracteriza a gestão acadêmica e suas atribuições. As instituições de ensino devem planejar a sua gestão acadêmica em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), assunto que será tratado a seguir.

O Ministério da Educação desenvolveu um instrumento para que as Instituições de Ensino Superior o utilizem como uma ferramenta de gestão para planejar as ações na gestão universitária em todas as suas dimensões. Esse instrumento é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), por meio do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2015).

Silva (2013) destaca que o PDI tem por objetivo, na visão dos gestores, contribuir e possibilitar o autoconhecimento da universidade, sendo que esse planejamento permite que “a gestão enxergue a instituição dentro de um horizonte, e para isso, acaba traçando metas, objetivos e ações estratégicas, dando um rumo às universidades”. O autor salienta também que “quando os gestores conhecem o terreno em que se situam, trabalham de maneira a modificar as estruturas e as ações do dia a dia, oportunizando eficácia e eficiência para a gestão das universidades” (SILVA, 2013, p. 135).

O PDI visa identificar a articulação das diversas ações e a qualidade nas instituições. Nesse instrumento deve constar a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de 5 (cinco) anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar também um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI) (BRASIL, 2015).

As informações sobre as IES devem abranger os três níveis hierárquicos, ou seja, as dimensões que agregam os dados e as informações das instituições, como a Organização Institucional e Pedagógica, o corpo docente e as instalações, as Categorias de Análise com seus desdobramentos das dimensões organizadas, cada uma contando também com 3 (três) níveis. De acordo com as características mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação, devem ser considerados também os indicadores, onde deve constar a missão institucional, por exemplo, as ações institucionais propostas e a gestão acadêmica administrativa (BRASIL, 2015).

Mais detalhadamente, nesse formulário do PDI, consta que as dimensões Organização Institucional e Pedagógica envolvem as três

categorias de análise, buscam enfocar o projeto global da IES, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa (estrutura organizacional, administração superior, administração acadêmica, órgãos colegiados, coordenações de curso, etc.) e os projetos pedagógicos dos cursos, tendo como o eixo central a qualidade de ensino.

Necessariamente, as IES precisam apresentar, como foco de sua missão, seu projeto global, suas propostas quanto à estrutura organizacional, à administração superior e acadêmica, aos órgãos colegiados e coordenações de curso, definidos por meio de um “processo dinâmico, intencional, legítimo, transparente, em constante interconexão com o contexto da IES” (BRASIL, 2015; UFRGS, s.d.). “O PDI como parte integrante do processo avaliativo das IES é o instrumento mais importante de gestão resultante do Planejamento Estratégico Institucional (PEI)” (UFRGS, s.d.).

A gestão acadêmica deve evidenciar suas metas e planos que conduzam a uma reflexão quanto aos diversos e consideráveis resultados das avaliações de cursos realizadas pelo MEC ou por outros agentes externos, e ressaltar as mudanças ou inovações na elaboração dos currículos ou nas condições de ensino (BRASIL, 2015).

Neste sentido, o PPC dos cursos deve ser planejado em consonância com o PDI, pois esse instrumento é parte integrante para a avaliação das IES. O PPC é um instrumento de gestão que serve de referência para evidenciar as ações e as decisões de um determinado curso em articulação com as particularidades da área de conhecimento no contexto da respectiva evolução histórica do campo de saber.

Desta forma, o PPC define a identidade formativa nos âmbitos humano, científico e profissional, suas concepções pedagógicas e orientações metodológicas, as estratégicas para o ensino e a aprendizagem e sua avaliação, o currículo e a estrutura acadêmica de seu funcionamento.

O PPC centraliza a formulação do curso de graduação, os princípios da gestão acadêmica, pedagógica e administrativa, bem como todas as ações a serem adotadas no gerenciamento do processo de ensino-aprendizagem da graduação nas modalidades presencial e a distância. De acordo com o instrumento essencial de avaliação das IES, o PPC deve apresentar as dimensões, seus indicadores e critérios de análise de acordo

com o formulário do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (BRASIL, INEP, 2015).

De acordo com o curso e a forma como é oferecido, seja presencial ou a distância, os conceitos para as dimensões e os indicadores terão as suas particularidades diferenciadas na avaliação.

Todas essas informações evidenciam que as exigências do PDI, do Projeto Pedagógico e dos currículos envolvem uma grande responsabilidade da gestão acadêmica da universidade. O ensino e a pesquisa, a ação de planejar, produzir e sistematizar o saber, de gerar conhecimento científico e tecnológico, de aprender a ensinar e de compartilhar os conhecimentos produzidos e as experiências na vida acadêmica são ensinamentos oriundos das práticas pedagógicas do curso, integradas à Componente Curricular (PCC) e às metodologias aplicadas durante os cursos (MARQUES, 2011).

Como se pode observar, a atividade de planejamento está diretamente relacionada com as práticas docentes aplicadas no ensino superior, seguindo as diretrizes desenvolvidas pelo Ministério da Educação no âmbito da Gestão acadêmica em todos os níveis de ensino, seja na graduação ou pós-graduação.

Assim sendo, é possível compreender o cenário da universidade como uma instituição social e complexa, que tem compromissos e responsabilidades quanto aos alunos, aos professores e à sociedade. Para cumprir sua missão e metas, é fundamental que se modernize em todos os aspectos, mas principalmente no ensino e aprendizagem para a formação de profissionais. Está em constante crescimento, e diante disso, requer uma gestão acadêmica dinâmica, com vistas a cumprir sua missão e atender às demandas da sociedade.

### **2.3 Mestrados Profissionais na área de Administração**

A Pós-Graduação no Brasil foi decretada pela Lei n.º 5.540/68 (Lei de Reforma Universitária), em 1968, sendo logo considerada um marco na história acadêmica do país. Em sentido *stricto sensu*, “tem como objetivo o aprofundamento da formação após a graduação fazendo parte integrante do complexo universitário e conferindo grau acadêmico”,

configurando-se como um “atestado de uma alta competência científica em determinado ramo do conhecimento” (ROMEO; ROMEO; JORGE, 2004, p. 34-35).

Os programas de Mestrados Profissionais (MP) tiveram seu início por meio da Portaria nº 080, de 16 de dezembro de 1998. Nesta Portaria, no art. 19, inciso II, do Estatuto aprovado pelo Decreto nº 524, de 19/05/92 (NEVES, s/d, p.1), constam as seguintes considerações:

a) A necessidade da formação de profissionais pós-graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos, com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de mestrado que visem preferencialmente um aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de pesquisa científica, tecnológica ou artística; b) a relevância do caráter de terminalidade, assumido pelo Mestrado que enfatize o aprofundamento da formação científica ou profissional conquistada na graduação, aludido no Parecer nº 977, de 03/12/65, do Conselho Federal de Educação; c) a inarredável manutenção de níveis de qualidade condizentes com os padrões da pós-graduação *stricto sensu* e consistentes com a feição peculiar do **Mestrado dirigido à formação profissional**; d) a deliberação do Conselho Superior da CAPES, ocorrida na sessão plenária realizada.

Diante desses argumentos, o Conselho Superior da CAPES deliberou também as condições e os requisitos para a criação dos mestrados profissionais, bem como os critérios e os procedimentos pertinentes à recomendação, acompanhamento e avaliação desse tipo de curso através do aplicativo APCN. Salienta-se que essas condições, requisitos e critérios foram comentados anteriormente.

O Mestrado Profissional surgiu para atender a uma demanda necessária. Segundo Barros *et al.* (2005, p. 130-133), “o mestrado profissional vem ocupar lacunas criadas por uma demanda latente, mais expressiva em determinadas áreas do conhecimento do que em outras”, com o objetivo de fomentar avanços para uma formação profissional altamente qualificada. Além disso, esse tipo de curso tem sido procurado



por profissionais que já trabalham, de modo que com o curso podem “descobrir soluções de interesse para sua área”.

Para Ruas (2003), o Mestrado Profissional em Administração MPA surgiu para atender às demandas voltadas à formação gerencial, ou seja, o curso busca ocupar um espaço importante nesse setor, visto que os MA e os cursos *latu sensu* não contemplam esse quesito de forma adequada.

Segundo Jacques Velloso (2002, p. 62), o início da pós-graduação *stricto sensu* em Administração ocorreu em 1965, sendo que o primeiro curso ofertado se deu em 1967, propriamente, o Mestrado em Administração Pública, na Escola do Rio de Janeiro. Em 1970, a Universidade de São Paulo (USP) passou a ofertar o Mestrado em Controladoria e Contabilidade, e em 1972, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) deu início ao Mestrado em Administração de Empresas.

As primeiras instituições a ofertar o MP foram: a Universidade Federal da Bahia, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, duas Escolas Privadas, a Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (EAESP) e a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Segundo Fischer (2003), essas instituições submeteram seus projetos, que foram aceitos e colocados em prática na segunda metade dos anos 1990.

Fischer (2005) cita que o mestrado profissional nasceu e foi regulamentado no ano de 1995, embora tenha sofrido certa rejeição, considerando o seu formato e a concepção acadêmica da pós-graduação, fundamentada por práticas e modelos tradicionais.

Os autores Piquet, Leal e Terra (2005, p. 1), por sua vez, reforçam as considerações de Fischer quanto à “significativa rejeição da comunidade acadêmica” acerca da proposta dos mestrados profissionais e que, apesar dos pesquisadores e professores não conhecerem as especificidades desses cursos, “logo passam a tratá-los como cursos de segunda linha, capazes de desqualificar a nobreza inerente aos títulos emitidos pelos Mestrados Acadêmicos”.

Gazzola (2010, p. 2) informa uma das especificidades do mestrado profissional:

É nosso entendimento que a proposta do Mestrado Profissional deve ser vista como um acréscimo de

qualidade ao parque de pós-graduação instalado e não como uma substituição de quaisquer das atividades hoje aí conduzidas. Penso que o Mestrado Profissional constitui basicamente uma oportunidade de maior aproximação entre os trabalhos conduzidos pela Universidade e as demandas espontâneas ou induzidas pela própria Universidade existentes no campo social e profissional.

Para a autora, o objetivo do Mestrado Profissional é apontar a direção para alternativas de resposta a um problema ou pergunta específica, “proposta pela área profissional, ou identificada pela Universidade como algo que deve ser investigado e solucionado naquela área”. Deste modo, afirma que “o Mestrado Profissional configura a viabilidade de a Universidade atuar de forma pró-ativa, usando os seus recursos para identificar áreas, problemas e impasses que se beneficiariam, e muito, do contato com o que é investigado na sua rotina”.

Os autores Piquet, Leal e Terra (2005, p. 5) comentam também que, desde o surgimento do mestrado até hoje, o título do grau foi e é o mais presente no cenário acadêmico. Para tanto, argumentam que “a associação exagerada do mestrado com o conhecimento e o mundo da academia, que ocorreu quando da implantação desses cursos no país, tornou sua abertura para o mundo profissional um pesadelo”, e que “trazer o mestrado profissional para o cenário de títulos acadêmicos, tornou-se evidente a falta de discussão substantiva não apenas sobre o mestrado profissional, mas sobre o mestrado em si”, porque, na realidade, o que faltou foi uma revisão simultânea das especificidades dos cursos por parte do sistema de pós-graduação brasileiro. Se houvesse uma formulação clara e precisa quanto às especificações dos mestrados, o MP não teria desencadeado tanta rejeição.

De acordo com Melo, K. (2002), as especificidades que desencadearam essa aversão foram, principalmente, quanto à durabilidade do curso, o produto final e seu autofinanciamento. A autora conta que a Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisa e Educação (ANPED) se posicionou contra o MP através da Carta de Caxambu, no ano 2000, documento que “ênfatiza a centralização na condução dos destinos da educação pública e a desconsideração governamental das

posições tomadas pelos fóruns e instância de deliberação colegiada na definição das políticas públicas em educação” (MELO, K., 2002, p. 98).

Outra oposição aos MP veio da Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG) que, “por meio de um artigo assinado por seu presidente, e outras representações estudantis posicionaram-se contrárias aos cursos de mestrado profissional”. Os fatores seriam a autossustentação dos cursos, associada ao menor investimento público para a pós-graduação, e ainda, a “qualidade da formação, diante do prazo reduzido para conclusão do curso e da mercantilização do ensino” (MELO, K. 2002, p. 98).

Fischer (2005) afirma que as propostas do mestrado profissional devem ser diferentes dos mestrados acadêmicos quando a instituição de ensino ofertar ambos os cursos. O mestrado profissional precisa oferecer disciplinas que induzam à sua aplicação, sendo que “os quesitos em que as diferenças são explicitadas referem-se à composição do corpo docente e à natureza de produção de professores e alunos”. Já a titulação exigida para os docentes dos cursos acadêmicos é o doutorado, enquanto que para os mestrados profissionais permite-se que o corpo docente seja constituído por profissionais graduados e mestres acadêmicos, tornando o assunto muito polêmico (FISCHER, 2005, p. 24).

Fischer (2005, p. 25) justifica que “por trás desse critério, está à valorização do saber prático e dos profissionais participantes”. Logo, subentende-se que mesmo sem titulação, deverão agregar valor ao curso, e “no caso dos cursos orientados para a formação profissional, a qualidade não é determinada apenas pelos doutores que são a totalidade do corpo docente, pois um mestrado deve ter tantos doutores quanto necessário”, assim como os mestrados profissionais precisam de docentes com “práticas curriculares enriquecidas pela experiência”. Além disso, existe outra preocupação que está por trás da resistência, isto é, a concessão do título de mestre a praticantes que poderão, com essa credencial, também ensinar (FISCHER, 2005 p. 25-26).

Castro (2005, p. 18-19) corrobora com o argumento de Fischer (2005), ao enfatizar que, independentemente do título, o mais importante para ser docente do mestrado profissional é a sua experiência, “[...] e que os cursos busquem um equilíbrio que é próprio do perfil de profissional que se quer produzir”.

Deste modo, é a gestão institucional que deve empenhar-se em selecionar e requisitar os mestres e doutores de acordo com seu perfil, sua

prática e suas afinidades no ambiente institucional, destacando que “se esse profissional for egresso de um MP, garante-se maior qualidade do seu desempenho, não querendo afirmar que seja uma exclusão, mas sim, uma inclusão qualificada”. O mais importante “[...] é avançar nas práticas acadêmicas tradicionais para uma nova forma de pós-graduação” (FISCHER, 2005, p. 27).

Quelhas, Faria Filho e França (2005, p. 2) destacam que, apesar de o curso de mestrado profissional ter como público-alvo os profissionais, e seu ensino ter como ênfase os conteúdos aplicados, “as atividades de pesquisa devem ser também contempladas, tanto nas disciplinas como na dissertação”, pois a pesquisa ampliaria o seu conhecimento, que poderia ser compartilhado entre “os demais profissionais e no seu campo profissional”.

Ribeiro (2005) esclarece que, no MP, o aluno pode se dedicar à pesquisa juntamente com o seu orientador, embora isso não signifique que o mestrando irá se tornar um pesquisador, mas que deverá absorver valores e práticas de pesquisa.

Roberto Ruas (2003) fez uma pesquisa envolvendo os egressos na Escola de Administração da UFRGS com o objetivo de investigar as contribuições do MPAs, mais especificamente, o MP em formação gerencial e o desenvolvimento de competências. Esse assunto é indiscutivelmente a formação para a gestão. Seguem algumas respostas dos egressos de acordo com o professor, “a) compreender e avaliar, com olhar mais crítico, as novas técnicas e ferramentas de gestão; b) de entender e analisar cenários, situações e etc”.

Inclui-se também o entendimento dos egressos sobre a importância do aprofundamento dos assuntos e problemas estudados e que essa dedicação exige tempo e predisposição para as leituras e reflexões (RUAS, 2003, p.61).

A valorização da prática profissional, aliada a experiências reais, não é algo considerado nos cursos de MA, e uma das razões é “a distância que os acadêmicos colocam entre a pesquisa produzida nas academias e os fenômenos do mundo do trabalho, bem como o descolamento entre as práticas acadêmicas das práticas profissionais desses professores” (FISCHER, 2005, p. 28). O MP “deve orientar-se por princípios de flexibilidade, organicidade, inovação e aplicabilidade”, considerando esses princípios como o maior desafio para os MP.

Andrade, Dávila e Oliveira (2004) relatam que os desafios para o MP não são pequenos, porque envolvem a criação de uma concepção pedagógica que deve considerar o conhecimento e as habilidades de cada docente, e que este venha a compartilhar com os alunos as práticas e os saberes a fim de gerar novas expectativas e pesquisas. Os autores afirmam que “essa construção tem como ponto de partida o compromisso com uma universidade crítico-reflexiva, a qualidade do ensino, o exercício do confronto teoria-prática e a conquista de níveis crescentes de interdisciplinaridade” (ANDRADE; DÁVILA; OLIVEIRA, 2004, p. 83).

Quelhas, Faria Filho e França (2005, p. 2) relatam que o mestrado profissional deve ser visto perante a pós-graduação como um “um acréscimo de qualidade ao sistema de pós-graduação instalado e não como uma substituição de quaisquer das atividades conduzidas”, justificando, para tanto, que o MP torna o momento favorável para atender às solicitações das universidades, seja por trabalhos ou pesquisas administradas por ela, seja por “demandas espontâneas ou induzidas pela própria universidade existentes no campo social e profissional, demandas por soluções tecnológicas, sociais e em geral, estruturadoras do conhecimento nas atividades profissionais”.

Segundo Fischer (2005, p. 28), a produção científica prevalece ante as tecnologias, produzindo um perfil docente (e discente) que tem seu início “na seleção de mestres e estudantes e [que] se concretiza nas exigências de trabalho final”. As linhas de pesquisa e a produção bibliográfica de professores e alunos causam um impacto social visível, sendo as ciências sociais aplicadas ainda muito primitivas na produção de processos de patenteamento e mensuração de propriedade intelectual, se comparadas a outros indicadores de impacto social.

Bertero (1998, p. 165-166) expressa sua consideração sobre as diferenças do MA e o MP: em primeiro lugar, esses mestrados “têm objetivos essencialmente diversos”, pois, enquanto o MA volta-se “à reprodução da instituição universitária, [...] Mestres e doutores serão os futuros professores e pesquisadores e, portanto, responsáveis pela perpetuação da universidade no tempo”, o MP “se abre para setores mais amplos da sociedade, [...] o seu objetivo é a formação de profissionais capazes de levar ao aprimoramento das práticas administrativas”, ou seja, “ao aperfeiçoamento da administração, não necessariamente enquanto ciência ou acumulação de conhecimentos sistematizados”.

Ribeiro (2005) descreve reflexões e discussões sobre o MP e a diferença quanto ao MA. Observa-se que os anseios da CAPES e dos autores na literatura pesquisada sobre os MP são muito comuns. A principal discussão é que a sociedade atual está cada vez mais exigente, de modo que a formação qualificada gera mais competitividade em todos os setores. O autor informa que:

[...] a sociedade atual requer formação cada vez mais qualificada mesmo para setores que não lidam com a docência nem com a pesquisa de ponta, de modo que temos, e teremos mais e mais, uma demanda de mestres e doutores “fora e além da academia”. É possível que, com a melhora do ensino de graduação, este possa atender uma parte da demanda que hoje recai sobre a pós-graduação. Mas, numa sociedade em que o conhecimento é cada vez mais importante, é imperioso a pós-graduação assumir a formação dos profissionais que atendam essa demanda (RIBEIRO, 2005, p.10).

Takahashi *et al.* (2009, p. 15) mostram o resultado de uma pesquisa sobre as convergências, divergências e desafios dos MPAS tendo como proposta diferenciar e criar identidades para os cursos MPAS e o MBAs (especialização, *lato sensu*) e também do MA. Para tanto, informam que para diferenciar e criar identidades para esses cursos, cujo objetivo é atender à “demanda de profissionais e de mercado e desenvolvimento de competências para lidar com os desafios organizacionais”, isso requer, excepcionalmente, que nas propostas dos cursos resulte explícita a definição do perfil do corpo docente e discente e, principalmente, que as práticas pedagógicas e metodologias sejam diferentes dos demais cursos. Segundo os autores, nessas modalidades de curso, o único já consolidado no Brasil é o MA, e ressaltam que “a falta de regulamentação clara e o delineamento de limites entre MAs, MPs e até MBAs reforça a falta de identidade” dos cursos.

Ribeiro (2005) salienta que os MPS na área de Administração têm um número expressivo de cursos, e que a tendência é que aumente ainda mais, sobretudo com ênfase na área de Administração Pública, que deverá contribuir na qualidade da gestão das instituições públicas e das organizações.

Quanto à diferença entre o Mestrado Acadêmico (MA) e o Mestrado Profissional (MP), Ribeiro (2005, p. 15) esclarece qual o resultado esperado:

No MA, pretende-se pela imersão na pesquisa formar, a longo prazo, um pesquisador. No MP, também deve ocorrer a imersão na pesquisa, mas o objetivo é formar alguém que, no mundo profissional externo à academia, saiba localizar, reconhecer, identificar e, sobretudo, utilizar a pesquisa de modo a agregar valor a suas atividades, sejam essas de interesse mais pessoal ou mais social. Com tais características, o MP aponta para uma clara diferença no perfil do candidato a esse mestrado e do candidato ao mestrado acadêmico.

Para a avaliação do MP, o mais importante a ser ponderado é o produto final, e que os estudos desenvolvidos durante o curso devem ser focados no ambiente profissional onde o mestrando atua. Esse é o objetivo do MP, por exemplo, estudos de caso e pesquisa de campo, pesquisa-ação. Convém, no entanto, que a produção científica do docente seja voltada à área de seu ambiente profissional, pois seria de muito valor conhecer como se desenvolveram as atividades dos mestrandos após a conclusão do curso, se obteve sucesso quanto ao valor agregado em sua trajetória no MP, etc.

Silveira e Pinto (2005, p. 39) relatam que, no MP, o produto final é que fará a diferença para o mestrando e para a sociedade, pois trará “ênfase na adição de valor social ao mercado de trabalho e à comunidade em geral focando a profissionalização e gestão das mais diversas formas de atividades sociais, empresariais, tecnológicas e até culturais”.

Já Mattos (1997, p.162-164) comenta que, no campo da administração, espera-se que o mestrando escreva uma dissertação que traga algum conhecimento novo e que seja relevante para situações reais e da prática de acordo com as circunstâncias do momento. Logo, salienta que “a prática não pode ser vista como campo de aplicação da teoria, mas, antes de tudo, como situação de criação dela”. No mestrado profissional, as empresas e as organizações almejam uma contribuição para o desenvolvimento de seus processos decisórios e operacionais, mesmo que financiem o próprio mestrado. Mattos (1997) informa que, normalmente,

isso não acontece, uma vez que existem outras formas para desenvolver a dissertação, levando em conta reflexões e estratégias como, por exemplo, o tempo disponível, o interesse, as experiências de produção científica anteriores, etc. É nesse ponto que se pode afirmar que se trata de particularidades “não acadêmicas” e que a dissertação será avaliada conforme os critérios inerentes à qualidade da produção e organização dos estudos e métodos, e “principalmente sob o critério da utilidade para a própria empresa, arbitrada por ela ou com ela negociada” (MATTOS, 1997, p.162-164).

Piquet, Leal e Terra (2005, p. 34) salientam que, para as dissertações do mestrado acadêmico, “não é esperado que produzam conhecimento, mas sim que sejam um exercício estruturado de aprendizagem de início, meio e fim, incluindo, entre outros, o porquê da questão escolhida, o aprender a receber críticas, a ética da investigação e a sinceridade da dúvida”. Já o mestrado profissional “constitui basicamente uma oportunidade de maior aproximação entre os trabalhos conduzidos pela Universidade e as demandas existentes no campo social e profissional”, enquanto que as dissertações, além de serem constituídas com o desempenho igual ao que foi descrito sobre as dissertações do MA, geralmente “são voltadas à interpretação da prática, ao delineamento de linhas de ação, mas sempre a partir do conhecimento de conceitos e teorias e da discussão de ideias”.

Além disso, a escolha e a relevância do tema da dissertação (em consonância com a área de concentração e as linhas de pesquisa) cabem ao mestrando e à academia, sendo preciso, nesse caso, reconsiderar o método utilizado, em relação ao produto final do mestrando, e o poder da academia. Isso porque a organização não participa da banca examinadora, apesar da relevância do tema escolhido pelo mestrando que, necessariamente, deve contribuir, de alguma forma, para a organização, levando em conta a praticabilidade de seu trabalho para as atividades e estratégias, com vistas a vantagens e melhorias, sempre buscando solucionar problemas reais na organização (MATTOS, 1997).

Ainda sobre o produto final, Fischer (2005, p. 28) aponta que, o “cunho da pesquisa aplicado é controverso e explícito”, pois a dissertação do MP segue o modelo tradicional da dissertação acadêmica. Ao se tratar de um mestrado profissional, a dissertação deveria ter como objetivo de estudo um tema de investigação aplicado com o propósito de resolver problemas e sugestões, sendo que “o seu conteúdo pode incluir, por



exemplo, resultados de estudos de casos, desenvolvimentos e descrição de metodologias, tecnologias e softwares, patentes que decorrem de pesquisas aplicadas”. A autora finaliza comunicando que o maior desafio é aplicar as práticas às teorias estudadas, e que “os Mestrados Profissionais são experiências de inovação e reinvenção das práticas acadêmicas e como tal devem ser tratados” (FISCHER, 2005 p. 28-29).

Barros, Valentim e Melo (2005, p.135), por sua vez, publicaram o artigo intitulado “O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetória e definições”, o qual foi elaborado após o Seminário “Para Além da Academia”, ocorrido em 2005, na cidade de São Paulo. Esse evento resultou em apresentações com debates, posições e conceitos, sendo que o principal relato tratou do produto final do Mestrado Profissional, que “deveria apresentar uma diversidade muito maior do que a adotada para os mestrados acadêmicos, teses e dissertações, considerando os interesses da clientela que procura a qualificação por meio dessa modalidade de pós-graduação”. No seminário, os trabalhos finais sugeridos para o MP foram, “além de dissertação, a monografia, revisão de literatura, artigo, patente, relatório de sigilo, proposta de intervenção, projeto de aplicação ou adequação tecnológica, projeto de inovação tecnológica” (BARROS; VALENTIM; MELO, 2005, p.135).

As questões sobre os produtos finais apresentadas pelos autores Mattos, (1997), Fischer (2005), Piquet, Leal e Terra (2005), Ribeiro (2005), Barros, Valentim e Melo (2005) e Silveira e Pinto (2005), indicam que a maior diferença entre o MA e o MP é a dissertação, e que esta não deveria ser considerada como o único trabalho de conclusão, visto que a CAPES permite outros formatos. O Mestrado Profissional poderia diversificar esse formato, igualmente exigido no Mestrado Acadêmico.

De acordo com a Portaria Normativa Nº 7, de 28 de dezembro de 2009 (BRASIL, 2009), que dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da CAPES, no Art. 7 inciso 3, o trabalho de conclusão final de curso poderá ser apresentado em diferentes formatos, tais como:

Dissertação, revisão sistemática e aprofundada da literatura, artigo, patente, registros de propriedade intelectual, projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de

mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, softwares, estudos de caso, relatório técnico com regras de sigilo, manual de operação técnica, protocolo experimental ou de aplicação em serviços, proposta de intervenção em procedimentos clínicos ou de serviço pertinente, projeto de aplicação ou adequação tecnológica, protótipos para desenvolvimento ou produção de instrumentos, equipamentos e kits, projetos de inovação tecnológica, produção artística; sem prejuízo de outros formatos, de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, desde que previamente propostos e aprovados pela CAPES (BRASIL, 2009, p. 21).

Salienta-se, inclusive, que para a avaliação trienal dos Programas de Mestrados Profissionais, a referida Portaria apresenta parâmetros e indicadores, incluídos no Art. 10, os quais admitem, além da produção intelectual e técnica, artigos originais e artigos de revisão da literatura e publicações tecnológicas “relativos à produção do corpo docente e, em especial, do conjunto docentes-orientadores-alunos”, sendo que o produto final faz parte dessa avaliação.

Desta forma, é fundamental que os programas de Mestrado Profissional considerem essa diversidade de formatos, contribuindo para a avaliação de seus programas. Consta na Portaria Normativa nº 7, de 28 de dezembro de 2009 (BRASIL, 2009), os seguintes formatos permitidos:

Art. 10 Em complemento ao disposto no art. 7o, constituem parâmetros para o acompanhamento e a avaliação trienal dos cursos os seguintes indicadores, relativos à produção do corpo docente e, em especial, do conjunto docentes-orientadores-alunos:

I - produção intelectual e técnica pertinente à área, regular nos últimos três anos e bem distribuída entre os docentes, contemplando:

a) artigos originais, artigos de revisão da literatura e publicações tecnológicas;

- b) patentes e registros de propriedade intelectual e de softwares, inclusive depósito de software livre em repositório reconhecido ou obtenção de licenças alternativas ou flexíveis para produção intelectual, desde que demonstrado o uso pela comunidade acadêmica ou pelo setor produtivo;
- c) desenvolvimento de aplicativos e materiais didáticos instrucionais e de produtos, processos e técnicas;
- d) produção de programas de mídia;
- e) editoria;
- f) composições e concertos;
- g) relatórios conclusivos de pesquisa aplicada;
- h) manuais de operação técnica, protocolo experimental ou de aplicação ou adequação tecnológica;
- i) protótipos para desenvolvimento de equipamentos e produtos específicos;
- j) projetos de inovação tecnológica;
- k) produção artística;
- l) outros formatos, de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, a critério da CAPES; (BRASIL, 2009, p. 21).

Ante o exposto, o mestrado profissional tem seu foco na aplicação da prática e proporciona um conhecimento baseado em problemas reais, nas atividades desenvolvidas durante o curso, no que tange à teoria e às práticas estudadas, possibilitando ao mestrando a aplicação do aprendizado no contexto de seu trabalho ou no lugar venha a atuar.

Na seção a seguir, apresentam-se as considerações e as concepções sobre as Práticas Docentes no Ensino Superior.

## 2.4 Práticas Docentes no Ensino Superior

A Universidade é a maior geradora de conhecimentos, e é nela que as pesquisas e investigações científicas peculiares se desenvolvem, sempre de acordo com os currículos específicos de cada curso e conforme os respectivos programas de pós-graduação.

O docente exerce um papel social significativo e importante através de suas práticas e desempenho, aliado à sua influência na construção do “modo de ser e viver na comunidade” e na transformação da sociedade. Essa construção de saberes “o fazem possuidor de um saber fazer inegociável? e o coloca na inevitável condição de líder social, tem papel considerável na formação da identidade cultural da sociedade, e na construção dos valores pessoais das gerações a quem serve” (ASSIS, 2009, p. 31).

Deste modo, o caminho percorrido para a construção do aprender e saber vai ao encontro da prática e de métodos aplicados em sala de aula, desenvolvidos pelos docentes com suas técnicas e estratégias de ensino, com vistas ao ensino e à aprendizagem, possibilitando o preparo do profissional para o mercado de trabalho em nível de excelência.

Masetto (2001, p. 84) destaca que, para os alunos estarem capacitados e cumprirem as exigências atuais no exercício de sua profissão, é fundamental que obtenham um excelente nível de qualidade durante o seu aprendizado, e que “aprendam a reconstruir o conhecimento, a descobrir um significado pessoal e próprio para o que estão aprendendo e relacionar novas informações com o conhecimento que já possuem”.

A expansão do número de cursos ofertados e a exigência do mercado de trabalho faz com que o docente tenha um novo olhar externo para esse cenário e às demandas da sociedade. Isso contribui também para que ele considere as novas oportunidades de trabalho, percebendo qual a necessidade real de discutir e implantar disciplinas inovadoras a fim de construir novos caminhos para a formação do futuro profissional. Ao considerar a universidade como produtora de conhecimentos e ideias, seu papel é “aprender a olhar em seu torno, compreender e assimilar os fenômenos, a produzir respostas às mudanças sociais, a preparar globalmente os estudantes para as complexidades que se avizinham” com

técnicas renovadas comprometidas com o processo de humanização (PIMENTA; ANASTASIOU, 2008, p.173).

Pois bem, para que a universidade venha a assimilar novas técnicas e empenhar-se com o processo de humanização, torna-se relevante entender mais sobre as práticas educativas e sua tradição. Na concepção de Pimenta e Anastasiou (2008, p. 182), a prática educativa é gerada de um fazer e um repetir constante de um passado ativo identificado como *habitus*, que ocorre “entre as ações presentes e passadas dos indivíduos”, de modo que esse *habitus* nos possibilita compreender “como os conceitos se tornam em práticas consolidadas nas ações dos sujeitos”.

As práticas educativas consolidadas e tradicionais dos indivíduos são orientadas e identificadas “com a dimensão técnica de ensinar, que caracteriza a didática instrumental e envolvem técnicas, materiais didáticos, controle de aula, inovações curriculares, competências e habilidades do professor segundo o prisma do controle eficaz do processo”. Elas fazem parte da cultura estabelecida pela sua história, estando relacionadas com os acontecimentos da sociedade, de organizações e instituições. “Portanto, pesquisar a prática impõe-se como caminho para a transformação dela” (PIMENTA; ANASTASIOU, 2008, p. 179-180).

As práticas educativas fazem parte da cultura, da história, e serão sempre respeitadas. No entanto, diante do novo cenário do século XXI, essas práticas precisaram se adequar de acordo com as novas exigências e o perfil das organizações e instituições, assim como da sociedade, atualizando-se e permitindo o uso de novas técnicas que surgem como desafios.

Cunha e Zanchet (2007) reconhecem que é possível construir outra cultura em sala de aula que rompa com os paradigmas da ciência moderna, mas sem uma formulação prescritiva e desfragmentada. Isso pode ocorrer quando o professor, ao relacionar teoria e prática, estimula e desafia os alunos a buscar outros caminhos, relacionando assuntos do cotidiano e gerando, assim, um novo significado e a criação de um conhecimento próprio.

As práticas fazem parte de todo um processo que inicia com a formação e a titularização do próprio docente, com seu conhecimento e habilidades adquiridas no percurso acadêmico. Segundo Pimenta, Anastasiou e Cavallet (2001, p. 38), o aperfeiçoamento da docência universitária exige “uma integração de saberes complementares diante

dos novos desafios para docência”, pois dominar apenas uma área do conhecimento “não é o suficiente”, de modo que sua experiência serve como referência, mas “nunca um padrão de ações” ou modelo. “O professor deve desenvolver também um saber pedagógico e um saber político”.

Cunha (2005, p. 76) relata que “a sala de aula se vê invadida pelas subjetividades, pelas informações que extrapolam o discurso do professor e do livro didático”. Essa é a realidade que as instituições e as escolas estão vivenciando, é uma mudança visível e “[...] que não pode mais ser explicada apenas pela racionalidade técnica e pelo conhecimento prescritivo”. Já Melo e Oliveira (2002, p. 68) apontam que a universidade não tem apenas a função de produzir ciência e de preparar “mão de obra produtiva”, mas também de preparar o “sujeito capaz de compreender e enfrentar as contradições de seu tempo e de construir sua própria identidade sociocultural e profissional”.

Assim, os desafios pedagógicos induzem a pensar sobre o processo de construção da didática do ensino-aprendizagem, de acordo com a orientação do docente, sua experiência empírica, seus princípios e diretrizes e sua reflexão sistemática. Porém, essa construção da didática e da aprendizagem, o método de planejamento para articular a teoria e a prática e a “avaliação das atividades tanto de pesquisa quanto de ensino” não devem acontecer de forma individual. Essa técnica deve ser desenvolvida e compartilhada “entre os pares, e entre o coletivo e a instituição”, logo, “fazer-se professor no processo continuado requer intencionalidade, envolvimento, disponibilidade para mudança, coragem, riscos” (PIMENTA; ANASTASIOU; CAVALLET, 2001, p. 46). Já para Trevisan e Vasconcellos (2009), a combinação entre a teoria e a prática associada à experiência educativa ganha legibilidade e eleva o nível da qualidade.

Laffin (2008, p.12), por sua vez, informa que, com a evolução das ciências, das tecnologias e dos meios de comunicação, os aspectos culturais e econômicos têm passado por instabilidades e transformações, e que nesse cenário, “a educação assume relevância social, o que passa a exigir dos professores uma maior compreensão da constituição da docência bem como da categoria trabalho na qual essa atividade se materializa”. Para o autor, a educação continuada dos professores é fundamental, principalmente para os que não tinham como objeto de formação a docência e isso demanda o entendimento das implicações do

âmbito educativo. No entanto, ao escolhê-la como profissão, a docência se caracteriza como uma intencionalidade, “de modo que sua intervenção situa-se nas instâncias e dimensões de formação integral dos alunos para uma participação social comprometida com a emancipação da realidade atual” (LAFFIN, 2008, p. 13).

Laffin argumenta também que, “uma educação que se pauta pela qualidade e pelo respeito à diversidade, humaniza-se e instrumentaliza-se pela responsabilidade do ato educativo como intencional” (LAFFIN, 2008, p.15). E essa concepção surge das histórias de vida da concepção de mundo dos processos formativos dos sujeitos, conseqüentemente já internalizada.

Neste contexto, observa-se a preocupação do autor quanto à formação da docência baseada na intenção, e com isso, identificar a sua missão de forma comprometida no âmbito educativo, zelando pela qualidade do ensino e seu reconhecimento e pela reflexão das necessidades presentes na realidade atual em que ele está inserido.

As autoras Pimenta e Anastasiou (2008, p. 183) relatam que o modelo de docência, considerado como um “dom inato”, significa dizer que “o professor já nasce pronto e deve tão somente ser treinado na prática profissional, não sendo necessário investir na sua formação e no seu desenvolvimento profissional”.

Ferenc e Mizukami (2005, p. 5) reconhecem que se sabe pouco a respeito dos processos que os docentes passam para aprender a ensinar, e “que o saber para ensinar, saber das ciências da educação, saberes metodológicos, por muito tempo foram vistos como simples adereços aos saberes disciplinares”. Desta forma, “os processos de aprendizagem e os saberes próprios à docência eram relegados a segundo plano, deixados para o contexto de prática”, apoiados nos princípios do “aprender fazendo e de quem tem domínio do conhecimento específico sabe ensinar”.

Esse modelo do “se aprende a fazer, fazendo”, é uma prática tradicional “do modelo de professor artesão”, uma formação baseada na prática entre o mestre e o aprendiz, uma forma de ensinar que vem de geração a geração, de costumes e práticas, de habilidades de fazer as coisas como sempre foram feitas, de acordo com os hábitos, crenças e valores. Assim, transposto para a educação, esse modelo “[...] valoriza o ensino que é praticado nas instituições e que é composto da tradição, da inércia, da permanência do *habitus* consagrado, que deve ser preservado” (PIMENTA; ANASTASIOU, 2008, p. 183).

Trvisan e Vasconcellos (2009, p. 10) entendem que esse *habitus* consagrado precisa ser repensado e até rompido, pois a “a ação docente se faz no dia-a-dia da sala de aula, não sendo possível estabelecer um sistema a ser seguido, visto que cada aula e cada aluno necessitará de uma determinada ação”.

Segundo Masetto (1998, p. 11), até pouco tempo atrás, as instituições mantinham uma crença incontestável na hora de convidar um profissional para atuar como professor, que era: “quem sabe, automaticamente sabe ensinar”. Isso porque, no entendimento da instituição, “ensinar significava ministrar grandes aulas expositivas ou palestras sobre um determinado assunto dominado pelo conferencista, mostrar, na prática, como se fazia, e isso o professor sabia fazer”.

Todavia, essa concepção mudou, considerando que a capacitação dos professores universitários precisa ser específica, além de demonstrar outras competências, inclusive uma educação fundada na lógica meritocrática, isto é, condizente com as notas e resultados “e na capacidade diferencial que os estabelecimentos de ensino têm em selecionar estudantes mais convenientes ao seu projeto educativo” (DIONÍSIO, 2010, p. 306).

Dionísio (2010, p. 306) não concorda com a adoção de estratégias pedagógicas estabelecidas na ótica da eficácia dos resultados, uma vez que “esta obsessão por números e estatísticas, impulsiona as desigualdades de oportunidades”.

Já Masetto (1998) exemplifica alguns casos em que, quando o aluno reprovava, era porque ele não havia estudado, sendo que em nenhum momento se considerou que isso poderia ter ocorrido por causa da didática e da metodologia do professor, porque a concepção era de que bastava que dominasse a disciplina para que o aluno tivesse sucesso. O mais importante, na prática, é o processo do ensino aprendizagem e não apenas a propagação dos conhecimentos.

Corroborando Masetto, Silva e Borba (2011) afirmam que, independentemente do nível em que se ensina, não basta ter conhecimentos sólidos na área que irá se atuar. Porém, é imprescindível ter as competências pedagógicas a fim de tornar a transmissão do aprendizado mais eficiente, com um olhar universal do ser humano e da ciência de acordo com as características de sua função.

Além disso, Silva e Borba (2011) complementam que alguns professores estão atentos às tecnologias para o ensino, enquanto outros,



mesmo conhecendo as tecnologias e inovações pedagógicas, se mantêm conservadores. E com isso, não se quer dizer que estejam negligenciando a qualidade do ensino, mas que, de um modo geral, não têm estímulo para desenvolver sua capacidade pedagógica, pois “muitas vezes, ele nem dispõe de informação complementar necessária para a solução de problemas concretos, estruturando racionalmente os conhecimentos que vai adquirindo, entrelaçando o que lhe é transmitido com o que ele próprio procura” (SILVA; BORBA, 2011, p.10).

Assman (1998, p. 33) informa que os docentes deveriam trabalhar por uma “pedagogia da complexidade, que saiba trabalhar com conceitos transversáteis, abertos para a surpresa e para o imprevisto”, e assim, deixar de lado aqueles saberes pré-fixados, tornando as aulas mais atrativas, “porque pedagogia é encantar-se e seduzir-se reciprocamente com experiências de aprendizagens”. Portanto, as aulas devem ser prazerosas para que o aluno seja seduzido pelo conteúdo apresentado, e que este seja discutido com perguntas e respostas entre o docente e a turma.

Pimenta, Anastasiou e Cavallet (2001, p. 38-39) comentam que “as características do ensinar na universidade exigem uma ação docente diferenciada da tradicionalmente praticada”. Descrevem ainda que o “professor universitário precisa atuar como profissional reflexivo, crítico e competente no âmbito de sua disciplina, além de estar capacitado para exercer a docência e realizar atividades de investigação”. Já Demo (1998, p. 206) afirma que “o mundo mudou muito e hoje em dia determinadas práticas já não servem como comprovação de competência, já que a prática que interessa é aquela que se renova sempre”.

Para uma maior interação na participação em aula, “o papel do professor será, então, de desafiar, estimular, ajudar os alunos na construção de uma relação com o objeto de aprendizagem que, em algum nível, atenda a uma necessidade deles”, e conscientizá-los da real essência que existe em uma formação universitária, permitindo e provocando questionamentos e as discordâncias adequadas “aos processos de pensamento crítico e construtivo, um clima do compartilhar” (ANASTASIOU; ALVES, 2003, p. 32).

Para Marcovitch (1998, p. 32), “o professor tem que estar continuamente ligado à evolução do conhecimento em sua área de especialidade e ao mesmo tempo atualizar-se com a dinâmica do mundo externo”. Aponta também que o aluno espera que seu professor tenha

competência de “analisar e relacionar variáveis e fatos superiores às dele”, e que, “cabe ao professor oferecer metodologias úteis no raciocínio disciplinado, sustentadas em valores que façam florescer a consciência e a intuição criativa do aluno” (MARCOVITCH, 1998, p. 32).

Libâneo (2002, p. 76) comenta que “o trabalho do professor é um trabalho prático, entendido em dois sentidos, o de ser uma ação ética orientada para objetivos, envolvendo, portanto, reflexão e o de ser uma atividade instrumental adequada a situações”, além de ressaltar que “a reflexão sobre a prática não resolve tudo, a experiência refletida não resolve tudo”, de modo que é fundamental aplicar “estratégias, procedimentos, modos de fazer, além de uma sólida cultura geral, que ajudam a melhor realizar seu trabalho e melhorar a capacidade reflexiva sobre o que e o como mudar”.

Laffin e Bittencourt (2008, p. 40) apoiam as constatações de Marcovitch (1998) e Libâneo (1978), ao enfatizar que:

Se compreendermos que a prática pedagógica consiste em todas as ações que objetivam a aula, ações que definem uma postura política diante do mundo dos sujeitos com os quais se trabalha e dos conhecimentos que socializa, esta ação não é neutra. [...] esses saberes assumem um caráter de desenvolver habilidades, estratégias, porque não dizer, técnicas para melhorar a prática pedagógica.

Da mesma forma, Arroio (2009, p. 6-7) enuncia que o papel do professor requer conhecimento e competência para ser transmitido, o que deverá garantir o seu desempenho nessa ação. “A transmissão do conhecimento acumulado é sim algo importante na ação docente, mas esta ação não se resume somente a uma simples transmissão”. O autor explica também que “a ação docente é muito centrada na figura do professor, não aparecendo registro sobre a aprendizagem do aluno”, e que “o professor é o agente responsável e a figura central da educação”, e que esses dois processos de ensino e aprendizagem deveriam envolver os dois participantes, ou seja, o professor e o aluno “em uma relação com o conhecimento que será compartilhado, construído e elaborado por ambos”.

Laffin e Bittencourt (2008, p. 40) informam que os conteúdos pedagógicos propiciam uma reflexão e o “repensar e construir valores

éticos, políticos e sociais, oferecendo aos sujeitos da prática educativa a possibilidade de compreensão da vida e da constituição para um desenho de sociedade que dê significados ao gênero humano”.

Neste sentido, pensar nas práticas educativas, ou na prática docente, e querer modificá-las, requer uma postura direcionada à inovação, e para isso, temos as tecnologias como apoio, tanto para o docente quanto para os alunos, e essa mudança, conseqüentemente, irá refletir também na sociedade. As tecnologias possibilitam alterar as formas de comunicação e os métodos da didática docente, mas, de acordo com Moran (1999, p. 3), “ter internet como suporte para interação e didática não é o suficiente, o desafio de ser professor permanece”.

Segundo Moran (1999, p. 3), “mudanças na educação são importantes para mudar a sociedade”, sobretudo porque as tecnologias estão cada vez mais em evidência e os investimentos visam ter cada classe conectada à internet. “Mas só isso não basta”, pois “ensinar é um desafio constante”, argumenta o autor. Além disso:

As mudanças na educação dependem também de termos administradores, diretores e coordenadores mais abertos, que entendam todas as dimensões que estão envolvidas no processo pedagógico, [...], que apoiem os professores inovadores, que equilibrem o gerenciamento empresarial, tecnológico e o humano, contribuindo para que haja um ambiente de maior inovação, intercâmbio e comunicação (MORAN, 1999, p. 3).

Gil (2010, p. 23) afirma que “o ensino superior se caracteriza por intenso dinamismo” e que o papel do professor é amplamente diversificado, além de revelar que um dos papéis do professor é o de Administrador. Segundo ele:

O professor desempenha o papel de administrador no sentido estrito do conceito definido no âmbito da Administração Científica, já que suas atividades envolvem planejamento, organização, monitoração e avaliação do processo de ensino e aprendizagem (GIL, 2010, p. 22).

Em síntese, de acordo com a literatura apresentada, observa-se que as concepções e afirmações descritas sobre as práticas docentes adotadas foram construídas em um dado contexto de espaço e tempo, tornando-se imperativas à sua tradição e cultura.

No entanto, torna-se relevante destacar que a preocupação quanto à prática se percebe em todo o desenvolvimento da pesquisa, quando descrevem o papel do professor, a importância do processo do ensino aprendizagem, a participação mais ativa dos alunos em sala de aula, a relevância dos saberes e das experiências de vida profissional dos docentes para a aplicação dos conteúdos, o compartilhamento do conhecimento pedagógico e a importância de sua ação no ensino aprendizagem mediante a utilização da prática aliada à teoria, que deverá possibilitar ao aluno aplicar o raciocínio lógico, o poder de reflexão e construir valores e princípios éticos, morais, políticos e sociais.

Outro destaque importante é sobre os administradores e os coordenadores, que devem reconhecer todas as dimensões do processo de ensino aprendizagem, possibilitando a autonomia dos professores e respaldando o seu planejamento, afinal, o professor é um administrador.

Na próxima seção, apresenta-se a definição das Metodologias Ativas.

## **2.5 Metodologias Ativas**

As metodologias ativas são métodos desenvolvidos para uma mudança na educação. Temos as tecnologias que nos proporcionam novos formatos para a prática da didática em sala de aula ou fora dela. Trata-se de um tema que se utiliza das tecnologias no intuito de proporcionar, tanto aos alunos quanto aos docentes, novas práticas para o conhecimento, integração e conectividade.

Segundo Moran (2000), a sociedade vem convivendo com uma forma ativa e instantânea para se comunicar devido às tecnologias que estão em evidência e que proporcionam novos métodos de didática, minimizando o tempo do professor e dos alunos. O autor explica que “as metodologias ativas são pontos de partida para avançar para processos

mais avançados de reflexão, de integração cognitiva, de generalização, de reelaboração de novas práticas” (MORAN, 2015, p. 18), enfatizando que:

Cada docente pode encontrar sua forma mais adequada de integrar as várias tecnologias e procedimentos metodológicos. Mas também é importante que amplie que aprenda a dominar as formas de comunicação interpessoal/grupal e as de comunicação audiovisual/telemática (MORAN, 2000, p. 2).

Para ele, o papel do professor agora é o de gestor do processo de ensino aprendizagem, pois ele “é o coordenador de todo andamento, do ritmo adequado, o gestor das diferenças e das convergências”. Além disso, aponta que, “nas metodologias ativas de aprendizagem, o aprendizado se dá a partir de problemas e situações reais; os mesmos que os alunos vivenciarão depois na vida profissional, de forma antecipada, durante o curso” (MORAN, 2015, p. 3-19).

Entre as diversas formas inovadoras de ensino aprendizagem conhecidas como metodologias ativas, descrevem-se a seguir alguns modelos.

### ***2.5.1 Peer instruction (Aprendizagem por pares)***

Definição: (os alunos aprendem por meio da interação com outros alunos).

Os autores Pinto *et al.* (2012, p. 86) relatam que, quando os alunos leem os textos, refletem e discutem com os colegas sobre o conteúdo antes da aula, o que torna o estudo mais produtivo, viabilizando o desenvolvimento posterior em sala de aula, tornando-a mais dinâmica. Para os autores:

A prática da leitura prévia ajuda na formação crítica e desenvolvimento dos estudantes do ensino superior, para uma mais efetiva compreensão tanto dos textos quanto dos conteúdos apresentados em sala de aula. Através dessas leituras os alunos entram em contato com o assunto que será abordado pelos professores, o que os capacita para

o levantamento de dúvidas, questionamentos e reflexões a serem trabalhadas na aula, configurando-se o processo de aprendizagem (PINTO *et al.*, 2012, p. 86).

### ***2.5.2 Flipped Classroom (Sala de aula invertida SAI)***

Definição: os alunos aprendem em casa através de videoaulas, realizam os exercícios e os projetos em sala de aula.

Essa prática acontece por meio de estudos *on-line*, através de leituras e vídeos. Desta forma, os alunos resolvem as questões ou o problema praticando, e em seguida, criam a teoria apropriada de acordo com o aprendido. Moran e Bacich (2015, p. 2) relatam que:

A teoria é estudada em casa, no formato on-line, por meio de leituras e vídeos, enquanto o espaço da sala de aula é utilizado para discussões, resolução de atividades, entre outras propostas. No entanto, podemos considerar algumas maneiras de aprimorar esse modelo, envolvendo a descoberta, a experimentação, como proposta inicial para os estudantes, ou seja, oferecer possibilidades de interação com o fenômeno antes do estudo da teoria. Diversos estudos têm demonstrado que os estudantes constroem sua visão sobre o mundo ativando conhecimentos prévios e integrando as novas informações com as estruturas cognitivas já existentes para que possam, então, pensar criticamente sobre os conteúdos ensinados. Essas pesquisas também indicam que os alunos desenvolvem habilidades de pensamento crítico e têm uma melhor compreensão conceitual sobre uma ideia quando exploram um domínio primeiro e, a partir disso, têm contato com uma forma clássica de instrução, como uma palestra, um vídeo ou a leitura de um texto.

### ***2.5.3 Problem or project based learning***

Definição: Aprendizagem por meio de projetos ou de problemas.

Aprender trabalhando com problemas reais ou de simulação motiva o interesse para o aprendizado, como se fala em uma linguagem coloquial, “colocando as mãos na massa”, assim é que se aprende a decorar e a memorizar, e isso não significa dizer que o aluno realmente aprendeu. De acordo com Escrivão Filho e Ribeiro (2006, p. 24), a PBL.

Aprendizagem Baseada em Problemas: originado na escola de medicina da Universidade McMaster, Canadá, em meados dos anos 1960, o PBL é essencialmente um método de ensino-aprendizagem que utiliza problemas da vida real (reais ou simulados) para iniciar, enfocar e motivar a aprendizagem de teorias, habilidades e atitudes. O PBL, como outros métodos construtivistas, está pautado no pressuposto de que o conhecimento é construído em vez de simplesmente memorizado e acumulado. Além disso, o PBL fundamenta-se em resultados de pesquisas educacionais, especialmente na área da psicologia cognitiva, que indicam que o trabalho dos alunos com a vida real, particularmente em grupos, favorece a aprendizagem.

### ***2.5.4 Ciclo de aprendizagem vivencial (CAV)***

Definição: aprendizagem a partir do momento em que um grupo cria um grau de análise da atividade realizada.

O ciclo de aprendizagem experiencial ou vivencial possibilita ao grupo de estudos uma análise do que foi produzido e estudado. A partir dessa experiência é possível descrever a forma como essa prática foi desenvolvida, entendê-la e preservá-la.

O ciclo de aprendizagem experiencial ocorre quando, a partir de determinada atividade, o grupo

estabelece certo grau de análise através dos resultados obtidos. Desta análise, extraem-se analogias para o dia-a-dia organizacional para que seja realizado um balanço das práticas que o grupo adota em seu cotidiano, aumentando a percepção dos participantes no que podem melhorar além de entender as melhores práticas que devem ser preservadas (ZDEPSKI, 2008, p. 2).

### 2.5.5 Ensino híbrido (*Blended*)

Definição: modelo de educação formal que se caracteriza por mesclar dois modos de ensino: o *on-line* e *off-line*.

O ensino híbrido é uma prática que nasceu para flexibilizar o ensino em sala de aula e fora dela. Esse método associa duas formas, a presencial e a virtual, interligadas para que o professor possa ensinar utilizando as tecnologias a seu favor e também aos alunos, individualmente ou em grupos. Moran (2015, p. 16) sintetiza, ao dizer que:

O que a tecnologia traz hoje é integração de todos os espaços e tempos. O ensinar e aprender acontece numa interligação simbiótica, profunda, constante entre o que chamamos mundo físico e mundo digital. Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, hibridiza constantemente. Por isso a educação formal é cada vez mais *blended*, misturada, híbrida, porque não acontece só no espaço físico da sala de aula, mas nos múltiplos espaços do cotidiano, que incluem os digitais. O professor precisa seguir comunicando-se face a face com os alunos, mas também digitalmente, com as tecnologias móveis, equilibrando a interação com todos e com cada um.



### 2.5.6 TBL *team-based learning*

Definição: Aprendizagem por times (equipes).

O TBL não é uma prática nova, tendo sido desenvolvida para os cursos de Administração, com o objetivo de trabalhar com grupos de pequena ou grande quantidade de alunos em sala de aula. Para Bollela *et al.* (2014, p. 1), o TBL:

É uma estratégia instrucional desenvolvida para cursos de administração nos anos 1970, por Larry Michaelsen, direcionada para grandes classes de estudantes. Procurava criar oportunidades e obter os benefícios do trabalho em pequenos grupos de aprendizagem, de modo que se possa formar equipes de 5 a 7 estudantes, que trabalharão no mesmo espaço físico (sala de aula). Pode ser usado para grupos com mais de 100 estudantes e turmas menores, com até 25 alunos. Em 2001, o governo norte-americano decidiu financiar educadores das ciências da saúde para que incorporassem novas estratégias de ensino e o TBL foi escolhido para ser disseminado. Como resultado, várias escolas de diferentes áreas tiveram professores treinados, especialmente as escolas médicas.

### 2.5.7 *Canvas*

Definição: ferramenta de gerenciamento estratégico.

Ferramenta estratégica para distintas etapas e/ou fases de um gerenciamento, com o propósito de agregar valor de uma forma congruente e concisa.

“O *Business Model Canvas*, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes” (SEBRAE, 2016, p. 1). Conforme explica Carrasco (2014, p. 4):

O modelo de negócio CANVAS é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de uma empresa em nove blocos, descritos em uma só folha de papel ou cartaz, mostrando assim com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Esses blocos cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

A evolução dos meios de comunicação permite mudanças no mundo acadêmico, proporcionando novas técnicas e práticas para o ensino e a aprendizagem. Essa inovação é um salto qualitativo para a área da educação, que não se restringe a ela, mas essa interconectividade traz benefícios expressivos e múltiplas possibilidades para o corpo docente conduzir seu ensino para as modalidades presencial ou a distância. De acordo com Moran (2015), não existe um modelo a ser seguido, pois o professor é que irá escolher a melhor forma de ensinar e qual metodologia aplicar.

Diante disso, justifica-se a necessidade de se pesquisar e compreender como ocorre a prática docente em sala de aula, e como se dá a gestão acadêmica, especificamente, entre os profissionais desse novo cenário do século XXI, nos mestrados profissionais em Administração e Gestão no Brasil.

## **2.6 Considerações sobre os fundamentos estudados**

A fundamentação teórica deste trabalho envolveu uma busca na literatura sobre as considerações, concepções e reflexões dos autores quanto à gestão acadêmica universitária, os Mestrados Profissionais e as práticas docentes, justificando, assim, a importância da gestão em âmbito gerencial e suas práticas docentes no contexto das instituições de nível superior.

Em primeiro lugar, em se tratando de universidade, observou-se que é uma das instituições mais importante da sociedade, complexa por

exercer múltiplas tarefas e distinta no que se refere à sua gerência (SCHMITZ; BERNARDES, 2008).

A universidade, como uma instituição social, tem a missão, conforme a sua gestão acadêmica, de formar cidadãos, ou seja, profissionais que venham a contribuir no desenvolvimento do país, tornando-a mais competitiva (MELO, 2002).

Para que a universidade possa exercer a sua função de gestão com eficácia, é essencial um planejamento administrativo, o desenvolvimento de estratégias e práticas administrativas gerenciais para a execução e tomadas de decisão que possibilitem ao cidadão a formação competente para o mercado de trabalho, bem como estratégias gerenciais operativas para cumprir suas metas (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR; SARTOR, 2004).

O planejamento administrativo, prática essencial da gestão das instituições de Ensino Superior, tem o compromisso de planejar a sua gestão acadêmica em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que visa identificar a articulação das diversas ações e a qualidade nas instituições. Esse instrumento foi desenvolvido pelo Ministério da Educação para que as instituições de Ensino Superior o utilizem como ferramenta de gestão, para avaliar as ações na gestão universitária em todas as suas dimensões.

A Universidade está em constante crescimento, e diante disso, requer uma gestão acadêmica dinâmica com competências e habilidades para o seu planejamento e tomada de decisão, reiterando seu comprometimento com o ensino, a pesquisa e a extensão.

Os Mestrados Profissionais foram criados com o objetivo de atender às demandas da sociedade, tendo em vista que os cursos *latu sensu* e o Mestrado Acadêmico não contemplam esse requisito da mesma forma (RUAS, 2003). E, além disso, o foco desses mestrados é o aprendizado para a prática administrativa, ou seja, a gerência, a aplicação para resolver problemas existentes ou que ainda poderão surgir nas organizações onde o profissional já atue ou onde irá trabalhar. O Mestrado Profissional surgiu para acrescentar um maior nível de qualidade para o Ensino Superior. Para os autores Mattos (1997), Fischer (2005), Piquet, Leal e Terra (2005), Ribeiro (2005), Barros, Valentim e Melo (2005) e Silveira e Pinto (2005), o produto final é o que mais diferencia o mestrado acadêmico do profissional.

Para finalizar essas considerações, no que se refere à fundamentação teórica deste trabalho, a seguir, descrevem-se as concepções sobre as práticas docentes identificadas na pesquisa.

Tento em vista o crescimento significativo dos cursos ofertados e das novas profissões, que exigem qualificação para o desempenho dessas novas funções administrativas e gerenciais, constatou-se a importância de o corpo docente adequar suas práticas de ensino e aprendizagem e adaptar os currículos para atender a essas exigências da sociedade.

Na seção 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

Na seção 4, segue a apresentação e a análise dos dados referente à pesquisa.

No subseção 4.1 apresenta-se a análise e a interpretação dos dados referentes aos objetivos deste trabalho.

Primeiramente, expõe-se o objetivo específico “a”, mediante a Identificação dos Mestrados profissionais em Administração no Brasil, arrolando quais e quantos existem, sua distribuição por região e maior concentração.

No subseção 4.2, apresenta-se a análise do *corpus* da pesquisa, descrevendo os 54 programas de mestrado profissionais, por tipo de instituição, processo seletivo e público-alvo.

No subseção 4.3, para contemplar o objetivo específico “b”, segue o Mapeamento das práticas docentes adotadas na gestão acadêmica dos mestrados profissionais nas áreas objetos de estudo, através do qual se relatará detalhadamente os resultados do questionário enviado aos programas de mestrados profissionais das áreas investigadas.

Para finalizar e responder ao objetivo específico “c” como solução para a falta de integração entre os mestrados profissionais, se fará uma demonstração de um modelo para a criação de um portal para todos os mestrados profissionais das áreas de Administração e Gestão.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que delineiam esta pesquisa, a partir de sua perspectiva, categorias de análise, definição do universo, população e amostra e dos métodos utilizados na coleta, análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A abordagem metodológica da pesquisa é qualitativa. De acordo com Flick (2009, p. 37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

Para Hair Jr. *et al.* (2005, p. 104), os dados qualitativos normalmente são subjetivos, “o que significa que um pesquisador deve interpretar o texto ou imagens que representam a pesquisa”. Já, a pesquisa quantitativa apresenta dados mais objetivos, “uma vez que os dados dos resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador”.

#### **3.2 Delineamento da Pesquisa**

Neste estudo, a classificação da natureza quanto aos fins contempla a pesquisa descritiva, porque visa descrever o mapeamento da gestão acadêmica, pontuando as informações retiradas das páginas dos programas, de seus regulamentos, regimentos e editais de processo seletivo dos Mestrados Profissionais nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária, Gestão e Aplicada. Segundo Vergara (2007, p. 47) e Gil (2010, p. 26), a pesquisa aplicada “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não, e com finalidade prática”, buscando solucionar problemas constatados no ambiente das sociedades onde os pesquisadores vivem.

Quanto aos meios, o estudo abrangeu duas modalidades: a Pesquisa bibliográfica e a Pesquisa documental. A Pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2010), tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito e publicado sobre determinado assunto, em livros, jornais, revistas, pesquisas, monografias, teses e dissertações. Logo, se pesquisou em diversos livros e artigos as concepções dos autores quanto à prática pedagógica em salas de aula no Ensino Superior.

A Pesquisa documental, definida por Marconi e Lakatos (2010), refere-se à utilização de fontes primárias e secundárias, como documentos de arquivos públicos, publicações parlamentares, relatórios de pesquisa, documentos oficiais e documentos jurídicos. Neste caso, a primeira parte da pesquisa voltou-se à identificação dos Mestrados Profissionais na Planilha de notas finais de Avaliação trienal do ano de 2013 da CAPES. Posteriormente, uma pesquisa mais criteriosa na Plataforma Sucupira, onde estão disponibilizados os dados quantitativos de todos os Mestrados Profissionais, incluindo os novos cursos com início em 2015 até julho de 2016, nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão que existem no Brasil.

Na sequência, para contemplar os objetivos específicos, fez-se uma pesquisa exaustiva para caracterizar todos os programas envolvidos, pois, nos sites, as informações são incompletas, e muitas vezes, invisíveis, dificultando a coleta dos dados. A seguir, no Quadro 2, consta o Referencial Teórico.

Quadro 2 - Referencial Teórico

TEMA	FONTES/REFERÊNCIAS
<b>Ensino Superior</b>	Stallivieri (2006); Portal Brasil (2015).
<b>Universidade/Gestão Acadêmica/Universitária</b>	Ribeiro (1977); Finger (1979); Drucker (1993); Marcovitch (1998); Merlo (2001); Melo P. (2002); Tachizawa e Andrade (2002); Rizzatti; Rizzatti Junior e Sartor (2004); Schmitz e Bernardes (2008); Meyer Junior (2014).

<b>Mestrados Profissionais em Administração</b>	Parecer Sucupira (1965); Mattos (1997); Velloso (2002); Ruas (2003); Barros, Valentim e Melo (2005); Fischer (2005); Ribeiro (2005); Silveira e Pinto (2005); Takahashi <i>et al.</i> (2009); Gazzola (2010); CAPES (2015, 2016); Martins <i>et al.</i> (2016).
<b>Práticas Docentes no Ensino Superior</b>	Assman (1998); Marcovitch (1998); Masetto (1998, 2001); Moran (1999); Anastasiou e Cavallet (2001); Libâneo (2002); Melo e Oliveira (2002); Anastasiou (2003); Pimenta e Anastasiou (2008); Laffin (2008); Silva e Borba (2011).
<b>Metodologias Ativas</b>	Moran (2000, 2012, 2015); Bueno (2015); Bollela (2014).

Fonte: elaborado pela autora (2016).

### 3.3 Delimitação do Universo e *Corpus* da Pesquisa

O universo da pesquisa contempla 78 Programas de Mestrados Profissionais nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão existentes no Brasil, incluindo, nessa contagem, os mestrados do Ensino a Distância (EAD) da Universidade Aberta da rede PROFIAP, nomeados por Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP, 2016).

Para o *corpus* da pesquisa, foram considerados 54 programas, amostra não probabilística por acessibilidade, porque, de acordo com Vergara (2013, p. 46-47), esse tipo de amostra não envolve “procedimentos estatísticos, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Para defini-la em primeiro lugar, a pesquisadora analisou todos os 78 cursos existentes nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão, especificamente. Depois de verificar todos os Mestrados Profissionais nas áreas de Administração, área de concentração e linhas de pesquisa, identificaram-se 54 cursos, os quais foram selecionados para a análise, todos com foco nas áreas de Administração e Gestão. Contudo, nem todos os cursos podem ser nomeados de Gestão, se

sua área de avaliação, segundo a CAPES, não for a Administração. Salienta-se que alguns cursos de Gestão de Políticas Públicas foram incluídos por focar a avaliação da educação do Ensino Superior, e de acordo com as informações obtidas no *Home Page* dos programas, as disciplinas têm foco administrativo.

Ressalta-se que os 24 programas dos mestrados da rede UAB seguem os mesmos parâmetros e normas dos regimentos e regulamentos determinados pela PROFIAP, ANDIFES e CAPES. Sendo assim, os 24 programas de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional não participaram do questionário, inclusive a maioria das instituições apresenta em sua *Home Page* (URL) apenas a informação que oferta o curso, a sua importância e o público-alvo, indicando o *link* do Edital do processo seletivo para os interessados.

A escolha dessas áreas para o estudo deve-se, primeiro, pelo crescente número de novos programas nos últimos anos, e depois, por querer conhecer as práticas de gestão acadêmica e docentes utilizadas de outros programas, possibilitando uma comparação para, eventualmente, atualizar e melhorar os regimentos, os regulamentos e as práticas em sala de aula e rever as opções dos trabalhos finais aceitos pela CAPES, além da dissertação.

Desta forma, os sujeitos da pesquisa foram os coordenadores, professores e professores colaboradores dos 54 programas. O número de participantes do estudo consta no Quadro 3.

Quadro 3 - Cursos participantes do estudo

Programas de Mestrado Profissional	Quantidade
Programas de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP/ UAB	24
Programas de Mestrado Profissional em Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão.	54
Total:	78

Fonte: Elaborado pela autora (2016).



### 3.4 Técnicas e Instrumentos de coleta de dados

De acordo com a proposta da pesquisa, a fonte para a coleta dos dados primários refere-se ao questionário enviado por e-mail (Apêndice A), elaborado no formulário do Google Drive, com 15 perguntas objetivas de múltipla escolha e questões fechadas para os professores e/ou coordenadores e professores colaboradores dos 54 (cinquenta e quatro) programas de Mestrados Profissionais das áreas objeto de estudo no Brasil.<sup>2</sup>

Para a coleta das fontes de dados secundários, com vistas a fundamentar a pesquisa, fez-se uma revisão da literatura abrangendo os temas que norteiam o trabalho como: conceituação de gestão acadêmica e universitária, o PDI e Projetos pedagógicos dos cursos, as concepções acerca dos mestrados profissionais, bem como as considerações, concepções e conceitos sobre as práticas docentes no Ensino Superior, finalizando com a análise e a caracterização dos Mestrados Profissionais em Administração.

Pesquisaram-se artigos científicos, livros, dissertações e teses e os dados sobre os programas de mestrados profissionais no Brasil, tais como: o nome da instituição, a região, o curso de mestrado profissional e o conceito da CAPES. Destaca-se que a maior parte desses dados foi coletada diretamente nas páginas dos Programas dos Mestrados Profissionais disponíveis na internet. Para contemplar os objetivos específicos, torna-se fundamental estabelecer os instrumentos utilizados para a coleta, conforme as categorias de análise e, logo, dos fatores pontuados no Quadro (4).

---

<sup>2</sup> Endereço do questionário: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfhkn6OcFdJfa-zrXXRQVJ06k8lsj6ou5-24BeI4pmcrls\\_w/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfhkn6OcFdJfa-zrXXRQVJ06k8lsj6ou5-24BeI4pmcrls_w/viewform).

Quadro 4 - Categorias e fatores de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FATORES DE ANÁLISE	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Identificar quais e quantos Mestrados Profissionais dessas áreas existem no Brasil, além de sua localização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas</li> <li>- Plataforma Sucupira</li> <li>- Portal da CAPES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização;</li> <li>- Áreas de concentração;</li> <li>- Linhas de Pesquisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa bibliográfica;</li> <li>- Pesquisa documental.</li> </ul>
Mapear as práticas docentes adotadas na gestão acadêmica dos Mestrados Profissionais nas áreas objetos de estudo, conforme as informações obtidas através de seus regimentos e do questionário enviado para os programas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas docentes de Mestrados Profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de Instituição;</li> <li>-Característica do Respondente;</li> <li>- Práticas em sala de aula;</li> <li>- Práticas durante o decorrer do curso;</li> <li>- Pré-requisitos para a qualificação;</li> <li>- Trabalho final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa bibliográfica;</li> <li>- Pesquisa documental;</li> <li>- Questionário.</li> </ul>
Propor a criação de um site que integre todos os programas de Mestrados Profissionais das áreas de Administração e Gestão e uma Plataforma ou Fórum informativo e interativo para profissionais.	Não se aplica	Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa documental <i>online</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

### 3.5 Técnica de Análise de Dados

Para a análise dos dados, considera-se a abordagem quantitativa, já que esses dados são mais objetivos, pois não dependem da opinião do pesquisador, fundamentando os objetivos da pesquisa. A abordagem qualitativa irá apresentar os dados não numéricos, que serão mais subjetivos, representando a interpretação da pesquisadora (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Quanto à análise de conteúdo, Trivinos (1987, p. 160) explica que, “em alguns casos, pode servir de auxiliar para instrumento de pesquisa de maior profundidade”. E no caso deste trabalho, foi fundamental analisar os programas de Mestrados Profissionais e verificar a técnica e os instrumentos apropriados para, posteriormente, analisar as respostas dos sujeitos da pesquisa.

### 3.6 Limitações da Pesquisa

O escopo temporal para as respostas do questionário foi limitado, tendo a data de envio para os programas no dia 24 de outubro e a data final para as respostas até o dia 15 de novembro de 2016. Salienta-se que os Programas de Mestrados das respectivas áreas que tiveram seu início após o mês de julho de 2016, não fizeram parte da caracterização dos mestrados e do questionário, pois, durante o decorrer da pesquisa, observou-se que, na Plataforma Sucupira, constavam alguns cursos de Mestrados Profissionais que ainda aguardavam avaliação para a sua implantação.

Os Mestrados da Rede PROFIAP não fazem parte do questionário, apenas na caracterização dos Mestrados Profissionais, porque, em sua grande maioria, não disponibilizam os e-mails do corpo docente. Justifica-se, portanto, que as informações necessárias para a caracterização e o mapeamento das práticas acadêmicas encontram-se em um único edital, que é igual para todos os programas, de acordo com os critérios e normas da CAPES e da coordenação da Rede PROFIAP.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os resultados são apresentados a partir do exame do *corpus* da pesquisa, relacionados aos objetivos propostos inicialmente e referentes à análise dos Mestrados Profissionais nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão, existentes no Brasil.

Primeiramente, no subseção 4.1, apresenta-se a Identificação dos 78 programas de Mestrados Profissionais em Administração, com vistas a atender o objetivo específico “a”, isto é, identificar quais e quantos mestrados profissionais dessas áreas existem no país e sua localização. Os programas foram enumerados, sendo que a relação com todos os programas, a região e o conceito CAPES estão disponíveis no Apêndice B. Nesse subseção apresentam-se também dois gráficos (Gráficos 1 e 2), com a quantidade total dos mestrados e os mestrados por região. Finaliza-se com o Gráfico 3, referente à distribuição dos mestrados da rede PROFIAP-UAB.

No subseção 4.2, na análise do *corpus* da pesquisa dos 54 programas de mestrado, evidencia-se como é articulada a gestão acadêmica, de acordo com os dados obtidos nos editais, regulamentos e regimentos dos programas, mostrando o tipo de instituição, a distribuição desses programas por região, o processo seletivo e o público-alvo.

No subseção 4.3, para responder ao objetivo específico “b”, apresenta-se o Mapeamento das Práticas Docentes adotadas na gestão acadêmica dos mestrados profissionais, nas áreas objeto de estudo, por meio da análise dos resultados obtidos sobre as práticas docentes nos referidos mestrados, de acordo com amostra da pesquisa, contabilizando 35 respondentes do questionário. Para a tabulação dos dados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva.

### 4.1 Identificação dos Mestrados Profissionais em Administração no Brasil

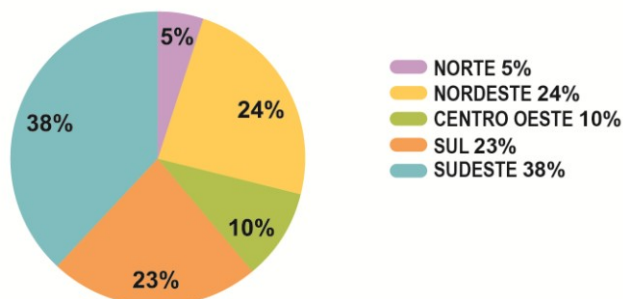
Nesta seção, apresenta-se a análise dos 78 (setenta e oito) programas de Mestrados Profissionais em Administração e Gestão do

país, no intuito de contemplar o primeiro objetivo específico da pesquisa, que busca identificar quais e quantos mestrados profissionais dessas áreas existem no Brasil e sua localização.

Esses dados são subsídios para o desenvolvimento da pesquisa, os quais possibilitaram a elaboração do questionário aplicado nas instituições referenciadas. A pesquisa recuperou 78 (setenta e oito) programas de Mestrados Profissionais nas áreas que abarcam este estudo. A seguir, no Gráfico 1, consta a porcentagem total por região, e por meio do qual se observa a predominância da região Sudeste, seguida da região Nordeste.

Gráfico 1- Total de Mestrados Profissionais por Região

Total dos Mestrados Profissionais (78)



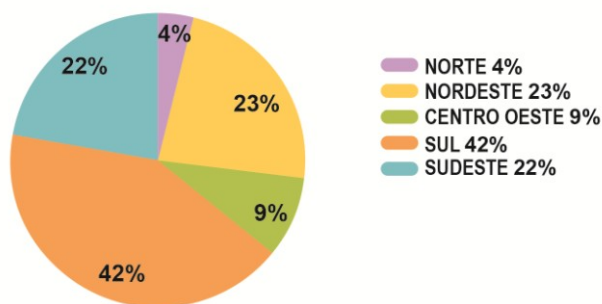
Fonte: Adaptado da Plataforma Sucupira (2016).

As características das instituições arroladas neste capítulo foram recuperadas, primeiramente, no Portal da CAPES, de acordo com a última avaliação trienal do ano de 2013, e depois, na Plataforma Sucupira. Reitera-se que os cursos que tiveram seu início após a avaliação não estavam incluídos no Portal da Capes. Na sequência, o estudo se centrou diretamente nas páginas das instituições.

Os dados recuperados para a análise são apresentados no Apêndice B, na seguinte ordem: Nome da instituição, a região, o nome do curso de mestrado profissional e o conceito CAPES. Os programas também foram separados por região, representados no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2- **Mestrados Profissionais em Administração e Gestão por Região**

**Mestrados profissionais em Administração**



Fonte: Adaptado da Plataforma Sucupira (2016).

No Gráfico 2, verifica-se a distribuição dos 78 cursos de Mestrado Profissionais em Administração por região, distribuídos da seguinte forma:

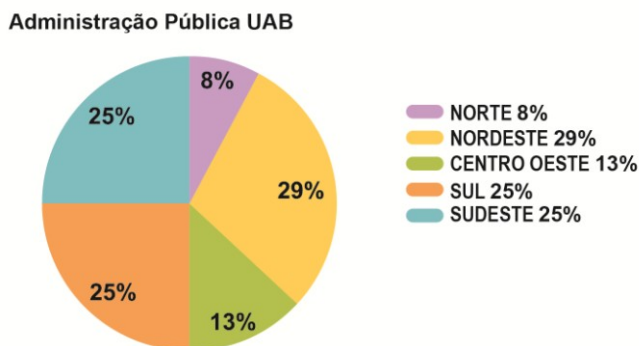
- a) Região Sudeste (42%);
- b) Região Nordeste (23%);
- c) Região Sul (22%);
- d) Região Norte (4%);
- e) Centro-Oeste (9%).

Observa-se que as regiões Nordeste e Sul apresentam uma quase uniformidade de programas, enquanto que as regiões Norte e Centro-Oeste são as que menos apresentam programas dessa natureza.

No Gráfico 3, apresentam-se as regiões dos programas da rede Universidade Aberta (UAB) PROFIAP, que aderiram às propostas de

adesão para as instituições conveniadas (UAB), com o objetivo de ofertar os Mestrados Profissionais em Administração Pública em rede nacional.

Gráfico 3- Programas em Administração Pública em Rede Nacional UAB



Fonte: Adaptado de Profiap (2016).

Na distribuição por região dos programas da rede Universidade Aberta (UAB) PROFIAP, 29% se concentram no Nordeste. As regiões Sul e Sudeste apresentam 25% dos programas cada uma, enquanto que a região Centro-Oeste conta com 13% e a região Norte com 8% (PROFIAP, 2016) - vide Gráfico 3.

Ao analisar os 78 cursos de Mestrados Profissionais nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão das IES, identificou-se que existe um número expressivo desses mestrados e que a maior concentração está na região Sudeste. E também, que a Rede PROFIAP, com o objetivo de expandir os cursos na região Nordeste, conseguiu superar as outras regiões na oferta desses mestrados.

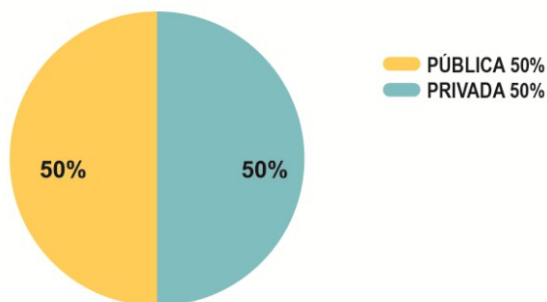
Quanto ao conceito CAPES, salienta-se que os cursos da UAB tiveram seu início no ano de 2014, de modo que ainda não passaram pela avaliação trienal. No entanto, todos os cursos que estão em seu estágio inicial passam por uma avaliação, recebendo o conceito 3.

## 4.2 Caracterização do *corpus* da pesquisa

Nesta seção, apresenta-se a análise dos 54 (cinquenta e quatro) programas de Mestrados Profissionais, mediante a descrição do tipo de instituição, se pública ou privada, no Gráfico 4, o processo seletivo, no Gráfico 5, e o público-alvo, no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 4 - Tipo de Instituição

Tipo de Instituição



Fonte: Adaptado da Plataforma Sucupira (2016).

A análise quanto ao tipo de instituição contabilizou um percentual de 50% de instituições públicas e 50% de privadas. O resultado mostra a mesma quantidade de programas entre as públicas e as privadas no Brasil que ofertam os cursos de Mestrados Profissionais nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão. Ressalta-se que, nessa contagem, não estão incluídos os 24 (vinte e quatro) programas de Mestrados Profissionais da rede PROFIAP, pois todos os programas da rede UAB utilizam os mesmos parâmetros, acatando o regulamento e os editais elaborados pela CAPES e PROFIAP respectivos ao processo seletivo, público-alvo e número de vagas. O que difere é como são distribuídas as vagas, que é uma decisão de cada programa.

Não obstante, constatou-se que, para o processo seletivo, a exigência principal para o ingresso dos alunos nos programas é o teste da



ANPAD. E quanto ao público-alvo, a maioria das vagas é destinada aos servidores de todas as instituições públicas conveniadas à rede PROFIAP. Em linhas gerais, “o Teste ANPAD, criado, em 1987, pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração é um exame nacional que avalia: conhecimentos das línguas portuguesa e inglesa; e habilidades em raciocínios lógico, quantitativo e analítico” (ANPAD, 2016, p. 1). Esse teste tem validade de, no máximo, dois anos, possibilitando aos inscritos utilizar a sua nota para as instituições nas quais pretendem cursar o mestrado ou o doutorado das áreas de Administração, Ciências Contábeis e áreas afins (ANPAD, 2016). Não obstante, constata-se que o teste do ANPAD não foi adaptado para atender aos Programas de Mestrados Profissionais, pois o teste aplicado é o mesmo dos Mestrados Acadêmicos.

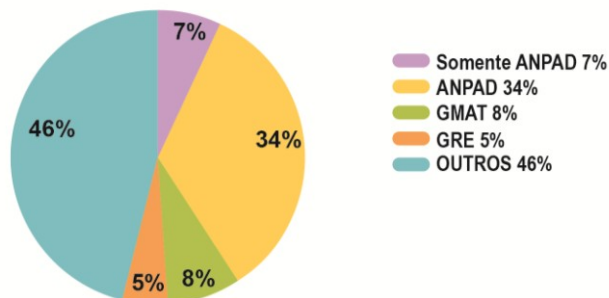
O teste GMAT (exame GMAT® - *Graduate Management Admission Test*®) “é uma avaliação padronizada usada em todo o mundo para medir o potencial acadêmico de estudos de pós-graduação em negócios e administração de empresas” (STUDYUSA, 2016, p. 1).

O teste GRE (*Graduate Record Examination*) é feito no computador ou na versão impressa. “O Teste Geral GRE® revisado é composto de três seções, Redação Analítica, Raciocínio Verbal e Raciocínio Quantitativo”, e é bastante utilizado para a admissão em programas de pós-graduação em todo o mundo. Além disso, “é um teste intuitivo que permite ao candidato elaborar estratégias pessoais para fazê-lo, e a opção ScoreSelect® permite decidir para quais instituições os resultados devem ser enviados” (STUDYUSA, 2016, p. 1).

O processo seletivo, utilizado pelos 54 (cinquenta e quatro) programas de mestrado, é apresentado a seguir, no Gráfico 5.

Gráfico 5- Processo seletivo

## Processo Seletivo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se que, nos Editais elaborados pelos coordenadores e gestores desses programas, existem métodos diversificados para o processo seletivo. Os 46% representados por “outros” no Gráfico 5, significam outros métodos de seleção para ingressar nos programas, dentre os quais constam:

- a) Provas descritivas e orais de conhecimento específicos;
- b) Provas objetivas;
- c) Ensaio;
- d) Proficiência em Inglês;
- e) Redação pessoal;
- f) Carta com a trajetória profissional do candidato;
- g) Carta com recomendação da Empresa;
- h) Comprovação de experiência profissional de 2 ou 3 anos.

Ressalta-se que no Gráfico 5 constam apenas os testes e as provas, embora existam outros dados quantitativos e qualitativos exigidos nos processos seletivos, os quais não foram representados por gráficos, pois são comuns em todos os programas de Mestrado Profissional das referidas áreas, como o:

- Histórico escolar;
- Diploma da graduação;
- Currículo;

- Pré-projeto;
- Entrevista.

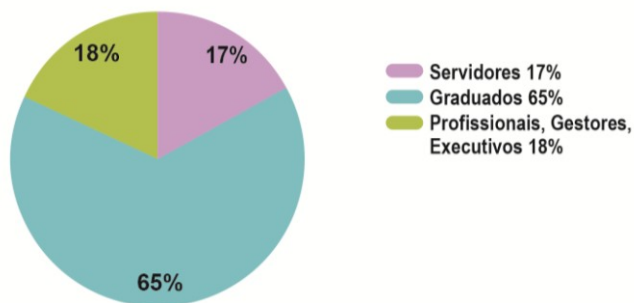
Entre as categorias dos testes, o número mais expressivo foi a exigência do Teste do ANPAD (Gráfico 5), alternativa que está presente em 34% dos programas, incluindo a seleção e outras provas já citadas anteriormente. Cumpre notar que cada gestor do programa tem sua forma peculiar e autonomia para decidir acerca das normas para o ingresso no programa. A prova disso são os 7% dos programas, cuja exigência única é o teste do ANPAD, apresentados no Gráfico 5.

Os testes GMAT e GRE representam um número pequeno se comparados ao teste do ANPAD, considerando que são opcionais e que os programas incluem também a opção deste. E se porventura o candidato não tiver o certificado daqueles, aceitam-se também outras opções, descritas anteriormente, e que pontuam 46%.

No Gráfico 6, a seguir, apresenta-se o público-alvo dos programas de mestrados.

Gráfico 6 - Público alvo

Público Alvo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A distribuição dos dados apresentados anteriormente no Gráfico 6 aponta que os programas têm como público-alvo um percentual de 65% de graduados, cuja exigência é a graduação em qualquer área do conhecimento. Já os 18% indicam profissionais atuantes nas áreas de

Administração, propriamente, os gestores e executivos. Observa-se que 17% são destinados a servidores públicos, sejam eles federais, estaduais ou municipais, que também são beneficiados. Destaca-se que, nesses 17% de candidatos servidores, não estão incluídos os programas da rede PROFIAP, uma vez que esses mestrados são voltados para o público de servidores. Deste modo, da totalidade de vagas disponibilizadas, 70% são reservadas para servidores e 30% para a demanda social.

Concluindo a análise dos programas de Mestrado Profissional, é possível afirmar que existem diferenças e semelhanças entre as instituições públicas e privadas. Essas semelhanças referem-se ao processo seletivo para o ingresso e também quanto ao público-alvo, já que a exigência do diploma de graduação, o Currículo, o pré-projeto e a entrevista são comuns entre ambas as instituições.

As diferenças estão nas opções de testes e provas, porque 17 instituições públicas exigem o teste do ANPAD, enquanto 15 privadas oferecem outras opções. Além disso, 2 delas exigem também uma Carta de recomendação da Empresa e a Comprovação de experiência profissional de 2 ou 3 anos. Nas diferenças, consta também a questão do público-alvo, pois em 10 cursos das instituições privadas, as vagas são destinadas exclusivamente a profissionais atuantes como gestores executivos, ao passo que cinco cursos das públicas têm suas vagas destinadas para professores, profissionais, gestores e agentes públicos. Identificou-se também que 1 instituição oferta o mestrado em Administração para turmas fechadas em parceria com empresas públicas, empresarias e do terceiro setor, mais 2 vagas para servidores da instituição e 1 destinada a candidato bolsista. As instituições que têm como público-alvo somente candidatos graduados estão distribuídas em 20 instituições públicas e 25 privadas.

### **4.3 Mapeamento das práticas docentes adotadas na gestão acadêmica dos Mestrados Profissionais nas áreas objetos de estudo**

Nesta seção, apresentam-se os resultados da análise obtida acerca da pesquisa realizada por meio do questionário disponibilizado no Apêndice A, para: professores e/ou coordenadores e professores colaboradores dos 54 (cinquenta e quatro) programas de Mestrados

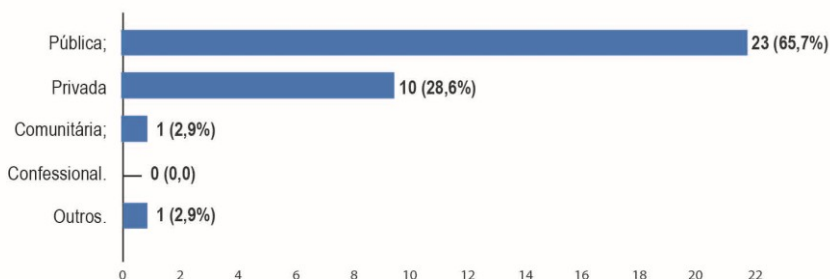
Profissionais da área objeto de estudo no Brasil. Essa análise é descritiva e quantitativa, de acordo com os 35 (trinta e cinco) respondentes dos questionários.

As questões de 1 a 4 objetivam complementar a caracterização dos programas, ou seja, apontar o tipo de instituição e quem está respondendo ao questionário; a questão 3, qual o tempo destinado para as aulas teóricas e práticas; a questão 4, de que forma é ofertado o curso. E da questão 5 até a 15 são tratadas as perguntas sobre a prática didática dos docentes no decorrer do curso em sala de aula.

**Questão 1:** Identifique a Instituição que você faz parte (as opções de resposta foram: Pública; Privada; Comunitária; Confessional ou outras). Verificou-se que 65,7% dos respondentes eram de instituições públicas e 28,6% de privadas. As instituições comunitárias e outras representam 2,9% dos respondentes de cada uma.

Gráfico 7 - Tipo de Instituição

1. Identifique a Instituição que você faz parte:



Fonte: Questionário.

Na questão 2, a escolha dos sujeitos da pesquisa envolve o coordenador ou o professor-coordenador, por serem responsáveis pela gestão acadêmica do curso e pela efetivação do projeto pedagógico (RODRIGUES, s.d., p. 4). Segundo a Portaria nº 81, de 3 de junho de

2016 da CAPES (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 06 de junho 2016, p. 14), o professor-colaborador tem por responsabilidade participar “de forma sistemática do desenvolvimento de projetos de pesquisa ou atividades de ensino ou extensão e/ou da orientação de estudantes, independentemente de possuírem ou não vínculo com a instituição”. A Portaria apresenta também os pré-requisitos e as atribuições do professor, ou seja, do docente permanente, capítulo I, Art. 3, inciso I - desenvolvimento de atividades de ensino na pós-graduação e/ou graduação; inciso II - participação de projetos de pesquisa do PPG; inciso III - orientação de alunos de mestrado ou doutorado do PPG, sendo devidamente credenciado como orientador pela instituição. As Disposições Preliminares são muitas, de modo que foram descritas apenas as iniciais. A opção “Outros” foi incluída, pressupondo que o coordenador ou o professor não teriam tempo para responder, assim, ele poderia solicitar aos secretários que respondessem às questões do questionário, tendo em vista que convivem diariamente no mesmo ambiente e por terem cursado o mesmo programa, tendo conhecimento das práticas da gestão acadêmica e das práticas de sala de aula.

**Questão 2:** Qual o cargo que você ocupa? Dentre as opções de professor; professor-coordenador; coordenador; professor-colaborador e outro.

Gráfico 8 - Identificação do respondente



Fonte: Questionário.

Observa-se que os professores foram os que mais responderam ao questionário, alcançando uma porcentagem de 51,4%.

**Questão 3:** Qual o total da carga horária do curso para as aulas teóricas e práticas de sua disciplina? (Favor escrever total de teóricas e práticas separadamente).

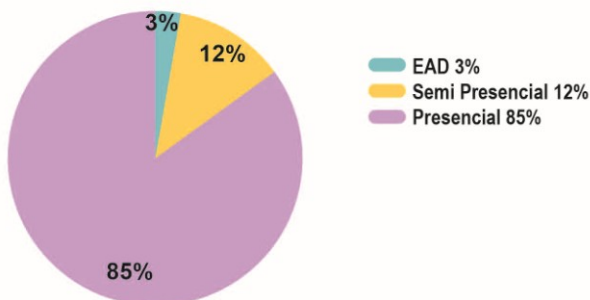
As respostas acerca da carga horária ficaram distribuídas com oscilações diferenciadas. A quantidade de aulas teóricas se sobressaiu sobre as práticas, ficando em torno de, no mínimo, 30hs até 390hs, enquanto que as práticas ficaram entre 15hs e o máximo de 360hs. Obviamente, nessa carga horária, estão atribuídas as horas para a orientação dos trabalhos finais.

**Questão 4:** O Programa de Mestrado Profissional, em sua instituição, é ofertado de que forma? Assinale quantas opções forem necessárias.

No Gráfico 9, consta que os programas presenciais representam a maioria, totalizando 85%, seguidos do semipresencial, 12%, e do Ensino a Distância, 3%.

Gráfico 9 - Tipo de curso

Tipo de curso



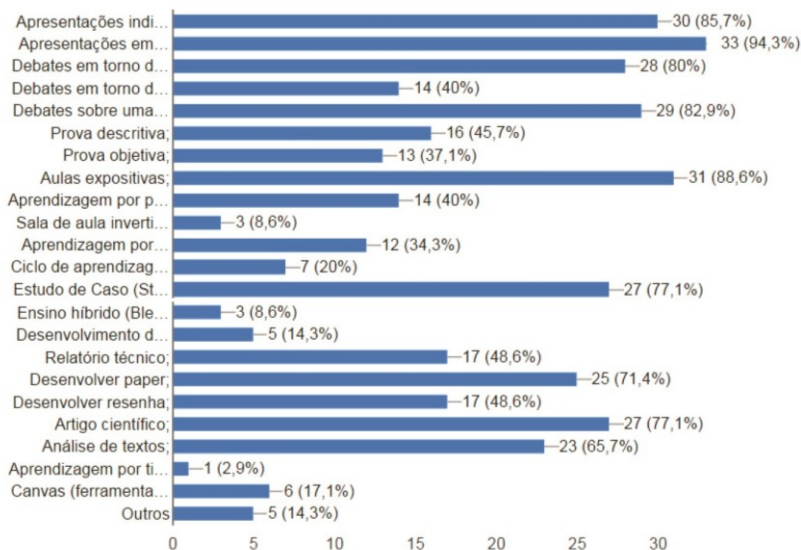
Fonte: Questionário

**Questão 5:** No decorrer do curso, quais as práticas docentes utilizadas em sala de aula? Assinale quantas opções forem necessárias.

### Gráfico 10 - Práticas docentes

5. No decorrer do curso, quais as práticas docentes utilizadas em sala de aula? Assinale quantas opções se fizerem necessárias:

(35 respostas)



Fonte: Questionário

Diante dos percentuais obtidos no Gráfico 10, observa-se que as práticas dos docentes em sala de aula tiveram poucas mudanças, ou seja, são tradicionais e eficientes, no entanto, são muito conservadoras. Os participantes pontuaram suas práticas como:

Apresentações individuais: 85,7%. Geralmente, trata-se de uma pesquisa que o aluno desenvolveu sobre um tema específico que pode ter sido escolhido pelo aluno ou indicado pelo professor;



Apresentações em equipe: 94,3%. Várias equipes, sendo que cada uma deverá estudar e resolver problemas e assuntos diferentes, que após apresentados, deverão ser discutidos com toda a turma toda, e assim, “[...] debatidos, integrarão a compreensão do assunto e enriquecerão as experiências dos alunos, facilitando um encaminhamento para aplicações concretas” (MASETTO, 2003, p. 114).

Debates em torno de uma proposta com problema pontual designado pelo professor, 80%. Essa prática é muito interessante, pois todos participam e discutem sobre o tema, cada um conforme o seu ponto de vista. Para Gil (2010, p. 176), a aprendizagem baseada em problemas “apoia-se no grupo tutorial”, que é composto por equipes de alunos com a “coordenação de um professor que age como facilitador”. Nesse caso, apresenta-se “um problema pré-elaborado” para os alunos, cuja prática requer mais tempo para o seu desenvolvimento.

Debates sobre uma literatura indicada pelo professor, 82,9%. Essa prática também é fundamental, gerando, muitas vezes, discussões polêmicas, e, dependendo do assunto, não se conclui em uma única aula. Aulas expositivas, 88,6%. Essas aulas têm por objetivo apresentar, em forma de *slides*, os assuntos mais sintetizados, facilitando sua contextualização e compreensão para o aluno. Masetto (1985, p. 78) comenta que a aula expositiva “pode dar vida a um conteúdo” e que “o professor pode expor recentes descobertas ou novas teorias”, e também apresentar e ressaltar, de forma sintetizada, as informações mais importantes, frutos de sua pesquisa.

O estudo de Caso (Study Case), 77,1%. Esse tipo de trabalho pode ser desenvolvido baseado em um problema (caso) que o aluno traz para a sala de aula, ou então, em um problema único apontado pelo professor, o qual a turma terá que resolver, em equipe ou individualmente. Para Meyer Junior (2014, p. 22), o estudo de caso, na área de administração, “constitui uma abordagem empírica largamente utilizada, servindo de base para evidências que contribuem para o avanço do conhecimento e construção de teorias”, e por isso, possibilita o contato com problemas reais às práticas associadas e experiências, que podem mostrar o sucesso ou também o fracasso da organização.

Os trabalhos escritos são essenciais, pois “favorecem a expressão de ideias dos estudantes”, de modo que “colocá-las no papel contribui para que se tornem mais claras e facilita sua avaliação”, além disso, “a

escrita estimula a leitura ativa e o pensamento crítico” (GIL, 2010, p. 207).

Desenvolver artigo científico, 77,1%. Essa prática é muito importante, uma vez que o aluno aprende a fazer pesquisas científicas. Para Medeiros (2009, p. 203), o artigo científico “apresenta o resultado de estudos e pesquisas”, além de permitir “que as experiências sejam repetidas”.

Desenvolver *paper*, 71,4%. Quando o aluno aprende a escrever com suas palavras e manifestar sua opinião, sua posição quanto ao tema, é como um artigo científico pequeno. Nas palavras de Faria (2014, p.21), a elaboração de um *position paper* “consiste na discussão e divulgação de ideias, fatos, situações, métodos, técnicas, processos ou resultados de pesquisas científicas (bibliográfica, documental, experimental ou de campo), relacionadas a assuntos pertinentes a uma área de estudo”.

Desenvolver análise de textos, 65,7%. Essa análise permite ao aluno identificar o foco central do tema, pois, de acordo com Gil (2010, p. 203), analisar um texto “requer uma atitude ativa da parte do aluno (leitor), que precisa ser capaz de distinguir fatos de opiniões”, ao passo que isso “implica identificar as ideias centrais do texto”, o raciocínio lógico, e assim, ao descobrir a essência do texto, o aluno estará apto a fazer uma síntese dele. “Análise é o fundamento para elaboração de reflexões que mostrem a organização dos elementos identificados no texto e seu aproveitamento reflexivo e argumentativo” (MEDEIROS, 2009, p. 92).

O relatório técnico, 48,6%. Segundo a Associação Brasileira das Normas Técnicas (NBR 10719), trata-se de “um documento formal que descreve os objetivos, as etapas, os procedimentos e os resultados de uma pesquisa científica e/ou técnica”.

Confecção de resenha, 48,6%. O Guia de produção textual da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2017, s.p.), apresenta dois exemplos de resenhas: pode-se fazer uma resenha-resumo, isto é, “um texto que se limita a resumir o conteúdo de um livro, de um capítulo, de um filme, de uma peça de teatro ou de um espetáculo, sem qualquer crítica ou julgamento de valor”. Outro exemplo é a resenha crítica, que “[...] além de resumir o objeto, faz uma avaliação sobre ele, uma crítica, apontando os aspectos positivos e negativos. Trata-se, portanto, de um texto de informação e de opinião, também denominado de *recensão crítica*”.

Quanto à aplicação de provas, constata-se que os programas ainda utilizam essa prática tradicional do mestrado acadêmico nos profissionais, pontuando em:

Prova discursiva, utilizada em 45,7% dos programas. De acordo com Gil (2010, p. 255), esse tipo de prova é aquela “em que o professor apresenta temas ou questões para que os alunos discorram sobre elas ou respondam a elas”. Trata-se de uma forma tradicional adotada para avaliar a aprendizagem, principalmente nos cursos de pós-graduação.

A Prova objetiva, aplicada em 37,1% dos programas. Gil (2010, p. 255) informa que “são aquelas que satisfazem às características básicas da objetividade na avaliação; brevidade da resposta e exatidão da correção”.

Essas últimas 4 práticas, ou seja, metodologias ativas, têm as suas definições explicitadas no subseção 2.4.

A prática da Aprendizagem por pares (*Peer instruction*), por meio da qual os alunos aprendem através da interação com outros alunos, pontuou 40% dos programas, sendo considerada uma metodologia ativa que proporciona aos estudantes a leitura e a reflexão antecipada, para ser discutida em aula.

A alternativa que propunha debates em torno de uma proposta com problema escolhido pelo aluno pontuou 40%, prática que é a mesma dos debates com tema determinado pelo professor.

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), aprendizagem que surge a partir do momento em que um grupo cria um grau de análise da atividade realizada, é considerada uma metodologia ativa (ver subseção 2.5), sendo utilizada em 20% dos programas.

Canvas (ferramenta de gerenciamento estratégico), que se caracteriza como uma metodologia ativa, é aplicada em 17,1% dos programas. Já o Desenvolvimento de produto ou protótipo pontuou 14,3%, enquanto Outros, 14,3%.

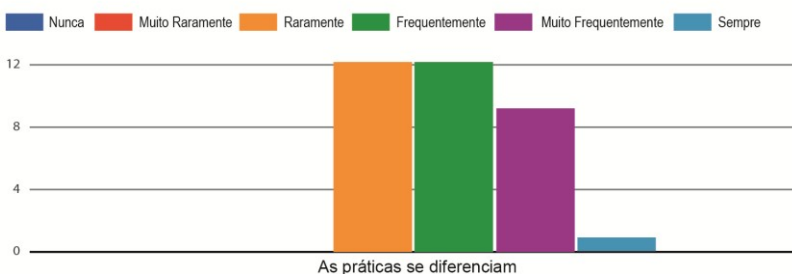
Sala de aula invertida (SAI) ou *flipped classroom*, quando os alunos aprendem em casa através de videoaulas e realizam os exercícios e os projetos na sala de aula, ocorre em 8,6% dos mestrados profissionais. O mesmo acontece com a prática do Ensino híbrido (*Blended*), 8,6%, um modelo de educação formal que se caracteriza por mesclar dois modos de ensino: o *on-line* e *off-line*; a aprendizagem por meio de projetos ou de problemas (*Problem or project based learning*), uma prática aplicada em

5,7% dos mestrados; e por fim, a aprendizagem por times (TBL team-based learning), com 2,9%.

**Questão 6:** Na sua opinião, em que medida a experiência profissional anterior do candidato torna a aprendizagem, orientação e produção do orientando mais eficaz? Importância da experiência profissional.

Gráfico 11- Eficácia na experiência profissional

6. Em que medida, as práticas docentes adotadas em seu programa de Mestrado Profissional se diferenciam das práticas adotadas em geral em um Mestrado Acadêmico?



Fonte: Questionário

Observa-se, no Gráfico 11, que a maior parte (18) dos respondentes assinalou “muito frequentemente”. A opção marcada “sempre” (6) reforça a ideia de que trabalhar com profissionais é muito mais eficaz, e “frequentemente” ficou em terceiro lugar, com as justificativas de que a experiência anterior pode trazer alguns vícios.

Nessa pergunta, solicitou-se aos respondentes que justificassem a opção escolhida. Desta forma, descrevem-se, a seguir, as justificativas dos respondentes sobre a eficácia da aprendizagem para os alunos que já têm experiência profissional.

- “possibilita a interação entre os discentes e processo de aprendizagem coletiva”;

- “o aluno deve ter conhecimento e vivência empresarial para poder conciliar teoria e prática”;
- “a experiência que o aluno traz consigo é um dos esteios da aprendizagem. Até por isso, o processo seletivo dos candidatos ao nosso mestrado costuma ter no edital um requisito que pontua”. O respondente explica que para ingressar em seu programa de Mestrado Profissional é imprescindível que o candidato tenha experiência em gestão ou exerça um cargo de gestor, sendo assim, o programa tem uma escala de pontuação equivalendo ao tempo de experiência profissional;
- “a experiência profissional dos discentes enriquece a discussão teórica e aproxima teoria e prática”.
- “da vivência surge o problema de dissertação”;
- “nos debates, exposições, entre outros recursos, as práticas cotidianas dos participantes são uma das formas de trazer a realidade para as aulas”;
- “o conhecimento vindo de experiências anteriores motiva os alunos”;
- “só adentra no curso funcionários ou servidores públicos, com isso, experiência anterior é muito importante”;
- “a união da experiência com a prática e o ideal para que a aprendizagem se efetive”.

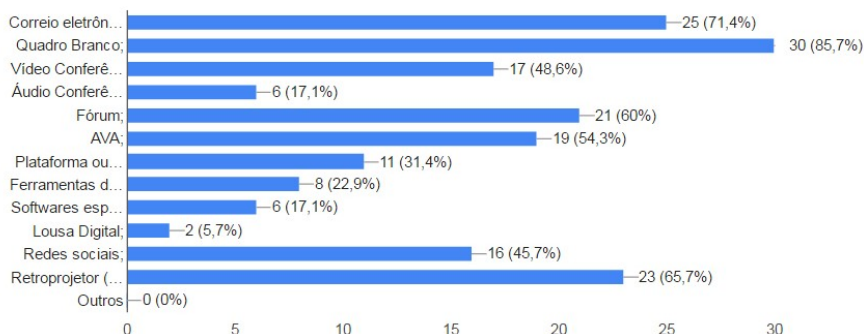
Desta forma, conclui-se que toda a experiência anterior do aluno contribui para a aprendizagem, possibilitando um maior desempenho e interatividade no decorrer do curso, motivando os discentes.

**Questão 7:** Para apoio à comunicação, ensino e aprendizagem, o Curso oferece: \*Assinale quantas opções forem necessárias.

## Gráfico 12- Recursos para comunicação e aprendizagem

7. Para apoio à comunicação, ensino e aprendizagem o Curso oferece: \*  
Assinale quantas opções se fizerem necessárias.

(35 respostas)



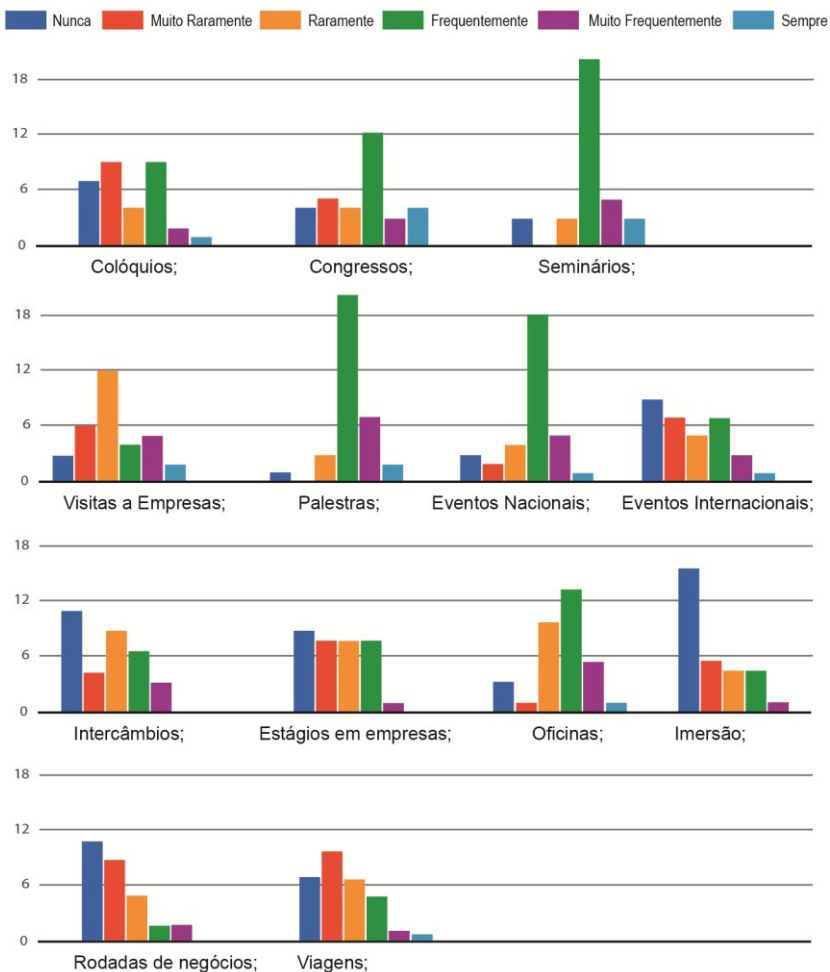
Fonte: Questionário.

Nessa questão, quanto ao uso de ferramentas e recursos eletrônicos em sala de aula (Gráfico 12), observa-se que 85,7% responderam que utilizam o quadro branco, enquanto o correio eletrônico é utilizado por 71,4% dos programas; o Retroprojeto (data show), 65,7%; Fórum 60%; AVA 54,3%; Videoconferência, 48,6%; Redes sociais, 45,7%; Plataforma ou *software* de registro, controle, monitoramento e/ou gestão de orientação, 31,4%; Ferramentas de simulação, 22,9%; Áudio Conferência e *Softwares* específicos de CRM, BI, RH e BSC, a mesma porcentagem, 17,1%; Lousa Digital, 5,7%.

**Questão 8:** O Programa de Mestrado costuma promover eventos para a troca de experiências e conhecimentos entre os mestrandos? Assinale quantas opções forem necessárias.

### Gráfico 13 - Participação em eventos

8. O Programa de Mestrado costuma promover eventos para a troca de experiências e conhecimentos entre os mestrandos? Assinale quantas opções se fizerem necessárias.



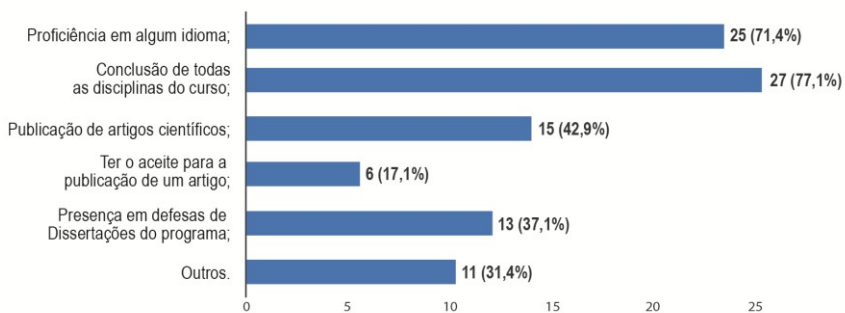
Fonte: Questionário

As respostas quanto aos eventos mostraram que as práticas mais comuns utilizadas pelos programas são: seminários, palestras e eventos nacionais, congressos, oficinas e visitas às empresas.

**Questão 9:** Na sua instituição, quais são os pré-requisitos para a qualificação? Assinale quantas opções forem necessárias.

Gráfico 14- Pré-requisitos para qualificação

9. Na sua Instituição quais são os pré requisitos para qualificação?  
Assinale quantas opções se fizerem necessárias:



Fonte: Questionário

Conforme consta no Gráfico 14, a Proficiência em algum idioma apresentou 71,4%; a conclusão de todas as disciplinas do curso, 77,1%; a Publicação de artigos científicos, 42%; Ter o aceite para a publicação de um artigo, 17,1%; Presença em defesas de Dissertações do programa, 37,1%; e a opção Outro, 31,4%, sendo que não foi especificado o tipo da exigência.

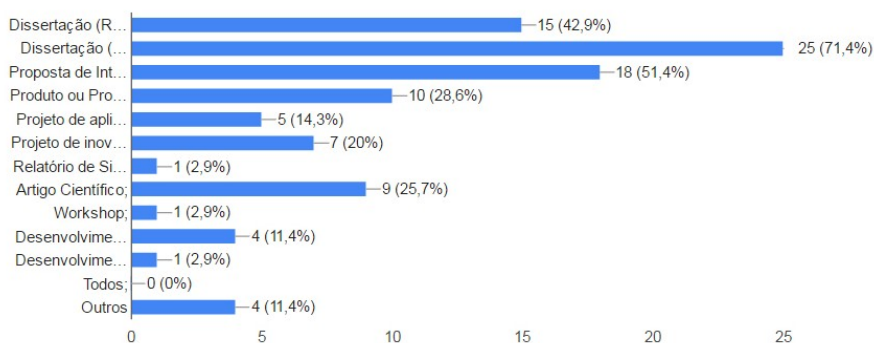


**Questão 10:** Qual o formato de trabalho final exigido e ou aceito por sua instituição? Assinale quantas opções forem necessárias.

Gráfico 15 - Trabalho final exigido

10. Qual o formato de trabalho final é exigido e ou aceito por sua Instituição? Assinale quantas opções se fizerem necessárias.

(35 respostas)



Fonte: Questionário.

O formato do trabalho final é um tema muito debatido na literatura. Os autores Mattos, (1997), Fischer (2005), Piquet, Leal e Terra (2005), Ribeiro (2005), Barros, Valentim e Melo (2005) e Silveira e Pinto (2005) indicam que a maior diferença entre o MA e o MP reside na dissertação, que não deveria ser considerada como único trabalho de conclusão, já que a CAPES permite outros formatos. O MEC e a CAPES aceitam diversos formatos para o trabalho final, desde que aprovados. Os resultados da pesquisa (Gráfico 15) indicam que a Dissertação (Estudo de Caso) aparece como a mais exigida nos programas, pontuando 71,4%, seguida da proposta de intervenção, com 51,4%.

Já os demais formatos contabilizaram: Produto ou protótipo ou patente, 28,6%; Artigo Científico, 25,7%; Projeto de inovação

tecnológica, 20%; Projeto de aplicação ou adequação tecnológica, 14,3%; Desenvolvimento de Sistema, 11,4%; e os menos aceitos: Relatório de Sigilo, 2,9%; Workshop, 2,9%; Desenvolvimento de Portal, 2,9%; e a opção Outro, 11,4%, que será descrita na próxima pergunta. Mediante esse resultado, constata-se que os programas não gostam de se arriscar, não são ousados em inovar e trocar por outros formatos.

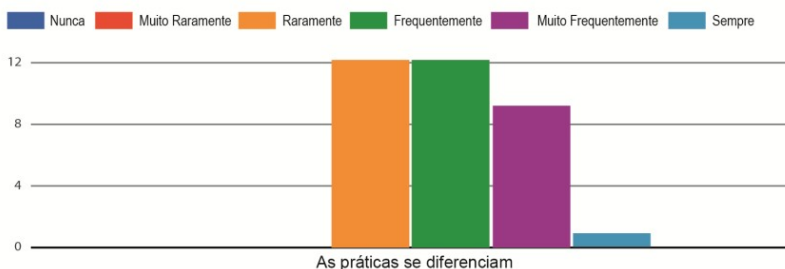
**Questão 11:** Se a exigência da instituição não se inclui nas alternativas acima, por favor, cite qual outro formato é aceito?

Um respondente assinala que, além da dissertação, exige-se também uma produção técnica. Outro respondente comenta que aceitam todos os formatos previstos para os Mestrados Profissionais na portaria do MEC.

**Questão 12:** Em que medida as práticas docentes adotadas em seu programa de Mestrado Profissional se diferenciam das práticas adotadas em geral em um Mestrado Acadêmico?

**Gráfico 16 - Diferenças entre as práticas de mestrado profissional e acadêmico**

6. Em que medida, as práticas docentes adotadas em seu programa de Mestrado Profissional se diferenciam das práticas adotadas em geral em um Mestrado Acadêmico?



Fonte: Questionário

As respostas indicam que as práticas diferenciam-se: 12 raramente, 12 frequentemente, 9 muito frequentemente e 1 para sempre se diferenciam. As respostas da próxima pergunta detalham mais essas diferenças.

**Questão 13:** Em relação à questão anterior, caso a resposta anterior tenha sido. 4) Frequentemente; 5) Muito frequentemente; 6) Sempre, explique quais são esses diferenciais de práticas docentes adotadas em seu programa.

As respostas do corpo docente foram muitas. Para tanto, apresenta-se a seguir uma síntese das respostas:

- “os Mestrados Profissionais exigem menos aulas teóricas e muito mais práticas, envolvem pesquisas e projetos”.
- “ênfata estudos e técnicas diretamente voltados ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional”, outra forma de diferenciar é:
- “a adoção de relatórios técnicos nas disciplinas e a possibilidade do projeto de intervenção como trabalho final”;
- “visitas técnicas, elaboração de relatos técnicos centradas na experiência profissional”;
- “consultorias e propostas de intervenção empresarial”;
- “Produto”;
- “carga horária e enfoque das disciplinas são diferentes para cada curso”; “contexto teórico prático, produção de ensaios tecnológicos e dissertações com pesquisa aplicada com proposições às instituições”
- “necessidade de aplicação prática do conhecimento”;
- “o formato do trabalho final, as exigências em cada disciplina, as disciplinas do eixo pedagógico não existem no mestrado acadêmico”;
- “são práticas mais voltadas à aplicação que ao desenvolvimento de conceitos”;

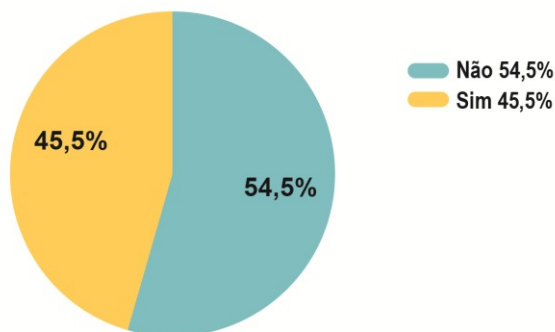
- “o mestrado profissional o que se pretende é imergir um pós-graduando na pesquisa, fazer que ele a conheça bem, mas não necessariamente que ele depois continue a pesquisar. O que importa é que ele conheça por experiência própria o que é pesquisar, saiba onde localizar, no futuro, a pesquisa que interesse a sua profissão”;
- “o mestrado profissional é direcionado para o mercado de trabalho, sendo menos teórico que o mestrado acadêmico”.

De acordo com essas respostas, observa-se que as práticas do Mestrado Acadêmico para o Mestrado Profissional são muito distintas. Os objetivos são adversos, tendo como demanda ampliar o conhecimento e as experiências reais e até pontuais, com maior desempenho na tomada de decisão para os profissionais, gestores em sua área de atuação, desenvolvendo, assim, a capacidade gerencial e empreendedora, e criando e resolvendo questões nos setores administrativos das instituições e organizações.

**Questão 14:** Quanto ao processo de orientação propriamente dito, você docente e/ou o programa de mestrado adota alguma metodologia, ferramenta e/ou tecnologia específica para registro, acompanhamento, controle, monitoramento e/ou gestão do processo de orientação entre orientando e orientador?

### Gráfico 17 - Registro controle e monitoramento de orientação

14. Quanto ao processo de orientação propriamente dito, você docente e/ou o programa de mestrado adota alguma metodologia, ferramenta e/ou tecnologia específica para registro, acompanhamento, controle, monitoramento e/ou gestão do processo de orientação entre orientando e orientador?



Fonte: Questionário

De acordo com as respostas no Gráfico 17, apenas 45,5% costumam registrar, controlar, acompanhar e monitorar a gestão do processo entre o orientador e o orientando, e 54,5% não utilizam essa prática.

**Questão 15:** Caso a resposta anterior tenha sido sim, cite ou especifique qual a metodologia, ferramenta e/ou tecnologia adotada.

Para registros e acompanhamento entre orientador e orientando, as respostas apontam o uso de *softwares*, AVA, *Classroom*, *webmails*, *whatsapp*, encontros, agenda, cronogramas, sistema acadêmico. As respostas foram:

Encontros, orientações, seminários, AVA.

Uso de e-mails e whatsapp.

Com base no cronograma elaborado pelo aluno e aprovado pelo docente são feitos encontros, quinzenais ou mensais, dependendo da autonomia do aluno.

Agenda de trabalho.

Controle simples de cronograma.

Metodologia própria do professor para gestão dos orientandos e temas.

Reuniões frequentes.

*Classroom*, Ava.

Sistema acadêmico e ferramentas digitais.

Concluindo a análise dos dados acerca da caracterização dos 78 Mestrados Profissionais, que foram o objeto de estudo desta pesquisa, foi possível identificar que a maior concentração desses cursos se concentra na região Sudeste, seguida da região Nordeste.

Quanto ao tipo de instituição, conclui-se que não há diferença na quantidade entre as instituições públicas e as privadas que ofertam esse tipo de programa de mestrado. Salienta-se que esses dados foram pesquisados na Planilha de notas finais de Avaliação trienal do ano de 2013, da CAPES, e na Plataforma Sucupira, onde estão disponibilizados os dados quantitativos de todos os Mestrados Profissionais, incluindo os novos cursos dos Mestrados Profissionais, com início em 2015 até julho de 2016, nas áreas de Administração, Administração Pública e Universitária e Gestão do país.

Constatou-se que o processo seletivo para o ingresso nos referidos programas, de acordo com as informações contidas nos editais e regulamentos dos programas, apresenta exigências diversificadas, ou seja, um percentual de 46% assinalou que existem outros métodos de seleção para se ingressar nos programas, a saber: provas descritivas e orais de conhecimento específicos; provas objetivas; ensaios; proficiência em inglês; redação pessoal; carta com a trajetória profissional do candidato; carta de recomendação da empresa e comprovação de experiência profissional de 2 ou 3 anos.

Entre as categorias dos testes, o número mais expressivo foi a exigência do teste do ANPAD em 36 (trinta e seis) programas. Outro fator que interfere na pontuação para a seleção de candidatos reside em outros tipos de provas já citadas anteriormente, embora cada gestor tenha autonomia para escolher a forma de ingresso no programa. Destaca-se que apenas 7% dos programas exigem somente o teste do ANPAD.

Verificou-se que outros testes, como o GMAT e o GRE, são opcionais, e que representam um número pequeno de exigência, comparados ao teste do ANPAD.

O público-alvo dos referidos programas também foi objeto de pesquisa, sendo caracterizado da seguinte forma: 65% para graduados; 18% para profissionais, gestores, diretores e executivos; 17% para servidores. Observa-se que nesses 17% de candidatos servidores não estão incluídos os programas da rede PROFIAP, considerando que esses mestrados são voltados para o público de servidores, apresentando um percentual pequeno para a demanda social.

Concluindo a análise dos programas de Mestrados Profissionais, é possível afirmar, para efeitos de comparação, entre as instituições públicas e privadas, que as semelhanças estão presentes no que se refere ao processo seletivo para o ingresso, e basicamente, na exigência do diploma de graduação, do Currículum, do pré-projeto e da entrevista.

As diferenças estão nas opções de testes e provas, pois, enquanto as instituições privadas oferecem diversas opções, a maioria das públicas exige apenas o teste do ANPAD. Outra diferença está no público-alvo, pois, em alguns cursos das privadas, as vagas são destinadas, de forma exclusiva, aos profissionais atuantes como gestores executivos, ao passo que as públicas voltam-se aos graduados, sem distinção da área de conhecimento, gestores, servidores.

A análise descrita a seguir foi baseada nas respostas do questionário enviado *online* para os programas de Mestrados Profissionais das referidas áreas de estudo.

Quanto à identificação dos respondentes do questionário, entre as opções de coordenador, professor-colaborador, professor-coordenador e professor, a maioria tinha sido respondida por professores.

Com o objetivo de conhecer o tempo determinado para as aulas teóricas e práticas entre os participantes, observou-se que a maioria dos professores trabalha com excessivas aulas teóricas, que variam de 40 até 360hs e aulas práticas de 20 a 220hs.

Já os dados relativos ao tipo de Mestrado Profissional ofertado, se presencial, semipresencial ou a distância, o resultado mostrou que os programas que ofertam os referidos mestrados são, grande parte, presenciais.

Quanto ao mapeamento das práticas aplicadas em sala de aula e fora dela, identificou-se, por meio da pesquisa, que a maioria dos

professores utiliza práticas convencionais, ou seja, tradicionais, incluindo apresentações individuais e em equipe, aulas expositivas, estudos de casos, *papers*, resenhas, debates em torno de problemas reais, desenvolvimento de artigos e análise de textos. Verificou-se que esses métodos são comuns entre os programas, visto que poucos deles se utilizam de metodologias de ensino-aprendizagem inovadoras, já que ainda avaliam seus acadêmicos por meio de provas discursivas e objetivas. Quando questionados sobre a importância da experiência profissional anterior do candidato, as respostas foram unânimes, considerando que a união da experiência profissional com a teoria torna a aprendizagem mais eficaz.

Sobre os recursos e ferramentas utilizadas em aula, verificou-se que o quadro branco e o retroprojetor são os mais utilizados, seguidos do correio eletrônico e do fórum, considerados recursos para a troca de informações e de conhecimento. Quanto aos eventos, viagens, palestras e seminários, grande parte dos programas promove com frequência palestras, oficinas, seminários, congressos e visitas às empresas.

Em relação à exigência dos programas acerca da qualificação, é uma característica que não é peculiar a todos os regulamentos dos programas, sendo possível identificar que, primeiro, o mestrando precisa concluir todos os créditos e a proficiência em outro idioma, e depois, publicar um artigo científico e marcar presença em defesas de dissertações; a opção “outras” também foi marcada, porém, não identificada.

Para o trabalho de conclusão do curso, o MEC e a CAPES disponibilizam diversos formatos possíveis, mas a maioria dos programas, ou seja, 71%, exige a dissertação com estudo de caso. Em segundo lugar, estão as propostas de intervenção, com 42%, e em terceiro, com 42%, a dissertação (revisão de literatura).

Sobre a diferença entre as práticas adotadas nos mestrados profissionais e acadêmicos, as respostas apontaram controvérsias, pois 12 respostas apontaram que as práticas se diferenciam frequentemente, 12 assinalaram raramente e 9 responderam que as práticas se diferenciam muito frequentemente.

Concluindo, de acordo com a resposta dos sujeitos da pesquisa, os Mestrados Profissionais, oriundos de instituições públicas ou privadas, têm objetivos e práticas diferentes do Mestrado Acadêmico, considerando que sua demanda é ampliar o conhecimento com experiências reais e até



pontuais. Priorizam o desempenho na tomada de decisão para os profissionais, gestores em sua área de atuação, desenvolvendo a capacidade gerencial e empreendedora, aplicando e resolvendo questões nos setores administrativos das instituições e organizações, possuindo cada programa sua prática peculiar conforme o objetivo do curso. De acordo com a CAPES, os Mestrados Profissionais têm como objetivo proporcionar ao mestrando um melhor nível de qualidade para o desenvolvimento de suas atividades profissionais, visando atender “a alguma demanda de trabalho” (BRASIL, 2016).

Mestrado Profissional é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional. Confere, pois, idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e, como todo programa de pós-graduação *stricto sensu*, tem a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso (Parecer CNE/CES 0079/2002). Responde a uma necessidade socialmente definida de capacitação profissional de natureza diferente da propiciada pelo mestrado acadêmico e não se contrapõe, sob nenhum ponto de vista, à oferta e expansão desta modalidade de curso, nem se constitui em uma alternativa para a formação de mestres segundo padrões de exigência mais simples ou mais rigorosos do que aqueles tradicionalmente adotados pela pós-graduação (BRASIL, 2016).

Para responder ao objetivo “c”, apresenta-se, na próxima seção, a proposta quanto à criação de um portal e uma plataforma ou fórum para discussão.

#### **4.4 Proposta para a criação de uma solução como alternativa para Mestrados Profissionais das áreas de Administração e Gestão**

A proposta para a solução da falta de integração entre os programas de mestrado em Administração e Gestão do Brasil é criar um portal dinâmico, onde todos esses mestrados possam se cadastrar e disponibilizar à comunidade acadêmica e à sociedade em geral, todas as informações acerca de seus programas. A interface possibilitará também a divulgação de propagandas de cursos que desejem estar em destaque no portal, ajudando, assim, a manter o portal no ar, mediante o pagamento dessas propagandas. Além disso, haverá um espaço dedicado à divulgação de eventos nas áreas de Administração e Gestão que ocorrem durante o ano, em nível nacional e internacional. O portal proporcionará duas alternativas para a localização da instituição e para os programas disponíveis por região.

Uma alternativa é clicar na região desejada, assim, aparecerá a lista das instituições nacionais com as respectivas áreas. Outra forma seria escolher, nas opções de pesquisa, os dados da instituição de interesse. O motivo para a criação desse portal foi pela dificuldade de se localizar esse tipo de mestrado. Por exemplo, para quem não conhece a CAPES, ou a Plataforma Sucupira, onde se localizam essas informações, a dificuldade é bastante grande, pois, ao se pesquisar em sites de busca, por mestrado profissional, não serão identificados todos os que existem, apenas isoladamente, e ainda assim, os resultados não apresentam todas as opções.

Esse portal hospedaria também uma “Plataforma ou Fórum”, possibilitando a troca de experiências e estimulando a discussão entre os docentes desses mestrados profissionais.

No entanto, esse portal não pode ser estático, pois precisa ser dinâmico e atualizado constantemente por um professor ou coordenador. Para isso, seria disponibilizado um formulário a ser preenchido, de modo que as próprias instituições pudessem se cadastrar e manter os dados atualizados, necessitando apenas da verificação e liberação da publicação por parte da coordenação e manutenção da página. Para a sua implantação, seria imprescindível o apoio da instituição e de pessoas envolvidas com as tecnologias disponíveis para os programas. Sugere-se, inclusive, que esse portal seja implantado, articulado e desenhado com

base no conhecimento e na prática dos alunos que estudam na área de tecnologia da própria instituição. Deste modo, a instituição estará aplicando o conhecimento gerado no seu âmbito, minimizando recursos financeiros.

Esse modelo, com os campos de pesquisa e o mapa, foi criado para ilustrar o produto. As instituições foram incluídas aleatoriamente, com o intuito de mostrar como resultaria a interface.

**Figura 1** - Modelo sugerido como proposta para a criação do site.

\*Ao lado\*

Fonte: Elaborado pela autora

Na página inicial, apresenta-se como sugestão a sigla MPAG, nome do portal, contemplando os Mestrados em Administração e Gestão. Na lateral direita, seria disponibilizado um espaço para as instituições que têm a intenção de divulgar os seus programas; seriam propagandas, como um período determinado de circulação e mediante um rodízio entre os cursos interessados. Na área central, constaria o mapa do Brasil, dividido em Estados, e a distribuição de todos os programas de mestrados profissionais. Ao escolher a região, deve abrir uma lista completa. Outra opção para a pesquisa seria preencher os campos com o nome da instituição, região, estado e cidade de interesse.

**MESTRADOS PROFISSIONAIS ALFA**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

DESTAQUE PARA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**MPAG**  
 Mestrados Profissionais  
 em Administração e Gestão

- ▶ Página Inicial
- Sobre esta plataforma
- Lista dos Programas
- Cadastro de Instituição
- Fórum de Docentes
- Perguntas Frequentes
- Eventos
- Coordenação e controle
- Contato

**NÃO DEIXE DE CADASTRAR SUA INSTITUIÇÃO PARA APARECER NO MAPA**  
 Clique no Menu Cadastrear Instituição.

Associação Nacional de Instituições de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Comissão Nacional de Avaliação da Pós-Graduação

**ANUNCIE AQUI SEU EVENTO / SUA INSTITUIÇÃO**



Pesquise aqui por sua instituição, curso, ou local de interesse.

Instituição

Região

Estado

Cidade

Pesquisa Avançada **ENCONTRE**



Você também pode pesquisar clicando no seu ponto de interesse.

**Figura 2 –** Continuação do modelo (página 2 após pesquisa realizada)

The screenshot displays the MPAG (Mestrados Profissionais em Administração e Gestão) website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Editar', 'Instituições', 'Fóruns', 'Eventos', and 'Ajuda'. Below this, a search bar shows 'Instituições Prof...' and 'Google' search results. The main content area features a header with 'MESTRADOS PROFISSIONAIS ALFA' and 'FUNDAÇÃO DOM CABRAL: HÁ 11 ANOS A MELHOR ESCOLA DE NEGÓCIOS DA AMÉRICA LATINA'. The central part of the page is a search results section for 'Santa Catarina - Florianópolis'. It includes a map of the region with a red pin on Florianópolis. Below the map, there are two columns of results: 'Instituições Públicas Encontradas' and 'Instituições Particulares Encontradas'. The public institutions listed are UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) and UDESC (Universidade Estadual de Santa Catarina). The particular institutions section shows 'Não há registro.' On the left side, there is a sidebar with a menu of options like 'Página Inicial', 'Sobre esta plataforma', and 'Lista dos Programas'. At the bottom, there are logos for ANP and CAPES, and a blue button that says 'ANUNCIE AQUI SUU EVENTO SUA INSTITUIÇÃO'.

Fonte: Elaborado pela autora.

Do lado esquerdo (Figura 3), apresentam-se os módulos com dados pontuais sobre a plataforma. Logo após, a lista completa de todos os programas cadastrados e o cadastro dos programas das respectivas áreas “Administração e Gestão”.

Nesse módulo, seria incluído o Fórum dos docentes, com o objetivo de estimular a discussão e o compartilhamento de experiências e informações entre os docentes. O portal iria disponibilizar uma lista de perguntas frequentes para esclarecer as dúvidas dos visitantes. Haveria também informações sobre os eventos que estão para acontecer e o registro dos eventos já ocorridos, incluindo o endereço para acessar os trabalhos apresentados em Congressos, Colóquios, Seminários, Simpósios, Encontros, etc.

A coordenação e o controle apresentam dados gerenciais do portal, além de seu objetivo, missão, visão, normas e do regimento do site para a participação, o cadastro e a inclusão de informações. Deverá constar também o nome do coordenador e dos colaboradores, o endereço para contato eletrônico e o telefone.

**Figura 3 - Continuação do modelo (Página Lista dos Mestrados)**

The screenshot shows the MPAG website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Espir', 'Instituições', 'Fóruns', 'Eventos', and 'Ajuda'. Below this is a search bar and a camera icon. The main content area is divided into several sections:

- MPAG Logo:** Mestrados Profissionais em Administração e Gestão.
- Menu:**
  - Página Inicial
  - Sobre esta plataforma
  - Lista dos Programas** (highlighted)
  - Cadastro de Instituição
  - Fórum de Docentes
  - Perguntas Frequentes
  - Eventos
  - Coordenação e controle
  - Contato
- Administrative Region:** MESTRADOS PROFISSIONAIS ALFA - ADMINISTRAÇÃO - DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Includes a banner for '2017 ABRILTO - AÇÃO 01 ONAL'.
- Search Section:** 'Pesquise aqui por sua instituição, curso, ou local de interesse.' with filters for 'Instituição' (Universidade Federal de S...), 'Região' (Região Sul), 'Estado' (Santa Catarina), and 'Cidade' (Florianópolis).
- Program List:** 'Lista dos Programas de Mestrados no Brasil' with filters for 'TODAS', 'PÚBLICAS', and 'PARTICULARES'.
- Rio Grande do Sul:**
  - Instituições Públicas:**
    - UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
    - FURG - Universidade Federal do Rio Grande
    - IFFarroupilha - Instituto Federal Farroupilha
    - IERS - Instituto Federal do Rio Grande do Sul
    - IFSul - Instituto Federal Sul-rio-grandense
    - UFCSA - Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
    - UFPEL - Universidade Federal de Pelotas
    - UPROG - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
    - UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
    - UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa
    - UFGS - Universidade Federal de Fronteira do Sul
  - Instituições Particulares:**
    - Comunitárias e/ou Filantrópicas:
      - FACCAT - Faculdades Integradas de Taquara
      - FACOS - Faculdade Cenevista de Osório
      - FISMA - Faculdade Integrada de Santa Maria
      - FAPA - Faculdade Porto Algrense
      - FEEVALE - Universidade Faveale
      - FACENSA - Faculdade Cenevista Nossa Senhora dos Anjos
      - IACS - Instituto Adventista Cruzeiro do Sul
      - MARQUES - Instituto de Educação Cenevista Marquês de Herval
      - IESA - Instituto Cenevista de Ensino Superior de Santa Ângela
      - IBA - Centro Universitário Metodista de Instituto Porto Alegre
      - PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
      - UCPEL - Universidade Católica de Pelotas

Fonte: Elaborado pela autora.

Após o preenchimento dos campos para a pesquisa, a lista de resposta trará separadamente as instituições públicas e privadas. Para isso, bastará escolher e clicar na opção desejada.

**Figura 4 -** Continuação do modelo (Página de formulário para cadastro de instituição)

The screenshot shows the MPAG website interface. On the left is a navigation menu with options like 'Página Inicial', 'Sobre esta plataforma', and 'Cadastro de Instituição'. The main content area features a header with 'MESTRADOS PROFISSIONAIS ALEA' and 'DESENVOLVIMENTO REGIONAL'. Below this is a 'Bem-Vindo Colaborador!' message and a 'Formulário de cadastro para instituição:' section. The form includes fields for 'Dados da Instituição' (Name, Sigla, Tipo, Sub-classe, Região, Estado, Cidade, CEP, Endereço, Número, Bairro, Complemento, DDD + Telefone) and 'Dados do Informante' (Nome Completo, Cargo, DD+ Telefone, Email). A 'CONFIRMAR DADOS E ENVIAR PARA A VERIFICAÇÃO' button is at the bottom.

Fonte: elaborado pela autora

Nessa demonstração para o cadastramento da instituição, deverão ser solicitados dados pontuais indispensáveis como, por exemplo, o histórico do programa, os objetivos, o público-alvo, os endereços para contato e os dados do informante.

O portal disponibilizará *link* direto para a página do ANPAD, no intuito de o candidato conhecer esse teste como forma de ingresso para o mestrado dessas áreas, e para a página da CAPES, proporcionando o conhecimento sobre o ensino superior em nível de pós-graduação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusão

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm como missão a formação dos cidadãos, contribuindo para o crescimento econômico e social e o desenvolvimento do país. Para que essa meta seja alcançada, faz-se necessário uma gestão acadêmica voltada ao ensino, à pesquisa e à extensão. Nela, devem constar procedimentos quanto ao ensino e à sua proposta pedagógica, que deve estar em consonância com o seu planejamento institucional, com seus objetivos políticos e educacionais, criando e preservando a identidade cultural da instituição onde está inserida.

Nesse cenário, identifica-se a Universidade como uma instituição social e complexa, por ter múltiplas atribuições, pois tem compromissos e responsabilidades frente aos alunos, professores, servidores e à sociedade. Ela tem como desafio gerar conhecimento e a formação competente para o mercado de trabalho, e para a própria universidade.

É constituída por inúmeros centros e departamentos, embora, em sua maioria, não trabalhem em conjunto, de modo que toda a criatividade, as pesquisas e projetos e o conhecimento gerado nos cursos de graduação e pós-graduação não são aplicados em benefício da própria instituição.

Para atender às demandas do mercado de trabalho e às novas profissões, a Universidade está evoluindo, inclusive, com a criação de cursos de pós-graduação com foco na profissão. Um exemplo disso é o Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o foco na formação de gestores que poderão contribuir com seus projetos no âmbito das IES.

Os Mestrados Profissionais surgiram para atender a demandas necessárias em diversas áreas do conhecimento, mas, principalmente, em Administração e Gestão. O objetivo desse mestrado é a qualificação do profissional já atuante no mercado de trabalho (ou não), pois a prática aliada à experiência é mais valorizada e contribui de forma expressiva para a resolução, e até mesmo prevenção, de problemas existentes ou futuros.



A sociedade vivencia as mudanças dos meios de comunicação, das tecnologias e de novas profissões, e requer uma formação mais qualificada, e as instituições tendem a se adequar a essas mudanças, e o expressivo número de mestrados profissionais justifica a preocupação de seus gestores.

A análise desta pesquisa revelou que os cursos de Mestrado Profissional são ofertados em todas as regiões do Brasil, em instituições públicas e privadas, de forma presencial, semipresencial ou a distância. E o compromisso desses programas é qualificar o mestrando para ser um profissional competente, com habilidades gerenciais, para contribuir no desempenho em organizações empresariais ou instituições de ensino. Na verdade, o profissional poderá atuar em qualquer organização que necessite de um administrador. Esse é o objetivo dos cursos, atender às necessidades da sociedade frente aos desafios constantes das novas profissões.

O mapeamento das práticas didáticas dos programas mostrou que os coordenadores e os professores entendem que o mestrado profissional tem, na sua gestão, especificidades diferentes do mestrado acadêmico, visto que o seu objetivo é, justamente, sua aplicabilidade, ou seja, o ensino para a sua aplicação.

Concluindo, os mestrados profissionais privilegiam o desempenho na tomada de decisão para os profissionais, gestores em sua área de atuação, potencializando a habilidade gerencial e empreendedora e propiciando o uso da prática para resolver questões administrativas das instituições e organizações. Além disso, cada programa exerce sua própria prática, conforme o objetivo do curso.

Para finalizar, considera-se relevante informar que o produto deste trabalho, isto é, a proposta para a solução da falta de comunicação e integração dos programas de Mestrados Profissionais em Administração e Gestão, surgiu no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, quando se identificou a falta de socialização entre os programas. Acredita-se que o conhecimento deva ser compartilhado, que as experiências devam ser discutidas e divulgadas, independentemente do tipo de instituição, pois o mais importante é a disseminação da informação, de modo que esse portal tem o objetivo de viabilizar essa socialização, encurtando as distâncias entre os programas. Um exemplo disso é a importância da participação em eventos, palestras, seminários e congressos.

## 5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

A partir do estudo realizado, que teve como foco os Mestrados Profissionais, apresentam-se a seguir algumas recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros e aprofundamento do tema:

Pesquisar as práticas de gestão acadêmica dos Mestrados Acadêmicos do país, suas áreas de concentração e as linhas de pesquisa; atualizar as bibliografias; fazer uso de ferramentas e recursos tecnológicos; averiguar o quão tecnológica é a produção desses programas, durante o curso e como trabalho final.

Analisar a contribuição que o Mestrado Profissional trouxe para os egressos ao final do curso, ou seja, os trabalhos finais. Investigar qual foi seu foco principal, se seu objetivo envolveu algum tipo de inovação ou mudanças em seu ambiente profissional, se gerou impacto positivo quanto ao desenvolvimento econômico, político ou social na organização ou instituição. Ou então, se foi implantada alguma política social ou desenvolvido algum tipo de produto que beneficie a organização ou a sociedade. E também, se o trabalho final desenvolvido no decorrer do curso agregou algum valor para a organização que possa gerar competitividade e produtividade, ou se propiciou a resolução de algum tipo de problema existente. E, obviamente, se esse egresso ainda não estava ativo no mercado de trabalho, poderia ser investigado, já que o Mestrado Profissional havia lhe proporcionado uma oportunidade de trabalho?

Complementar o modelo do Portal Institucional interativo sugerido como proposta para o Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária, com o objetivo de solucionar a falta de comunicação e interação entre os mestrados das áreas de Administração e Gestão no Brasil, expandindo o modelo proposto e disponibilizar mais Informações, tais como vídeos de conferências, notícias, mala direta, central de ideias, sugestões de projetos culturais, agenda, midiateca cultural, etc. Divulgação de ideias pessoais usando texto, imagem ou *hiperlink*. O Portal pretende ser um ambiente de compartilhamento sobre assuntos relacionados a conteúdos didáticos e artigos científicos da área com os colegas por meio de um fórum de discussão. Proporcionará manifestação acerca de materiais publicados, interagindo com professores e colegas sobre as pesquisas desenvolvidas ou em andamento. Destaca-se

a importância desse Portal para a comunidade acadêmica, considerando que as pessoas envolvidas em uma comunidade virtual estão compartilhando um propósito, desenvolvendo políticas de relacionamento social e praticando a gestão do conhecimento por meio de um suporte computacional.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Maria Celia Teixeira Azevedo de; MASETTO, Marcos Tarciso. **O professor universitário em aula: prática e princípios teóricos**. 4. ed. São Paulo: MG Ed. Associados, 1985. 130p.

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate. **Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. Joinville: UNIVILLE, 2003. 145p.

ANDRADE, Célia; D'Ávila, Cristina; Oliveira, Fátima. Um olhar sobre a práxis pedagógica do mestrado profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 81-96, nov. 2004. Disponível em:<  
<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/42/39>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

ARAUJO, Maria Inês Oliveira. **Docência universitária frente às questões atuais**. São Cristóvão, SE: UFS, 2009. 186 p.

ARROIO, Agnaldo. Formação Docente para o Ensino Superior em Química. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISAS EM EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS, 7., 2009, Florianópolis, SC. **VII Encontro Nacional de Pesquisas em Educação em Ciências**. Enpec. Florianópolis, 2009. Disponível em:<<http://posgrad.fae.ufmg.br/posgrad/viiienpec/pdfs/479.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

ASSIS, Edinísio. A docência no ensino superior: exigências atuais para sua formação. In: \_\_\_\_\_; ARAÚJO, Maria Inês Oliveira . (Org.). **Docência universitária frente às questões atuais**. São Cristóvão: Editora UFS, 2009, v. 01, p. 29-41.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO ANPAD. **Teste do ANPAD**. Disponível em:<  
[http://www.anpad.org.br/~anpad/teste\\_anpad\\_textos.php?id=MQ==>](http://www.anpad.org.br/~anpad/teste_anpad_textos.php?id=MQ==>). Acesso em: 02 nov. 2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR ANDIFES. **PROFIAP**. Disponível em:<  
<http://www.andifes.org.br/?s=profiap>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. Petrópolis: Vozes, 1998. 251p.

BARROS, Elionora Cavalcanti; VALENTIM, Márcia Cristina; MELO, Maria Amélia Aragão. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetória e definições. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v.2, n.4, p. 124-138, jul. 2005. Disponível em:<  
<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/84>>.  
Acesso em: 02 abr. 2016

BACICH, Lilian; MORAN, José. Aprender e ensinar com foco na educação híbrida. **Revista Pátio**, nº 25, junho, 2015, p. 45-47. Disponível em:  
<http://www.grupoa.com.br/revistapatio/artigo/11551/aprender-e-ensinar-com-foco-na-educacao-hibrida.aspx>>. Acesso em 02 set. 2016.

Bertero, Carlos Osmar. Teses em Mestrados Profissionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, jan./abr. 1998. Disponível em:<  
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a10.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

BOLLELA, Valdes Roberto, et al. **Aprendizagem baseada em equipes**: da teoria à prática . 2014. Disponível em: <  
[http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/7\\_Aprendizagem-baseada-em-equipes-da-teoria-a-pratica.pdf](http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/7_Aprendizagem-baseada-em-equipes-da-teoria-a-pratica.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Mestrados Profissionais**. Disponível em:<  
<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Mestrado Profissional**. 2015. Disponível em:  
<<http://www.capes.gov.br/acesoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-dapos-graduacao/7419-mestrado-profissional>>. Acesso em: 02 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **UAB**. Disponível em:< <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/7649-mestrado-profissional-em-administracao-publica-recebe-propostas-de-adesao-de-universidades>>. Acesso em: 02 maio 2016

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Orientação para APCN 2016**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao>>. Acesso em: 02 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Dados Quantitativos por Região da Plataforma Sucupira**. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoUf.jsf;jsessionid=qKoopBgVLUDfFsOKEndSJPUo.sucupira-214?cdRegiao=4>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portaria Normativa /MEC nº 17, de 28 de dezembro de 2009**. Disponível em:< [www.ipt.br/download.php?filename=444-Portaria\\_Normativa\\_n\\_17.pdf](http://www.ipt.br/download.php?filename=444-Portaria_Normativa_n_17.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Diário Oficial da União**. Seção 1. Disponível em: <[http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa\\_17MP.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Diário Oficial da União**. Seção 1. Disponível em:< <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/06062016-PORTARIA-N-8-De-3-DE-JUNHO-DE-2016.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2017

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa**. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/217-noticias/1207656570/14851-nova-portaria-corrige-normas-sobre-mestrado-profissional>>. Acesso em: 05 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional** – PDI. 2007. Disponível em: <[http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form\\_PDI.htm](http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm)>. Acesso em: 02 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Ensino e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. INEP. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação - presencial e a distância**. 2015. Disponível em:<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2015/instrumento\\_cursos\\_graduacao\\_publicacao\\_agosto\\_2015.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_cursos_graduacao_publicacao_agosto_2015.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. Portal Brasil. **Educação**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/04/conheca-programas-de-mestrado-profissional-recomendados-pela-capes>>. Acesso em: 02 mar 2016.

\_\_\_\_\_. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior. SAPIEnS. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei n.º 5.540/68 Lei de Reforma Universitária**. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm).. Acesso em: 02 maio 2016.

CARRASCO, Luis Carlos. **Uma Análise da Aplicação do *BUSINESS MODEL CANVAS*- BMC a partir de Empreendedores que se encontram em diferentes fases do Negócio**. Uma experiência da Incubadora de Empresas e Projetos do INATEL. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%20164.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

CARVALHO, Humberto Marques de. Reengenharia comportamental Aplicada às Instituições de Ensino Superior. In: \_\_\_\_\_.; FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. 294p.

CASTRO, Claudio de Moura. A hora do Mestrado Profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 16-23, jul. 2005. Disponível em:< <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/73/70>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em:< <http://www.mestradoemadm.com.br/>>. Acesso em: 02 maio 2016.

CUNHA, Maria Isabel. Sala de aula: espaço de inovações e formação docente. In: \_\_\_\_\_.; ENRICONE, Délcia; GRILLO, Marlene (Orgs.). **Educação superior: Vivências e visão de futuro**. Porto Alegre (RS): EDIPUCRS, 2005. p. 71-82.

\_\_\_\_\_. Inovações: conceitos e práticas. In: \_\_\_\_\_.; CASTANHO, Sérgio & CASTANHO, Maria Eugênia (Orgs.). **Temas e textos em metodologia do ensino superior**. Campinas (SP): Papirus, 2001. p. 125-136.

\_\_\_\_\_; ZANCHET, Beatriz Atrib. Sala de aula universitária e inovações: construindo saberes docentes. **Educação & Linguagem**, São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, v. 10 n. 15. p. 227-249, jan.-jun. 2007.

DEMO, Pedro. **Questões para a teleducação**. Petrópolis: Vozes, 1998. 388 p.

DIONÍSIO, Bruno. O paradigma da escola eficaz entre a crítica e a apropriação social. **Revista do Departamento de Sociologia da FLUP**, v. XX, 2010, p. 305-316. Disponível em:<<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8802.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 3. ed São Paulo: Pioneira, 1993. 239 p.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; RIBEIRO, Luis Roberto de Camargo. **Aprendendo com PBL- Aprendizagem Baseada em Problemas: Relato de uma experiência em cursos de Engenharia da EESC-USP**. 2006. Disponível em:<[http://www.fipai.org.br/Minerva%2006\(01\)%2003.pdf](http://www.fipai.org.br/Minerva%2006(01)%2003.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2016.

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA). **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em:<<http://www.alfa.br/mestrado>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

FACULDADE BOA VIAGEM. **Mestrado Profissional em Gestão Empresarial** Disponível em:<<http://www.devrybrasil.edu.br/fbv/cursos/mestrado/gestao-e-negocios/gestao-empresarial>>. Acesso em: 02 mar 2016.

FACULDADE CAMPO PAULISTA. **Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:<<http://www.faccamp.br/site/mestrado/administracao>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em:<<http://www.fpl.edu.br/2013/home.htm>>. Acesso em: 02 mar 2016.



FARIA, Sergio Enrique. *Paper*. O que é e como fazer. Disponível em:<<https://pt.scribd.com/doc/6874861/PAPER-como-fazer>>. Acesso em: 08 dez. 2016.

FERENC, Alvanize Valente Fernandes; MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. 2005. Formação de Professores Docência Universitária e o Aprender a Ensinar. In: CONGRESSO ESTADUAL PAULISTA SOBRE FORMAÇÃO DE EDUCADORES, 8., 2005, São Paulo. **VIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores**. São Paulo, UNESP, 2005. Disponível em:<<https://pt.scribd.com/document/90436562/Formacao-docente-para-o-ensino-superior>>. Acesso em 02 jan. 2017.

FINGER, Almeri Paulo. **A administração universitária no Brasil: problemas e perspectivas**. Florianópolis: UFSC, 1979. 65p.

FISCHER, Tânia. O Mestrado Profissional como Prática Acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 24-29, jul. 2005. Disponível em:< <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/74/71>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Seduções e riscos: a experiência do mestrado profissional. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 2, 2003. Disponível em:<<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-43-num-2-ano-2003-nid-46014/>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. VI, 405p.

FUNDAÇÃO ÁLVARES PENTEADO (FECAP). **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em:<<http://www.fecap.br/mestrado/cursos/profissional-administracao/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Mestrado Profissional em Administração**. MPA. Disponível em:<[http://www.fdc.org.br/programas/Documents/mestrado/regimento\\_mpa.pdf](http://www.fdc.org.br/programas/Documents/mestrado/regimento_mpa.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2016.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). **Mestrado Profissional em Administração de Empresas**. Disponível em:<<http://mpa.fgv.br/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Escola Brasileira de Administração Pública Brasileira. (EBAPE) **Mestrado Profissional em Administração, Executivo em Gestão Empresarial.** Disponível em: < <http://ebape.fgv.br/programas/map/apresentacao>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Escola Brasileira de Administração Pública Brasileira. (EBAPE) **Mestrado Profissional em Administração Pública.** Disponível em: < <http://ebape.fgv.br/node/800>> Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. (EAESP). **Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas.** Disponível em: < <http://mpgpp.fgv.br/>>. Acesso em 11 jun. 2016.

FUNDAÇÃO DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. FIA. **Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.** Disponível em: <<http://www.fia.com.br/educacao/mestrado/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

GAZZOLA, Ana Lúcia Almeida. **Considerações iniciais sobre os conceitos de Mestrado Profissional e de Especialização.** Disponível em: <<http://www.foprop.org.br/wp-content/uploads/2010/05/Mestrado-profissional-e-especializacao-Ana-Lucia-Gazzola.pdf>>. Acesso em 18 dez. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010. 184p.

\_\_\_\_\_. **Didática do ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2010. 283p.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: *Bookman*, 2005. 471p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADO DE CAPITAIS (IBMEC). Rio de Janeiro. **Mestrado Profissional em Administração.** Disponível em: <<http://ibmec.br/site/Detalhe-Curso-Mestrado/rio-de-janeiro/centro/Pos-Graduacao-Stricto-Sensu/Mestrado/Mestrado-Profissional-em-Administracao>>. Acesso em: 20 maio 2016.

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA (Insper). **Mestrado Profissional em Administração.** Disponível em: < <http://www.insper.edu.br/pos-graduacao/mestrado/administracao/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

LAFFIN, Marcos. A Formação continuada do professor do ensino superior e a

constituição do tornar-se professor. In: \_\_\_\_\_.; CASSIANI, Suzani et al. (Orgs.). **Lugares, sujeitos e conhecimentos: a prática docente universitária.** Florianópolis: Editora da UFSC, 2008. 186p.

\_\_\_\_\_; BITTENCOURT, Neide Arrias. Disciplina de Metodologia do Ensino nos Cursos de formação inicial e continuada de professores: dimensão legal e pedagógica. In: \_\_\_\_\_.; CASSIANI, Suzani et al. (Orgs.). **Lugares, sujeitos e conhecimentos: a prática docente universitária.** Florianópolis: Editora da UFSC, 2008. 186p.

LAKATOS Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002. 104p.

LUCKESI, Cipriano. **Filosofia da educação.** São Paulo: Cortez, 1991. 183p.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível.** 2.ed. São Paulo: Futura, 1998. 182p.

MARQUES, Waldemar. Ensino Pesquisa e Gestão Acadêmica na Universidade. **Avaliação,** Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 3, p. 685-701, nov. 2011. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n3/v16n1a11.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

MARTINS, Adriano et al. Análise do Perfil Metodológico das Dissertações de Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina Apresentadas no Período de 2012 a 2015. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. 16, 2016, Arequipa, Peru. **XVI Colóquio internacional de gestión universitária - GIGU.** Florianópolis: UFSC, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171140/OK%20-%20101\\_00418%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171140/OK%20-%20101_00418%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 12 dez. 2016.

MASETTO, Marcos Tarciso (Org.). **Docência na universidade.** 2. ed. Campinas: Papirus, 2000. 112 p.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Competência pedagógica do professor universitário.** São Paulo: Summus, 2003. 194p.

MATTOS, Pedro Lincoln de. Dissertações não acadêmicas em mestrados profissionais: isso é possível? **Revista de Administração Contemporânea**. ANPAD; Rio de Janeiro, v.1, n. 2, maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a09.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a pratica de fichamentos, resumos, resenhas. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 321p.

MELO, Katya Valéria de Araújo. **Origem e Institucionalização da Pós-Graduação Stricto sensu Profissional**: Um Estudo de Casos. 2002, 241 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002, p. 332 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina., 2002. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2659.pdf>Acesso em:< 12 dez. 2016.

MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz De; OLIVEIRA, Adriana de Medeiros. A Didática de Ensino Superior no processo de Formação Pedagógica nos Cursos de pós-graduação da UFVe UFMG. In: CONGRESSO ESTADUAL PAULISTA SOBRE FORMAÇÃO DE EDUCADORES, 8., 2005, São Paulo. **VIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores**. São Paulo: UNESP, 2005. Disponível em:< <https://pt.scribd.com/document/90436562/Formacao-docente-para-o-ensino-superior>>. Acesso em 02 jan. 2017.

MERLO, Roberto Aurélio; BEUREN, Ilse Maria. **Configuração de um sistema de informações para a gestão econômico-financeira de uma universidade comunitária**: um estudo de caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina. 2001. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Acadêmica, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD0362-D.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2016.

MEYER JUNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v.2, n.1, p. 12-26, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/user/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o/Victor%20Meyer%20universidade-14749.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

MORÁN, José. **Mudando a educação com metodologias ativas**. 2015.

Disponível em: < [http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando\\_moran.pdf](http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf)>. Acesso em 30 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Para onde estamos caminhando no Ensino**. Disponível em: < [www.vanzoliniead.org.br/wwwescola/downloads/int01\\_material\\_de\\_apoio.doc](http://www.vanzoliniead.org.br/wwwescola/downloads/int01_material_de_apoio.doc) >. Acesso em: 11 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias**. Informática na Educação: Teoria e Prática. v.3, n.1, set., 2000. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/index.php/InfEducTeoriaPratica/article/view/6474/3862>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

\_\_\_\_\_; BACICH, Lilian. Aprender e ensinar com foco na educação híbrida. **Pátio**. n. 25, Jun. 2015. Disponível em: <

<http://loja.grupoa.com.br/revista-patio/artigo/11551/aprender-e-ensinar-com-foco-na-educacao-hibrida.aspx>>. Acesso em: 12 out. 2016.

NEVES, Abílio Afonso Baeta. **PORTARIA N. 080, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1998**. Disponível em: < [https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/portaria\\_capes\\_080.pdf](https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/portaria_capes_080.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2016.

OLIVEIRA, Leda Aparecida dos Santos. **Mestrado em Administração: o que busca o aluno nesse curso?** 2012. 194p. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal da Uberlândia, 2012. Disponível em: < <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/2947/1/MestradoAdministra%C3%A7%C3%A3oBusca.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargo. **Docência no ensino superior**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008. 279p.

PINTO, Antonio Sávio da Silva et al. **Inovação Didática - Projeto de Reflexão e Aplicação de Metodologias Ativas de Aprendizagem no Ensino Superior: uma experiência com “peer instruction”**. 2012. Disponível em: < [file:///C:/Users/user/Downloads/582-1805-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/582-1805-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2016.

PIQUET, Rosélia; LEAL, José Agostinho Anachoreta; TERRA, Denise Cunha Mestrado profissional: proposta polêmica no Sistema Brasileiro de Pós-Graduação – o caso do planejamento regional e urbano. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, julho 2005, v.2 n.4, p. 30-37, jul. 2005. Disponível em:<  
<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/75/72>>. Acesso em:02 abr. 2016.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em:<  
<http://www.pucminas.br/pos/administracao/index-link.php?arquivo=apresentacao&pagina=4090>>. Acesso em: 02 maio 2016.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Guia de Produção Textual**. Disponível em:<  
<http://www.pucrs.br/gpt/resenha.php>>. Acesso em: 08 mar. 2017

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Mestrado Profissional em Administração de Empresas**. Disponível em:  
<<http://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/progadm.html>>. Acesso em: 02 mar 2016.

PROFIAP. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

QUEIROZ, Francisco Alves de. **Dicas para se fazer resumos, fichamentos, seminários, resenhas e papers**. 2014. Disponível em:<  
[http://www.academia.edu/25620053/FRANCISCO\\_ALVES\\_DE\\_QUEIROZ](http://www.academia.edu/25620053/FRANCISCO_ALVES_DE_QUEIROZ)>. Acesso em: 08 dez. 2017.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; FARIA FILHO, José Rodrigues; FRANÇA, Sérgio Luiz Braga. O Mestrado profissional no Contexto do Sistema de Pós-graduação Brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, julho 2005, v.2 n.4, p. 97-104, jul. 2005. Disponível em: <  
<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/82/78>>. Acesso em:02 abr. 2016.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. xxi, 218p.

RIBEIRO, Renato Janine. Ainda sobre o Mestrado profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v.3, n.6, p. 313-315, dez. 2006.

Disponível em: <

<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/113/107>>. Acesso em: 02 abr. 2016

\_\_\_\_\_. O Mestrado profissional na Política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v.2, n.4, p. 8-15, dez. 2005. Disponível em:<

<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/72/69>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. O Sinaes como sistema. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006. Disponível em:<

<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/106/100>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI Junior, Gerson; SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais**. Disponível

em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35683/Gerson%20Rizzatti%20-%20Categorias%20de%20an%C3%A1lises.pdf?sequence=4>>. Acesso em: 22 set. 2016.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35684/Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20universit%C3%A1ria.pdf?sequence=4>>. Acesso em: 22 set. 2016.

RODRIGUES, Gabriel Mário. **Funções do Coordenador de Curso: Como Construir o Coordenador Ideal**. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, (ABMES). Disponível

em:<[http://www.ifrj.edu.br/webfm\\_send/1686](http://www.ifrj.edu.br/webfm_send/1686)>. Acesso em: 08 dez., 2016.

ROMÊO, José Raymundo Martins; ROMÊO, Christiane Itabaiana Martins; JORGE, Vladimyr . **Estudos de Pós-Graduação no Brasil**. PUC-Rio e Unilasalle-RJ. IES/2004/ED/PI/19. Disponível em:<

[unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139901por.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139901por.pdf)>. Acesso em: 02 mar 2016.

RUAS, Roberto. Mestrado Modalidade Profissional: Em Busca da Identidade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abr./maio/jun., 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi; BERNARDES, José Francisco. **Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária**. 2008. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61474/Atitudes%20Empreendedoras%20e%20Desafios%20da%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

SEBRAE. **Canvas**: como estruturar seu modelo de negócio. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>>. Acesso em; 02 nov. 2016.

SILVA, Clóvis L. Machado da. Mestrado no Brasil : A situação e uma nova perspectiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997, p. 145-152. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a08.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2016.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**. 2013. 150 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013 Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD0873-D.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SILVA, Regina Nogueira da; BORBA, Ernesto Oliveira. **A Importância da Didática no Ensino Superior**. 2011. Disponível em: < [www.ice.edu.br/TNX/.../11/.../75a110bfebd8a88954e5f511ca9bdf8c.pdf](http://www.ice.edu.br/TNX/.../11/.../75a110bfebd8a88954e5f511ca9bdf8c.pdf). > Acesso em: 02 abr.2016.

SILVA, Vanius Paiva Zaiden. **Formação didático-pedagógica do professor universitário: uma necessidade?** Disponível em: < <http://www.fundacaoaprender.org.br/formao-didtico-pedaggica-do-professor-universitrio-uma-necessidade>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SILVEIRA, Vladimir Oliveira; PINTO, Felipe Chiarello de. Reflexões necessárias sobre o Mestrado Profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, julho 2005, v.2 n.4, p. 38-48, jul. 2005. Disponível em: < <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/76/73>.. Acesso em: 02 abr. 2016.



SPERANDIO, Nardir Antônio. **Elaboração de um modelo de sistema integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino e Aprendizagem.**

1978. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9612/000012698.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 set. 2016.

STALLIVIERI, Luciane. **O Sistema de Ensino Superior do Brasil.** 2006.

Disponível em:<

[https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/sistema\\_ensino\\_superior.pdf](https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/sistema_ensino_superior.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

STUDYUSA. **Teste GMAT®.** Disponível em:<

<https://studyusa.com/pt/a/238/o-gmat-exame-graduate-management-admission-test>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

STUDYUSA. **Teste GRE®.** Disponível em: <

<https://studyusa.com/pt/a/239/quem-deve-fazer-o-teste-em-gre-em>>. Acesso em: 02 nov. 2016

TACHIZAWA, Takeshy.; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 278 p.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch et al. Mestrado Profissional e Mestrado Acadêmico em Administração: Convergências, Divergências e Desafios aos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu no Brasil . In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. 2,2009, Curitiba,Paraná. **II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade- EnEPQ.** Curitiba, 2009. Disponível em:<

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2009/ENEPQ52.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2009/ENEPQ52.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

TREVISAN, Ana Cláudia Cerini.; VASCONCELLOS, Maura Maria Morita. Docência no Ensino Superior: O Mestrado em Educação como Espaço e Tempo de Formação. 2009. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. 9.2009, Paraná: **III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia-EDUCERE.** Paraná: PUCPR, 2009. Disponível em:<

[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3050\\_1458.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3050_1458.pdf)>. Acesso em 12 jan. 2017.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. UNB. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <<http://www.ppga.unb.br/>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Mestrado Profissional em Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.ppga.unb.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ. **Mestrado Profissional em Administração e desenvolvimento Empresarial**. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/cursos/mestrado-e-doutorado/administra%C3%A7%C3%A3o-e-desenv-empresarial/>>. Acesso em: 20 maio 2016.

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA. FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <[http://www.unifor.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6652&Itemid=1825](http://www.unifor.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6652&Itemid=1825)>. Acesso em: 18 jul. 2016.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. UDESC. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <<http://www.esag.udesc.br/?id=216>>. Acesso em: 20 maio 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE. UNICENTRO. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <<http://www2.unicentro.br/ppgadm/>>. Acesso em: 30 jul. 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. UNIOESTE. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/pos/administracao/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. UFAL. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. MACEIÓ. (PROFIAP). Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/feac/pos-graduacao/mestrado-profissional-em-administracao-publica>> Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL). **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. MG (PROFIAP).

Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/varginha/node/33>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Escola de Administração. UFBA **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/curso/mestrado-profissional-administracao>>. Acesso em 02 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. UFCG. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<http://www.virtual.ufcg.edu.br/site/>>. Acesso em: 16 jul 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. UFC. **Mestrado Profissional em Administração e Controladoria Profissional**. Disponível em: <<http://www.ppac.ufc.br/index.php/pt-br/mp-dados-institucionais/mp-historico>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. UFC. **Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior**. Disponível em: <<http://www.poleduc.ufc.br/>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. UFES. **Mestrado Profissional em Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP>>. Acesso em: 04 abr. 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. UFF. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<http://www.uff.br/?q=tags/mestrado-profissional>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. UFF. Volta redonda. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <<http://www.ppga.uff.br/>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Mestrado Profissional em Gestão Organizacional**. MPMGO. Disponível em: <<https://ppggo.catalao.ufg.br/p/5798-apresentacao>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. Goiás. (PROFIAP). Disponível em: <<https://prpg.ufg.br/n/71686-profiap-ufg>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. UFGD. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.** (PROFIAP).

Disponível em: <<http://portal.ufgd.edu.br/pos-graduacao/mestrado-administracao-publica>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. UNIFEI/MG. **Mestrado Profissional em Administração.** Disponível em:<<https://www.unifei.edu.br/>>.

Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. UFJF. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.** MG. (PROFIAP)

Disponível em:<<http://www.ufjf.br/facc/ensino/pos-graduacao/mestrado-profissional-em-administracao-publica/>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. UFLA. **Mestrado Profissional em Administração Pública.** Disponível em:<

<http://www.prg.ufla.br/administracao/sobre-o-programa/>>. Acesso em: 02 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/JOÃO PESSOA. UFPB. **Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes.** Disponível em:< [http://www.ce.ufpb.br/mpgoa/?page\\_id=191](http://www.ce.ufpb.br/mpgoa/?page_id=191)> Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. UFPB. **Mestrado Profissional Políticas Públicas, Gestão na Educação.** MPPGAC. Disponível em: <

[http://sistemas.ufpb.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt\\_BR&id=2847](http://sistemas.ufpb.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=2847)>. Acesso em: 02 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. UFPel. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.** (PROFIAP). Disponível em:

<<http://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2015/12/23/ufpel-tera-em-2016-mestrado-profissional-em-administracao-publica-do-profiap/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. UFPE. **Mestrado Profissional em Gestão Pública.** Disponível em:

<[https://www.ufpe.br/ccsa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281:estao-abertas-inscricoes-para-o-mestrado-em-gestao-publica-para-o-desenvolvimento-do-nordeste&catid=2&Itemid=122](https://www.ufpe.br/ccsa/index.php?option=com_content&view=article&id=281:estao-abertas-inscricoes-para-o-mestrado-em-gestao-publica-para-o-desenvolvimento-do-nordeste&catid=2&Itemid=122)>. Acesso em: 23 jul.2016.

\_\_\_\_\_. UFPE. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <[https://www.ufpe.br/mpa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=311&Itemid=228](https://www.ufpe.br/mpa/index.php?option=com_content&view=article&id=311&Itemid=228)>. Acesso em: 30 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. UFPE. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP) Disponível em: <[https://www.ufpe.br/ccsa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=338:propad-abre-inscricao-para-mestrado-profissional-em-administracao&catid=2&Itemid=122](https://www.ufpe.br/ccsa/index.php?option=com_content&view=article&id=338:propad-abre-inscricao-para-mestrado-profissional-em-administracao&catid=2&Itemid=122)>. Acesso em: 23 jul.2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. UFPI. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<https://ufpi.br/ultimas-noticias-ufpi/14421-mestrado-profissional-em-administracao-publica-profiap-divulga-edital-de-selecao>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. FURG. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP).Disponível em:< <<http://www.siposg.furg.br/curso/1053>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. UFRN. **Mestrado Profissional em Gestão pública**. Disponível em: <[https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt\\_BR&id=5679](https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=5679)>. Acesso em: 02 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. UFRGS. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em:< <http://www.ufrgs.br/cis/news/lancado-edital-mestrado-profissional-em-administracao-publica-em-rede-nacional>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

\_\_\_\_\_.UFRGS. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em:< <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/pos-graduacao/cursosacademicos/mestrado-profissional/> >. Acesso em: 31 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Concepção de Planejamento Estratégico Institucional (PEI) de Projeto Pedagógico Institucional (PPI), de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e de Currículo2007**. Disponível em:< <https://www.ufrgs.br/fce/wp->

content/uploads/2015/05/Artigo-PPI-PEI-PPI-PPC.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Guia de Produção Textual**. Manual de redação. Disponível em: <<http://puhrs.br/gpt/>>. Acesso em: 08 dez. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. UNIR. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<http://www.unir.br/index.php?pag=noticias&id=17495>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. UFRPE. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<http://www.ufrpe.br/br/content/edital-profiap-para-mestrado-profissional-abrir%C3%A1-inscri%C3%A7%C3%B5es-dia-1807>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. UFRRJ. **Mestrado Profissional em Gestão e Estratégias**. MPGE. Disponível em: <<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO. UFERSA. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. UFERSA/MOSSORÓ (PROFIAP). Disponível em: <<https://assecom.ufersa.edu.br/2016/06/09/ufersa-com-15-vagas-para-mestrado-profissional-em-administracao-publica/>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. UFSC. **Mestrado Profissional em Administração Universitária**. PPGAU. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. UFSC. **Mestrado Profissional em Métodos e Gestão em Avaliação**. PPGMGA. Disponível em: <<http://ppgmga.posgrad.ufsc.br/apresentacao-nova/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/>> Acesso em: 02 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. UFSM. **Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas**. Disponível

em: <<http://site.ufsm.br/noticias/exibir/mestrado-profissional-em-gestao-de-organizacoes-pu#>>. Acesso em: 31 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. UFSCAR. **Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos**. SP. Disponível em: <http://www.ppggosp.ufscar.br/slideshow>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI. UFSJ. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/noticias\\_ler.php?codigo\\_noticia=5522](http://www.ufsj.edu.br/noticias_ler.php?codigo_noticia=5522)>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. UNIFESP. **Mestrado Profissional em Gestão de Políticas em Organizações Públicas**. Osasco. Disponível em: <<http://www.unifesp.br/campus/osa2/pos-graduacao/stricto-sensu/mestrado-profissional/gestao-de-politicas-e-organizacoes-publicas>> Acesso em: 30 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. UFS. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<http://www.ufs.br/conteudo/14135>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. UFT. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/noticias/16073-mestrado-profissional-em-administracao-publica-conta-com-10-vagas-para-a-uft>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. UFTM **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/noticias/ler/codigo/7657>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. UFU. **Mestrado Profissional em Gestão Organizacional**. MG. PPGGO. Disponível em: <<http://www.propp.ufu.br/programa/gestao-organizacional>> Acesso em: 02 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. UNIVASF. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**.

(PROFIAP). Disponível em: < <http://www.sead.univasf.edu.br/not.php?id=391>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. UFV. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional** (PROFIAP). Disponível em: <[http://www.ppg.ufv.br/?page\\_id=1824](http://www.ppg.ufv.br/?page_id=1824)>. Acesso em: 22 jul. 2016.

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA. UNIMEP. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <[http://www.unimep.br/pos/stricto/curso\\_conteudo.php?idc=146](http://www.unimep.br/pos/stricto/curso_conteudo.php?idc=146)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO. UNINOVE. **Mestrado Profissional em Gestão de Projetos**. Disponível em: < <http://www.uninove.br/mestrado-e-doutorado/mestrado-profissional-em-administracao-gestao-de-projetos/conhecao-programa/apresentacao-do-programa/>>. Acesso em: 02 maio 2016.

UNIVERSIDADE DO MATO GROSSO DO SUL. UFMS. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. Campo Grande. (PROFIAP). Disponível em: <[www.posgraduacao.ufms.br](http://www.posgraduacao.ufms.br)>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. UNOESC. CHAPECÓ. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: <<http://www.unoesc.edu.br/cursos/mestrado/mestrado-profissional-em-administracao/apresentacao>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

UNIVERSIDADE POTIGUAR. UNP. **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível em: < <https://unp.br/mestrado/administracao-mpa/>>. Acesso em: 02 maio 2016.

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE. **Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**. Disponível em: < <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES (URI) Santo Ângelo. **Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações**. Disponível em: < <http://www.urisan.tche.br/mestradogestao/>>. Acesso em: 31 maio 2016.



UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. UNISC **Mestrado Profissional em Administração**. Disponível

em:<<http://www.unisc.br/portal/pt/cursos/mestrado/mestrado-em-administracao/apresentacao.html>>. Acesso em: 20 maio 2016.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. USP. **Mestrado Profissional em Empreendedorismo**. SP. Disponível em:

<<https://www.fea.usp.br/administracao/mestrado-profissional>>. Acesso em: 30 jul. 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE ITAJAÍ. UNIVALI **Mestrado Profissional em Administração Gestão, Internacionalização e Logística**. PMPGIL. Disponível em:<<http://www.univali.br/ensino/pos-graduacao/mestrado/programa-de-mestrado-profissional-em-administracao-gestao-internacionalizacao-e-logistica/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. UNISINOS. **Mestrado Profissional em Gestão e Negócios**. MPGN. São Leopoldo/RS. Disponível em:<<http://www.unisininos.br/mestrado-profissional/gestao-e-negocios/presencial/porto-alegre>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. UTFPR. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em:

<<http://www.utfpr.edu.br/medianeira/estrutura/assessorias/ascom/mestrado-profissional-em-administracao-publica-abre-selecao-para-sua-primeira-turma-na-utfpr>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. UTFPR. **Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional**. (PROFIAP). Disponível em:

<<http://www.utfpr.edu.br/guarapuava/estrutura/universitaria/assessorias/ascom/noticias/acervo/2016/junho/mestrado-profissional-em-administracao-publica-abre-selecao-para-sua-primeira-turma-na-utfpr>> Acesso em: 22 jul. 2016.

VELLOSO, Andrea. A pós-graduação no Brasil: legado e desafios. **Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa**. Universidade UNIGRANRIO. Ano 1, v. 1, nº 1, 2014. Artigo Especial.

VELLOSO, Jacques, et al. Formação acadêmica e mercado de trabalho: os destinos profissionais de mestres e doutores em administração. In: \_\_\_\_\_.; **A Pós-Graduação no Brasil: formação e trabalho de mestres e doutores no país.** Brasília, DF: CAPES, 2002, v. 1.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2013. 94 p.

VIEIRA, Josimar de Aperecido. Relação Ensino com Pesquisa na Formação Inicial de professores: O que dizem as Pesquisas Realizadas. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL. 7. 2008, Itajaí, SC. **VII Seminário de Pesquisa em Educação da região Sul- ANPED SUL.** Itajaí: UNIVALI, 2008. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2008/Educacao\\_Superior/Trabalho/02\\_19\\_15\\_Relacao\\_Ensino\\_com\\_Pesquisa.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2008/Educacao_Superior/Trabalho/02_19_15_Relacao_Ensino_com_Pesquisa.pdf)> Acesso em: 12 nov. 2016.

ZDEPSKI, Fabíola Bevervanço. **Treinamento Experiencial como Método de Ensino.** 2008. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/237\\_722.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/237_722.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2016.

## ANEXO 1 – Portaria N° 080

### PORTARIA N° 080, de 16 de dezembro de 1998.

Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, no uso de suas atribuições, conferidas pelo art. 19, inciso II, do Estatuto aprovado pelo Decreto n° 524, de 19/05/92, e considerando:

- a) a necessidade da formação de profissionais pós-graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos, com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de mestrado que visem preferencialmente um aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de pesquisa científica, tecnológica ou artística;
- b) a relevância do caráter de terminalidade, assumido pelo Mestrado que enfatize o aprofundamento da formação científica ou profissional conquistada na graduação, aludido no Parecer n° 977, de 03/12/65, do Conselho Federal de Educação;
- c) a inarredável manutenção de níveis de qualidade condizentes com os padrões da pós-graduação *stricto sensu* e consistentes com a feição peculiar do Mestrado dirigido à formação profissional;
- d) a deliberação do Conselho Superior da CAPES, ocorrida na sessão plenária realizada em 14/10/98, **RESOLVE:**

Art. 1º - No acompanhamento e avaliação de cursos de Mestrado dirigidos à formação profissional, a CAPES observará o disposto nesta Portaria e, subsidiariamente, as regras aplicáveis à sua sistemática de avaliação de cursos do mesmo nível.

Art. 2º - Será enquadrado como “Mestrado Profissionalizante” o curso que atenda aos seguintes requisitos e condições:

- a) estrutura curricular clara e consistentemente vinculada a sua especificidade, articulando o ensino com a aplicação profissional, de forma diferenciada e flexível, em termos coerentes com seus objetivos e compatível com um tempo de titulação mínimo de um ano;
- b) quadro docente integrado predominantemente por doutores, com produção intelectual divulgada em veículos reconhecidos e de ampla circulação em sua área de conhecimento, podendo uma parcela desse quadro ser constituída de profissionais de qualificação e experiência inquestionáveis em campo pertinente ao da proposta do curso;
- c) condições de trabalho e carga horárias docentes compatíveis com as necessidades do curso, admitido o regime de dedicação parcial;

d) exigência de apresentação de trabalho final que demonstre domínio do objeto de estudo, (sob a forma de dissertação, projeto, análise de casos, performance, produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos, protótipos, entre outras, de acordo com a natureza da área e os fins do curso) e capacidade de expressar-se lucidamente sobre ele.

Art. 3º - As instituições cujo funcionamento de cursos de pós-graduação *stricto* ou *lato sensu*, ou a realização de pesquisa e prestação de serviços em campo de conhecimento afim, revelem claramente qualificação científica, tecnológica e/ou artística presumem-se qualificadas também para a oferta de mestrado profissionalizante.

Art. 4º - Os mestrados profissionalizantes serão avaliados periodicamente pela CAPES considerando-se o estabelecido por esta portaria e utilizando critérios pertinentes às peculiaridades dos cursos que ela disciplina.

§ 1º. O acompanhamento e avaliação de programas que ofereçam cursos de mestrado profissional serão efetuados regularmente dentro do que é previsto pelo sistema de avaliação da pós-graduação patrocinado pela CAPES, em conjunto com todos os demais programas;

§ 2º. Nos procedimentos a que se refere este artigo a produção técnico-profissional decorrente de atividades de pesquisa, extensão e serviços prestados deverá ser especialmente valorizada.

Art. 5º.- Os programas de mestrado avaliados de acordo com os padrões tradicionais poderão solicitar o enquadramento como “Mestrado Profissionalizante” mediante demonstração de que suas respectivas propostas e orientação estejam voltados para esta modalidade de formação profissional, ou aprovação, pela CAPES, da reformulação de seus projetos.

Art. 6º.- Os cursos da modalidade tratada nesta portaria possuem vocação para o autofinanciamento. Este aspecto deve ser explorado para iniciativas de convênios com vistas ao patrocínio de suas atividades.

Art. 7º.- Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogada a Portaria CAPES nº 47, de 17/10/95.

ABÍLIO AFONSO BAETA NEVES

Portaria publicada no Diário Oficial de 11/01/99, Seção I, pág. 14; e, também, na Revista “Ensino Superior – Legislação Atualizada”, Volume 2, da ABMES Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário

Prezados (as) Professores (as) e Coordenadores (as) dos Programas de Mestrados Profissionais das áreas de Administração; Administração Pública; Administração Universitária e Gestão.

Peço a gentileza de responder esse questionário, que servirá de subsídio para o desenvolvimento da minha Dissertação de Mestrado intitulada: **Gestão Acadêmica em Mestrados Profissionais: Práticas Docentes** que estou desenvolvendo junto a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, sob a orientação do Professor Alexandre Moraes Ramos.

As respostas destes questionários são estritamente confidenciais, e, serão analisadas estatisticamente, sem referência à identidade do respondente, tendo como objetivo, Identificar as metodologias aplicadas em salas de aula dos Mestrados profissionais.

#### 1. Identifique a Instituição que você faz parte:

- Pública;
- Privada;
- Comunitária;
- Confessional.

#### 2. Qual o cargo que você ocupa?

- Professor;
- Professor e Coordenador;
- Coordenador;
- Professor colaborador
- Outro: \_\_\_\_\_

3. Qual o total da carga horária do curso para as aulas teóricas e práticas da sua disciplina? (Favor escrever total de teóricas e práticas separadamente).

---

**4. O Programa de Mestrado Profissional, na sua Instituição, é ofertado de que forma? Assinale quantas opções se fizerem necessárias.**

- Presencial;
- EAD;
- Semi-presencial.

**5. No decorrer do curso, quais as práticas docentes utilizadas em sala de aula? Assinale quantas opções se fizerem necessárias:**

- Apresentações individuais;
- Apresentações em equipe;
- Debates em torno de uma proposta com problema pontual designado pelo professor;
- Debates em torno de uma proposta com problema escolhido pelo aluno;
- Debates sobre uma literatura indicada pelo professor;
- Prova discursiva;
- Prova objetiva;
- Aulas expositivas;
- Aprendizagem por pares (*Peer instruction*); (os alunos aprendem por meio da interação com outros alunos).
- Sala de aula invertida (SAI); ou *flipped classroom* (os alunos aprendem em casa através de vídeoaulas, realizam os exercícios e os projetos na sala de aula).
- Aprendizagem por meio de projetos ou de problemas (*Problem or project based learning*);
- Ciclo de aprendizagem vivencial (CAV); (aprendizagem a partir do momento em que um grupo cria um grau de análise através da atividade realizada.);
- Estudo de Caso (Study Case);
- Ensino híbrido (*Blended*); (é um modelo de educação formal que se caracteriza por mesclar dois modos de ensino: o *online e offline*).
- Desenvolvimento de produto ou protótipo;
- Relatório técnico;
- Desenvolver *paper*;
- Desenvolver artigo científico;

- Desenvolver resenha;
- Desenvolver análise de texto;
- Aprendizagem por times (TBL team-based learning);
- Canvas (ferramenta de gerenciamento estratégico).

**6. Na sua opinião, em que medida a experiência profissional anterior do candidato torna a aprendizagem, orientação e produção do orientando mais eficaz?**

Importância da experiência profissional.

- Nunca
- Muito raramente
- Raramente
- Frequentemente
- Muito Frequentemente
- Sempre

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**7. Para apoio à comunicação, ensino e aprendizagem, o Curso oferece: \* Assinale quantas opções se fizerem necessárias.**

- Correio eletrônico;
- Quadro Branco;
- Videoconferência;
- Áudio Conferência;
- Fórum;
- AVA
- Plataforma ou software de registro, controle, monitoramento e/ou gestão de orientação;
- Ferramentas de simulação;
- Softwares específicos de CRM, BI, RH, BSC;
- Lousa Digital;
- Redes sociais;
- Retroprojetor (datashow).
- Outro: \_\_\_\_\_

**8. O Programa de Mestrado costuma promover eventos para a troca de experiências e conhecimentos entre os mestrandos? Assinale quantas opções se fizerem necessárias.**

**Opções:**

Colóquios;  
 Congressos;  
 Seminários;  
 Visitas à empresas;  
 Palestras;  
 Eventos Nacionais;  
 Eventos Internacionais;  
 Intercâmbios;  
 Estágios em Empresas;  
 Oficinas;  
 Imersão;  
 Rodadas de Negócios;  
 Viagens.

**Respostas**

Nunca;  
 Muito raramente;  
 Raramente;  
 Frequentemente;  
 Muito Frequentemente;  
 Sempre.

**9. Na sua Instituição quais são os pré-requisitos para qualificação? Assinale quantas opções se fizerem necessárias:**

- Proficiência em algum idioma;
- Conclusão de todas as disciplinas do curso;
- Publicação de artigos científicos;
- Ter o aceite para publicação de um artigo;
- Presença em defesas de Dissertações do programa;
- Desenvolvimento de produtos ou protótipos;
- Outro: \_\_\_\_\_



**10. Qual o formato de trabalho final é exigido e ou aceito por sua Instituição? Assinale quantas opções se fizerem necessárias.**

- Dissertação ( Revisão de literatura);
- Dissertação (Estudo de Caso);
- Proposta de Intervenção;
- Produto ou protótipo ou patente;
- Projeto de aplicação ou adequação tecnológica;
- Projeto de inovação tecnológica;
- Relatório de Sigilo;
- Artigo Científico;
- Workshop;
- Desenvolvimento de Sistema;
- Desenvolvimento de Portal;
- Todos;
- Outro: \_\_\_\_\_

**11. Se a exigência da Instituição não se inclui nas alternativas acima, por favor cite qual o outro formato é aceito?**

---

**12. Em que medida, as práticas docentes adotadas em seu programa de Mestrado Profissional se diferenciam das práticas adotadas em geral em um Mestrado Acadêmico? As práticas se diferenciam:**

- Nunca
- Muito raramente
- Raramente
- Frequentemente
- Muito Frequentemente
- Sempre

**13. Em relação à questão anterior, caso a resposta anterior tenha sido. 4) Frequentemente; 5) Muito frequentemente; 6) Sempre,**

**explique quais são estes diferenciais de práticas docentes adotadas em seu programa.**

---

**14. Quanto ao processo de orientação propriamente dito, você docente e/ou o programa de mestrado adota alguma metodologia, ferramenta e/ou tecnologia específica para registro, acompanhamento, controle, monitoramento e/ou gestão do processo de orientação entre orientando e orientador?**

Sim

Não

**15) Caso a resposta anterior tenha sido sim, cite ou especifique qual a metodologia, ferramenta e/ou tecnologia adotada.**

---

**Obrigada!**

## APÊNDICE B – Mestrados Profissionais

### Mestrados profissionais em Administração, Administração Universitária e Gestão Pública no Brasil

Nome da Instituição	Região	Nome do Curso Mestrado Profissional	Conceito Capes/ 2013
Universidade Federal do Tocantins / Palmas / UFT	NORTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	NORTE/ NORDESTE	Gestão Pública	3
Universidade Federal Rural do Semiárido/ Mossoró / UFRSA RN	NORTE/ NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal da Bahia /UFBA	NORDESTE	Administração	4
Universidade Federal de Alagoas/Maceió / UFAL	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal do Piauí / UFPI	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal do Ceará/ Fortaleza/UFC	NORDESTE	Administração e Controladoria	4
Universidade Federal do Ceará/Fortaleza/UFC	NORDESTE	Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior	4
Fundação da Universidade Federal de Sergipe/ São Cristóvão /UFS	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal da Paraíba/João Pessoa/ UFPB	NORDESTE	Políticas Públicas, Gestão da Educação Superior	3
Universidade Federal da Paraíba/João Pessoa/ UFPB	NORDESTE	Gestão em Organizações Aprendentes	3
Universidade Federal de Campina Grande / UFCG Paraíba	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade de Fortaleza	NORDESTE	Administração	3

Nome da Instituição	Região	Nome do Curso Mestrado Profissional	Conceito Capes/ 2013
<b>Fundação Edson Queiroz /UNIFOR</b>			
Universidade Federal de Rondônia / UNIR	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal Rural de Pernambuco /UFRPE	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Fundação da Universidade Federal de Pernambuco /UFPE	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal de Pernambuco /UFPE	NORDESTE	Gestão Pública	3
Universidade Federal do Vale do São Francisco / UNIVASF PE	NORDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Faculdade Boa Viagem /FBV/Recife	NORDESTE	Gestão Empresarial	3
Universidade Potiguar /UNP/ Natal	NORDESTE	Administração	4
Universidade de Brasília/UNB	CENTRO OESTE	Administração	4
Universidade de Brasília/UNB	CENTRO OESTE	Gestão Pública	
Faculdades Alves Faria / ALFA/ Goiânia	CENTRO OESTE	Administração	3
Universidade Federal de Goiás /UFG	CENTRO OESTE	Gestão Organizacional	3
Universidade Federal de Goiás/Aparecida de Goiânia /UFG	CENTRO OESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade do Mato Grosso do Sul/ Campo Grande/UFMS	CENTRO OESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD/ MS	CENTRO OESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal do	SUDESTE	Gestão Pública	3

Nome da Instituição	Região	Nome do Curso Mestrado Profissional	Conceito Capes/ 2013
<b>Espírito Santo</b>			
Universidade Federal de Viçosa/UFV/ MG	SUDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal de Alfenas / Varginha/MG/ UNIFAL	SUDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Belo Horizonte	SUDESTE	Administração	5
Universidade Federal do Triângulo Mineiro / UFTM	SUDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal de LAVRAS/UFLA/ MG	SUDESTE	Administração Pública	3
Fundação Dom Cabral /FDC/Nova Lima/ MG	SUDESTE	Administração	4
Universidade Federal de Itajubá/UNIFEI/MG	SUDESTE	Administração	3
Centro Universitário UNA/MG/ BH	SUDESTE	Administração	3
Universidade Federal da Uberlândia	SUDESTE	Gestão Organizacional	3
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo / FIPEL/MG	SUDESTE	Administração	3
Universidade Federal de São João Del-Rei /UFSJ- MG	SUDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal de Juiz de Fora / UFJF/MG	SUDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal de Juiz de Fora / UFJF/MG	SUDESTE	Gestão e Avaliação da Educação Pública	3
Fundação Getulio Vargas /RJ/FGV	SUDESTE	Administração Pública	4
Fundação Getulio Vargas /RJ/FGV	SUDESTE	Executivo em Gestão Empresarial	5

Nome da Instituição	Região	Nome do Curso Mestrado Profissional	Conceito Capes/ 2013
Universidade Estácio de Sá/ UNESA/RJ	SUDESTE	Administração e Desenvolvimento Empresarial	4
Faculdade de Economia e Finanças do IBMEC/RJ	SUDESTE	Administração	4
Pontifícia Universidade Católica do Rio /PUC RIO	SUDESTE	Administração de Empresas	4
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / UFRRJ	SUDESTE	Gestão e Estratégia	3
Universidade Federal Fluminense /Volta Redonda/RJ/ UFF	SUDESTE	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal Fluminense /Volta Redonda/RJ/ UFF	SUDESTE	Administração	3
Universidade Presbiteriana Mackenzie/ UPM/SP	SUDESTE	Administração Desenvolvimento de Negócios	3
Fundação Getulio Vargas SP/FGV	SUDESTE	Gestão de Políticas Públicas	4
Fundação Getulio Vargas SP/FGV	SUDESTE	Administração de Empresas	5
Fundação Alvares Penteado FECAP/SP	SUDESTE	Administração	3
Fundação Instituto de Administração/ FIA/SP	SUDESTE	Gestão de Negócios	3
Universidade Federal de São Carlos UFSCAR/ SP	SUDESTE	Gestão de Organizações e Sistemas Públicos	3
Universidade Federal de São Paulo/ UNIFESP/ Osasco	SUDESTE	Gestão de Políticas em Organizações Públicas	3
Universidade Nove de Julho/ UNINOVE/SP	SUDESTE	Administração de Gestão de Projeto	4

Nome da Instituição	Região	Nome do Curso Mestrado Profissional	Conceito Capes/ 2013
Universidade de São Paulo / FEA/USP	SUDESTE	Empreendedorismo	3
Instituto de Ensino e Pesquisa/Insper/ SP	SUDESTE	Administração	4
Faculdade Campo Limpo Paulista/ FACCAMP	SUDESTE	Administração das Micro Pequenas Empresas	4
Universidade Metodista de Piracicaba	SUDESTE	Administração	4
Universidade Estadual do Centro Oeste/UNICENTRO/Guarapuava/PR	SUL	Administração	3
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/ Medianeira / UTFPR	SUL	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/ Guarapuava / UTFPR	SUL	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Estadual do Oeste do Paraná/ Cascavel / UNIOESTE	SUL	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal do Rio Grande do Sul / UFRGS	SUL	Administração	3
Universidade Federal do Rio Grande do Sul /UFRGS	SUL	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade do Vale do Rio dos Sinos São Leopoldo/ RS /UNISINOS	SUL	Gestão de Negócios	4
Universidade Federal do Rio Grande /FURG RS	SUL	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal de Pelotas / UFPel	SUL	Administração Pública em Rede Nacional	3
Universidade Federal de Santa Maria /UFSM	SUL	Gestão de Organizações	3

<b>Nome da Instituição</b>	<b>Região</b>	<b>Nome do Curso Mestrado Profissional</b>	<b>Conceito Capes/ 2013</b>
<b>Públicas</b>			
<b>Universidade do Estado de Santa Catarina /UDESC</b>	<b>SUL</b>	<b>Administração</b>	<b>4</b>
<b>Universidade Federal de Santa Catarina /UFSC</b>	<b>SUL</b>	<b>Métodos e Gestão em Avaliação</b>	<b>4</b>
<b>Universidade Federal de Santa Catarina /UFSC</b>	<b>SUL</b>	<b>Administração Universitária</b>	<b>3</b>
<b>Universidade do Oeste de Santa Catarina Chapecó/SC /UNOESC</b>	<b>SUL</b>	<b>Administração</b>	<b>3</b>
<b>Universidade do Vale do Itajaí UNIVALI /SC</b>	<b>SUL</b>	<b>Administração, Gestão, Internacionalização e Logística</b>	<b>3</b>
<b>Universidade de Santa Cruz do Sul / UNISC</b>	<b>SUL</b>	<b>Administração</b>	<b>3</b>
<b>Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões /URI/Erechim</b>	<b>SUL</b>	<b>Gestão Estratégica das Organizações</b>	<b>3</b>

Fonte: (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016) Adaptado pela autora.