

## Um novo olhar sobre o MBA: a aplicação dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso

A new look at the MBA: the application knowledge and skills developed in the course

\*Patrícia Teixeira Maggi da Silva \*\*Diogo Reatto

### Informações do artigo

Recebido em: 20/09/2017  
Aprovado em: 10/12/2019

**Palavras-chave:** MBA. Cursos de Especialização em Gestão. Aplicação de conhecimentos e habilidades.

**Key-words:** MBA. Postgraduate Management Courses. Application of knowledge and skills.

\*Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie  
patriciatmaggi@gmail.com

\*\*Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie  
profdiogoreatto@hotmail.com

### Como citar este artigo:

SILVA, Patrícia Teixeira Maggi da; REATTO, Diogo. Um novo olhar sobre o MBA: a aplicação dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso.

**Competência**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, dez. 2019.

### Resumo

Este estudo buscou identificar e descrever como alunos de MBA aprendem e aplicam os conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso nas suas práticas de trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo de natureza descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com alunos e egressos de cursos de especialização em gestão com o título de MBA. Os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas evidenciaram a importância do aluno em três aspectos: (1) na escolha do curso mais adequado às suas necessidades de formação e aos desafios enfrentados no trabalho; (2) no seu comprometimento com a aprendizagem no decorrer do curso; e (3) na sua iniciativa e motivação para aplicar o aprendido no trabalho. A aplicação ocorre basicamente de duas formas: (a) a aplicação direta, que implica em mudanças de comportamento no trabalho; e (b) a aplicação indireta, que envolve a capacitação para novos desafios e a ampliação da visão de negócios como um todo. Por fim, cabe destacar que a aplicação dos conhecimentos e habilidades no trabalho consolida o processo de aprendizagem, unindo teoria e prática.

### Abstract

This study aimed to identify and describe how MBA students learn and apply the knowledge and skills developed in the course in their work practices. The study has a qualitative approach and a descriptive nature. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with students and graduates of Postgraduate Management Courses with the title of MBA. The results obtained from the analysis of the interviews pointed to the importance of the students in three aspects: (1) in choosing the course that best suits their education needs and the challenges they face at work; (2) in their commitment to learning throughout the course; and (3) in their initiative and motivation to apply the knowledge and skills they learned. Basically, the application occurs in two ways: (a) direct application, which implies changes in behavior at work; and (b) indirect application, which involves development for new challenges and broadening the business vision as a whole. Finally, it should be noted that the application of knowledge and skills at work consolidates the learning process, combining theory and practice.

## 1 INTRODUÇÃO

A primeira turma do MBA – *Master of Business Administration* foi oferecida pela Harvard Business School em 1908 e a partir daí, este se tornaria o mais cobiçado título para ingresso e sucesso no mundo da Administração de Empresas (BERTERO, 2008). Segundo Martin e Golsby-Smith (2017), o MBA tem inundado o mundo dos negócios com mais de 150 mil graduados por ano somente nos Estados Unidos. Apesar de seu crescimento nos Estados Unidos e disseminação de seu modelo em outros países, incluindo o Brasil, Bertero (2008) afirma que a trajetória do MBA tem sido marcada por controvérsias, destacando-se: o questionamento sobre sua relevância, seu conteúdo e formação, e seus principais benefícios.

Neste cenário de controvérsias, Wood Jr. e Cruz (2014) conduziram uma pesquisa, que sintetiza e analisa cinco diferentes discursos sobre os MBAs: o discurso da crítica instrumental, o discurso de defesa instrumental, o discurso crítico da emancipação, o discurso da mídia e o discurso dos alunos. Dentro do discurso da crítica instrumental, destacam-se os estudos citados com maior frequência na literatura internacional: Pfeffer e Fong (2003), Mintzberg (2004) e Bennis e O'toole (2005), cujas principais críticas são: a concepção do modelo do MBA, os critérios de seleção dos alunos e a incapacidade dos mesmos em aplicar o conhecimento obtido no curso para situações reais da prática organizacional. Ainda dentro das críticas, cabe destacar as contribuições de Rubin e Dierdorff (2009), que analisaram as grades curriculares dos MBAs de 373 escolas de negócios e identificaram que as competências mais demandadas pelas empresas não eram priorizadas nessas grades curriculares.

No Brasil, Ruas (2001) critica as metodologias adotadas nos programas de especialização, onde se incluem os MBAs, afirmando que as mesmas não atendem às demandas de formação gerencial do atual ambiente de negócios. O autor também afirma que os participantes destes programas não conseguem apropriar em suas atividades os conteúdos, exercícios e dinâmicas do ambiente educacional, ou seja, não conseguem aplicar os conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso nas suas práticas de trabalho.

Segundo Wood Jr. e Cruz (2014), apesar do crescimento na oferta e popularidade do MBA no Brasil, e das especificidades e diferenças em relação ao MBA norte-americano, ainda existem poucos estudos reflexivos sobre o mesmo. Especificamente, com relação à aplicação do aprendido, Prince *et al.* (2015) afirmam que há escassez de pesquisas empíricas em MBA. Adicionalmente, há poucos estudos de MBA com o uso de abordagens qualitativas (PHAM; SEGERS; GIJSELAERS, 2012), que podem trazer novos elementos, ampliando a compreensão sobre o tema. O presente estudo pretende preencher estas três lacunas.

Cabe destacar que o MBA brasileiro, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação, é um curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização. Assim sendo, os participantes do presente estudo são alunos e egressos de cursos de especialização em gestão com o título de MBA, doravante denominados apenas MBA.

Diante do exposto, a questão de pesquisa que orienta a presente investigação é: Como o aluno de MBA aprende e aplica os conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso nas suas práticas de trabalho? A partir desta questão, foi definido como objetivo geral: compreender as formas de aprendizagem e a aplicação na prática dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no MBA na perspectiva de alunos e egressos selecionados segundo os critérios de Mintzberg (2004): alunos com experiência gerencial e/ou experiência profissional relevante.

Este artigo caracteriza-se como teórico-empírico composto por quatro tópicos além desta Introdução: o Referencial Teórico, o Percorso Metodológico, a Apresentação e Interpretação dos Resultados e as Considerações Finais, incluindo as principais conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MBA - UM PROGRAMA DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL, FORMAL E DE EDUCAÇÃO GERENCIAL

O fenômeno da aprendizagem organizacional vem sendo estudado em diferentes níveis de análise: individual, grupal, intraorganizacional, organizacional, interorganizacional e societal (ANTONELLO; GODOY, 2011b). Neste estudo, o foco é a aprendizagem individual, que segundo Abbad e Borges-Andrade (2004) refere-se aos processos mentais de aquisição, manutenção e transferência de conhecimento. Para Antonello (2005), a aprendizagem pressupõe mudança de consciência para perceber necessidades e oportunidades de aplicação reconfigurada das capacidades possuídas. De acordo com essas definições, identifica-se que a aplicação faz parte do processo de aprendizagem.

Com relação à aprendizagem formal, Marsick e Watkins (1997) a definem como aquela tipicamente baseada na sala de aula, altamente estruturada, na qual o controle do processo de aprendizagem está nas mãos do instrutor. É ainda considerada como treinamento e educação.

Segundo Pham, Segers e Gijsselaers (2012), o MBA não é um treinamento, mas um programa educacional, pois, além de seu foco na aquisição de conhecimentos, também ensina o aluno a pensar, promovendo seu desenvolvimento. Para estes autores, a

duração média do MBA, que varia de um a dois anos, contribui para a internalização dos conteúdos aprendidos pelos alunos e para que eles desenvolvam estratégias de aplicação do aprendido.

No que diz respeito à educação gerencial, segundo Wexley e Baldwin (1986) é aquela que envolve atividades conduzidas por universidades e escolas de negócios com foco no desenvolvimento de uma ampla gama de conhecimento gerencial e habilidades conceituais gerais. Santos (2009) corrobora essa definição. Para este autor, a educação gerencial engloba atividades aplicadas aos processos formais de educação que ocorrem no contexto de instituições educacionais, para alunos já graduados no ensino superior e que possuem experiência gerencial. Dentro desse contexto, está inserido o MBA, provavelmente o programa de educação gerencial mais popular nos dias atuais e que faz parte da agenda de ações especialmente desenhadas para o desenvolvimento de gestores.

Santos (2009) ainda pontua que a educação só fará diferença para o indivíduo se ele estiver em condições de experimentá-la, ou seja, aplicar o conhecimento proveniente dessa, reforçando o papel dos alunos enquanto agentes ativos do processo de aprendizagem.

Segundo Wood Jr. e Paula (2004), houve uma adoção indiscriminada do termo MBA no Brasil, o que torna muitas vezes difícil uma análise comparativa desses programas no país com outros no exterior. De acordo com o Ministério da Educação, o MBA no Brasil é um curso de especialização em nível de pós-graduação *Lato Sensu* na área de administração, critério adotado para seleção dos participantes do presente estudo. Contudo, ainda que no Brasil não haja o mesmo rigor presente nos critérios definidos pelos órgãos acreditadores internacionais, o MBA nacional é um programa educacional de longa duração.

O MBA brasileiro pode até ser um curso generalista, com disciplinas abrangendo as áreas funcionais como o original estadunidense, mas na maioria das vezes é voltado para uma área funcional específica, ou até mesmo tratando de assuntos muito focados (BERTERO, 2008). Tal fato é comprovado no Guia do MBA Estadão (2017), onde foram mapeados mais de 1.000 cursos nas cinco regiões brasileiras. Os MBAs foram classificados da seguinte forma: Clássicos, Finanças, Institucional, Liderança, Marketing, Operações, Projetos, Relações Internacionais, Setoriais, Sustentabilidade, Tecnologia da Informação e Internacional. Os cursos clássicos, que correspondem aos generalistas, totalizaram 145, os cursos com especialização totalizaram 870.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para Antonello e Godoy (2011a), a aprendizagem é um processo, para o qual recomendam a pesquisa qualitativa nas investigações

sobre o fenômeno, opção adotada no presente estudo. Segundo Merriam (2002), a pesquisa qualitativa busca compreender o significado que as pessoas constroem sobre suas experiências e sobre seu mundo. Dessa forma, o estudo qualitativo básico ou genérico visa compreender um fenômeno, ou um processo a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa, no presente estudo, alunos e egressos de MBA (MERRIAM, 2002). Os resultados são apresentados de forma descritiva e interpretativa, levando-se em consideração os significados e os pontos de vista dos participantes do estudo (GODOY, 1995).

O campo em que se desenvolveu o estudo foi uma Instituição de Ensino Superior (IES) com unidades em São Paulo e no Rio de Janeiro, envolvendo alunos e egressos de seis cursos. Foi selecionado um grupo com o seguinte perfil: (1) o público-alvo ideal para os programas de MBA, que segundo Mintzberg (2004) são os profissionais com experiência profissional relevante e/ou experiência gerencial; (2) alunos cursando o último semestre ou que terminaram o MBA há até um ano; (3) alunos de MBA com especialização ou focados em indústrias ou setores específicos (Finanças e Controladoria, Logística, Recursos Humanos etc.); e (4) alunos que estavam trabalhando durante a realização do curso.

Os dados foram coletados por meio de 15 entrevistas semiestruturadas em profundidade, baseadas em roteiro previamente elaborado, porém com flexibilidade para ordenar e reformular as perguntas. O roteiro de entrevistas abordou os seguintes temas: perfil dos entrevistados, iniciativa para fazer o MBA, desenho do MBA na instituição de ensino e aspectos relacionados à aplicação dos conhecimentos e habilidades no trabalho. A identidade da IES e dos entrevistados foi preservada. Para a primeira será adotado o nome IES e para os participantes R1 a R15.

A entrevista foi considerada a técnica mais adequada aos propósitos deste estudo, pois possibilitou a análise dos elementos subjacentes ao processo de aprendizagem e à aplicação do aprendido no trabalho, tomando como base as experiências relatadas pelos participantes. Para Vergara (2009), as entrevistas são úteis quando o objetivo é obter informações relacionadas às experiências vividas; enfim, quando se quer captar a subjetividade inerente aos seres humanos. Godoy (2013) corrobora esta ideia, ao afirmar que a entrevista é uma ferramenta com a qual é possível captar os significados atribuídos pelas pessoas a respeito dos fenômenos descritos, por meio do relato de suas experiências e vivências.

De acordo com Merriam (2002), nas pesquisas qualitativas, não há uma limitação rígida quanto ao número mínimo de participantes do estudo, tendo em vista que, no decorrer desse, o pesquisador deve analisar o esgotamento ou a redundância das informações, ou ainda a necessidade de se complementar informações necessárias.

O presente estudo seguiu as orientações de Flick (2009) quanto à forma de condução da pesquisa qualitativa, não partindo de conceitos bem definidos e submetidos a testes, mas desenvolvendo e refinando os mesmos à medida que foram evoluindo ao longo da pesquisa.

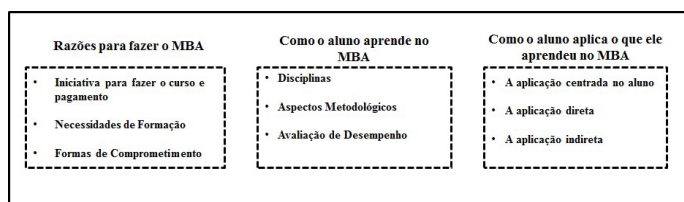
Depois de transcrito, o conteúdo das entrevistas foi separado em elementos ou unidades de sentido propostos pelo processo de categorização adaptado de Flores (1994). Para Flores (1994, p.33), a análise de dados é definida como “[...] o conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com a finalidade de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação.”

Quanto ao perfil dos participantes da pesquisa, oito são gerentes, dois são diretores, um é supervisor, um é consultor e três são sócios proprietários. Situa-se na faixa etária dos 30 aos 57 anos, com uma média de 40 anos. Treze homens e duas mulheres. Onze participantes estão cursando o último semestre do curso e quatro concluíram o curso há menos de um ano. Todos os participantes trabalham em empresas privadas.

#### 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na Figura 1, apresenta-se o quadro resumo das macrocategorias e categorias que emergiram da interpretação do conteúdo das entrevistas. Na sequência, elas serão apresentadas e ilustradas com os trechos mais significativos revelados pelos participantes.

Figura 1 – Macrocategorias e Categorias de Análise



Fonte: elaborado pelos autores, a partir das entrevistas

##### 4.1 RAZÕES PARA FAZER O MBA

No presente estudo, adotou-se como critério inicial para seleção dos entrevistados a experiência gerencial e/ou experiência profissional relevante, segundo as ideias de Mintzberg (2004). A análise das entrevistas possibilitou a identificação de três elementos adicionais, relativos ao perfil dos participantes, relatados em vários momentos da entrevista, que são importantes tanto para a aprendizagem como para aplicação: a iniciativa e o pagamento do curso; a formação buscada pelos participantes; e o envolvimento e o comprometimento com a carreira, o trabalho e a organização.

##### 4.1.1 Iniciativa para fazer o curso e pagamento

Todos os 15 participantes tomaram a iniciativa para fazer o curso. Não tiveram apoio de seus gestores, nem da área de RH das empresas onde trabalham, antes, durante ou após a conclusão do MBA. Apenas quatro participantes contaram com o apoio parcial da organização para pagamento do curso. Diante de tal fato, pode-se inferir que estavam motivados para a aprendizagem, investindo tempo e recursos financeiros no MBA.

##### 4.1.2 Necessidades de Formação

Na análise das entrevistas, foi possível identificar a necessidade de formação como uma das razões para cursar o MBA. As formações que despontaram foram: (1) Em Gestão de Negócios; (2) Continuada e Atualização; e (3) Em Gestão de Negócios e numa área específica.

Especificamente em **Gestão de Negócios**, os participantes buscam uma formação generalista, principalmente aqueles que não são graduados em Administração de Empresas e que atuam em áreas mais técnicas e necessitam de ferramentas de gestão.

“ Eu sou Engenheiro Geólogo. Tinha uma formação técnica muito sólida. Por isso precisava do MBA para a gestão da empresa. [...] Eu preciso me estruturar, conhecer melhor essa parte de gestão mesmo, por que o curso tem muito mais a oferecer. (R4)

Os participantes que almejam **formação continuada e atualização** buscam o MBA pelo diferencial que ele oferece para desenvolvimento dentro das organizações onde atuam, além da melhoria do *currículum*.

“ Eu sentia a necessidade de me atualizar melhor numa instituição com um nome bacana e acho que agora esse momento foi porque eu já tive uma trajetória profissional que me ajudasse a compreender as coisas e talvez se eu tivesse saído da faculdade e tivesse feito esse curso eu não teria aproveitado da maneira que eu aproveitei. (R7)

Nos dois casos apresentados, é possível perceber que os alunos entendem que o conhecimento teórico proporciona um embasamento para as aprendizagens e experiências práticas que já possuem.

Como todos os participantes são de cursos com especialização ou com foco em um setor específico, também foi possível identificar que além da formação em gestão, buscam algo voltado para sua área de atuação, ou ainda desenvolver a visão estratégica e empreendedora.

“ [...] é o meu segundo MBA na realidade, eu entendi que precisava fazer um

curso voltado para gestão de operações que era um cargo que eu tinha assumido. Então eu pensei, “tenho que fazer alguma coisa que me ajude a melhorar ou que me dê um pouco mais de visão e agregue para o meu negócio”. (R11)

As necessidades de formação apontadas pelos participantes parecem convergir com as ideias de Baruch e Leeming (2001), ou seja, esse grupo de alunos de MBA busca a aquisição e atualização de conhecimentos em gestão e também em funções específicas, como Finanças, Operações, Logística e *Supply Chain*, Estratégia e Empreendedorismo e Liderança e Gestão de Pessoas, demonstrando a necessidade de melhorar o seu desempenho no trabalho, por meio da aprendizagem proporcionada pelo MBA.

#### 4.1.3 Formas de Comprometimento

Além da formação, os participantes relataram que a opção por fazer o MBA se deu em função do seu comprometimento e envolvimento com a carreira, com o trabalho e com a organização.

Com relação ao comprometimento **com a carreira**, os participantes buscam, por meio do MBA, alavancar suas carreiras.

“Foi uma iniciativa 100% minha porque como eu te disse hoje o mercado é muito volátil digamos assim. Qualquer deslize meu aqui, eu não consigo me recolocar no nível que eu estou hoje sem o MBA. [...]. Eu acho que foi um baita pontapé no meu currículo. Eu acho que esse é o ponto principal. Eu me vejo profissionalmente mais preparado para assumir cargos de gestão fora daqui. (R10)

Os participantes também destacaram um comprometimento mais associado às necessidades da organização e do trabalho, ou seja, desafios e demandas do cargo atual, como mostrado no relato a seguir:

“Eu acho que foi o conteúdo que me chamou muito a atenção e era exatamente o que eu precisava inclusive para ajudar aqui na empresa e poder aplicar os conceitos que a gente aprende, as novas coisas e às vezes coisas que a gente não sabe, mas estão rolando por aí. Então eu acho que foi muito bem vindo, muito propício assim e já tenho colocado muita coisa em prática já, muita coisa mesmo. (R7)

Dentro dessa categoria, ficou evidenciada a importância do papel do aluno. Os participantes demonstraram alguma forma de envolvimento ou comprometimento com o MBA, seja com o trabalho e com a organização, ou com a carreira ou com mais de um aspecto ao mesmo tempo. Portanto, é possível concluir que esses participantes, em um primeiro momento, avaliaram a utilidade do

curso e no decorrer do curso, eles terão motivação para aprender o conteúdo da diversas disciplinas e aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos na organização.

#### 4.2 COMO O ALUNO APRENDE: DISCIPLINAS, ASPECTOS METODOLÓGICOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO MBA

Nesta macrocategoria, ao discorrer sobre o curso em geral, disciplinas, metodologias e aprendizagem, os participantes já relataram elementos importantes relacionados à aplicação do aprendido.

Não houve diferenças significativas nas metodologias adotadas nos seis cursos objeto do presente estudo, uma vez que são todos da mesma IES. Optou-se por separar as disciplinas e as metodologias, uma vez que os participantes enfatizaram aspectos das metodologias adotadas nos cursos.

##### 4.2.1 Disciplinas

Com relação às disciplinas, todos os participantes relataram que as mesmas estavam alinhadas às suas necessidades, desafios e atuação direta no trabalho. Em alguns casos, os professores também incentivavam e estimulavam a aplicação imediata dos conteúdos.

Foi possível identificar que no contato com a disciplina, o aluno de MBA analisa se o conteúdo está alinhado com suas demandas e necessidades no trabalho, identificando e refletindo sobre oportunidades de aplicação do aprendido. Nos cursos, onde predominaram disciplinas voltadas ao desenvolvimento de habilidades do tipo *hard skills* (Finanças, Estratégia, Marketing, Empreendedorismo etc.), elas foram as que tiveram melhor avaliação. As disciplinas do tipo *soft skills* foram menos relatadas, com destaque para a disciplina “Negociação”. A identificação de oportunidades de aplicação das *soft skills* não é imediata, pois o aluno precisa, em alguns casos, mudar comportamentos e contar com o apoio de gestores e/ou do RH, o que não ocorreu com o grupo aqui pesquisado. Contrariamente, nos cursos onde predominaram as disciplinas do tipo *soft skills* (autoconhecimento, gestão de pessoas e liderança, gestão de conflitos, *coaching* etc.), as disciplinas tiveram avaliações positivas e relatos de aplicação.

“O modelo de gestão, obviamente foi o curso que me deu um embasamento para fazer o modelo, para implantar o modelo, mas o meu dia-a-dia, foi a maneira direta de tratar com os outros. Entender que nem todo mundo aprende, como eu aprendo, a maneira como um assimila o conhecimento

não é a mesma, que o outro (R15).

As aplicações dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos nas disciplinas do MBA foram significativas, sendo relatadas por todos os participantes. Tal fato contraria as ideias de Pfeffer e Fong (2003), Mintzberg (2004) e Bennis e O’toole (2005), que abordam a incapacidade do aluno aplicar o conhecimento do MBA no contexto real da organização. As diferenças entre os cursos com mais disciplinas *hard skills* em relação àqueles com mais disciplinas *soft skills* possivelmente estão relacionadas às necessidades de formação dos alunos, ou seja, eles priorizam algumas disciplinas em detrimento de outras por considerarem mais importantes para o seu desempenho no trabalho. Os aspectos situacionais também podem se colocar como barreiras para a aplicação das *soft skills*.

Os depoimentos de parte do grupo corroboram as ideias de Mintzberg (2004) e Herrington (2010). Para Mintzberg (2004), um dos maiores problemas associados aos programas de MBA é a priorização das *hard skills* em detrimento da necessidade de desenvolvimento das *soft skills*, de grande importância na prática da gestão. Já Herrington (2010), afirma que os alunos que concluem o MBA são muito focados em aspectos financeiros de curto prazo e carecem de habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal e formação de equipes.

#### 4.2.2 Aspectos Metodológicos dos cursos

O Quadro 1 sintetiza os aspectos metodológicos, que mais contribuíram para a aprendizagem no MBA. Alguns participantes citaram mais de um aspecto metodológico.

**Quadro 1** – Contribuição para a aprendizagem – aspectos metodológicos

Metodologia adotada no curso	Quantidade de participantes
Troca de experiências (“networking”)	7
Business Simulation	5
Trabalhos (elaboração e apresentação)	5
Aulas	5
Casos	3
Competência do corpo docente	4
Conteúdos das disciplinas	1
Literatura indicada	1

Fonte: elaborado pelos autores, a partir das entrevistas

Os participantes relataram aspectos relacionados à **troca de experiências com os colegas e com os professores (“networking”)** como importantes para a aplicação do aprendido.

“Tem problema de inventário, estoque. É lógico, ao longo do curso eu fui entendendo a metodologia de fazer isso, alguns pontos eu trocava com os colegas e a gente ia trocando experiência. “Como é que você faz lá na AMBEV? Como é que você faz lá na Henkel? Como que é?” e aí isso contribuiu. Eu acho que o curso ajudou bastante, mas essa troca com os colegas, como costume falar, foi isso ou foi aquilo, acho que foi o conjunto. (R11)

Apesar da contribuição para a aprendizagem, os participantes comentaram que as **trocas com colegas e a realização de trabalhos em grupo** poderiam ser mais ricos em termos de aprendizagem se o perfil da turma fosse mais homogêneo em relação aos objetivos buscados no curso. Enquanto a maioria dos alunos busca aprendizagem e novos conhecimentos, outros querem apenas obter o título conferido pelo MBA.

“Os professores estimulavam, mas não havia contribuição e a pegada dos caras era totalmente diferente. [...] O momento da carreira deles é muito distinto de outras pessoas. Então o objetivo do curso para eles é outro. [...] são operacionais, não são nem táticos e isso foi um problema. (R4)

Uma das principais críticas de Mintzberg (2004) é que os MBAs ensinam as pessoas erradas, que são os profissionais sem experiência gerencial ou experiência profissional relevante. Os depoimentos dos participantes no tocante ao perfil e objetivos de alguns alunos corroboram essa ideia. No entanto, os relatos apontam que a heterogeneidade em termos de formação acadêmica de origem e segmentos de atuação profissional contribuem para a troca de experiências e a aprendizagem.

Com relação ao **Business Simulation**, os participantes relataram que ele consolidou os conceitos teóricos vistos em disciplinas ao longo do curso. Portanto, dependendo da complexidade envolvida, o momento mais adequado para sua realização é no final do curso. Com base nos relatos dos participantes e nas informações do site da IES, o **Business Simulation** é uma simulação online, cujo objetivo é oferecer uma visão integrada das funções de uma empresa, além de desenvolver a visão estratégica e a capacidade de liderança.

“Eu acho que a gente foi muito bem, a gente ficou no topo das paradas lá. [...] na apresentação a gente viu o quanto a gente estava maduro com o negócio, como a gente aplicou a teoria na prática, como a gente se blindou em relação ao mercado, enfim, pensando tanto na sua empresa quanto nos concorrentes, isso foi muito válido. E outra coisa também que os jogos te proporcionam e que sai um pouco do guarda-chuva da IES é como é difícil você trabalhar com pessoas diferentes. E esses jogos me abriram a visão. (R10)

Os depoimentos reforçaram o uso do **Business Simulation** como uma ferramenta, que alia teoria e prática. Apesar de os jogos

serem muito focados em tomada de decisão, funções do negócio e resultados de curto prazo, os participantes também comentaram que tiveram a oportunidade de desenvolver visão estratégica, *soft skills*, como a liderança, o trabalho em equipe e negociação, enfim desafios inerentes à gestão como um todo.

O uso de **estudos de caso** como recurso didático demonstrou que os casos são oportunidades de ver a teoria na prática e refletir sobre essa, analisando a realidade de diferentes empresas.

“Tiveram vários casos, as disciplinas mais interessantes foram aquelas que fizeram estudo de casos. Eu não lembro todas as disciplinas, mas teve uma de economia e teve um que era análise de mercado onde ele usou exemplos da aviação comercial e aí sim ficou muito legal, por que você pegava toda parte teórica e aplicava. Então de alguma forma ou outra se entendia alguma parte do processo todo de uma empresa aérea e isso foi legal por que a gente conseguiu aplicar na realidade como é que funciona a teoria. (R13)

Mintzberg (2004) questiona a adoção dos estudos de caso como método didático. Para esse autor, o estudo de caso é uma simplificação do ponto de vista didático, pois os dados são estruturados de forma a se relacionarem às áreas funcionais. Bertero (2007), por sua vez, afirma que os praticantes de Administração não se cansam dos casos, que são um sucesso há mais de um século, desde seu lançamento pela Harvard Business School. O grupo aqui pesquisado avaliou os casos de forma positiva no tocante à aprendizagem.

Além dos itens apresentados, os participantes avaliam o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) como uma forma de consolidar os conceitos vistos ao longo do curso. Onze participantes desenvolveram ou estão desenvolvendo o TCC com aplicabilidade direta às realidades e necessidades das empresas onde trabalham.

No caso específico do TCC, não há nenhuma exigência por parte da IES para que o aluno desenvolva um trabalho com aplicabilidade prática. Nenhum participante relatou que a organização solicitou que o TCC tivesse impacto e resultados sobre o negócio, nem mesmo os participantes que contaram com o apoio parcial da organização para o pagamento do curso, fato que reforça o papel do aluno na aplicação do aprendido.

Apesar de o MBA ser um programa de aprendizagem formal, os relatos mostram que elementos de informalidade estão presentes em situações formais e foram significativos para a aprendizagem, ou seja, a aprendizagem formal e a informal estão indissolúvelmente inter-relacionadas (MALCOLM; HODKONSON; COLLEY, 2003).

#### 4.2.3 Avaliações de desempenho

Em complemento aos relatos sobre as disciplinas e metodologias, os participantes fizeram uma autoavaliação sobre seu desempenho no curso. Treze participantes afirmaram que tiveram um bom desempenho, um teve desempenho normal e um satisfatório. Não relataram casos de reprovações, ou notas abaixo da média. Embora esse seja um indicador da aprendizagem, não é o único. As reflexões propiciadas em algumas disciplinas e os desafios impostos pelas demandas do trabalho mostram que os participantes estavam motivados para aprender, em situações dentro e fora do contexto do MBA. Eles buscavam aprofundamento em temas e conceitos que julgavam relevantes para ampliação da sua base de conhecimentos e para aplicá-los na empresa.

“Eu estava preocupado com o aprendizado e a nota faz parte. Eu ficaria muito feliz se eu tivesse tirado dez em todas e fosse eleito o aluno do curso, mas não consegui. O meu foco era continuar a trazer e eu vou atrás de conhecimento e nota é consequência. O MBA na realidade, o que vale para mim em um curso de pós-graduação, é o conhecimento que esse curso possa te trazer. [...] Eu busco no curso aprendizado, conhecimento, é trazer alguma coisa diferente ou que me agregue, eu cobro muito isso do meu pessoal. (R11)

É possível concluir que o bom desempenho no curso é resultado de outras características do perfil dos participantes: a iniciativa para fazer o curso, as necessidades de formação, além do seu envolvimento e o comprometimento com o trabalho, a organização e a carreira. Consequentemente, o grupo aqui pesquisado teve motivação para aprender o conteúdo do MBA. A aprendizagem e o desempenho são condições para avaliar como o aluno busca novos conhecimentos por meio do curso. Nas próximas categorias, serão relatadas sua iniciativa, motivação e formas de aplicação.

#### 4.3 COMO O ALUNO APLICA O QUE APRENDEU NO MBA

Nesta macrocategoria, será organizado e descrito o entendimento dos participantes quanto à aplicação no trabalho dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no MBA. Ainda que de forma indireta, em outras partes do estudo, elementos subjacentes às formas de aplicação já foram apresentados, uma vez que emergiram em diversos momentos das entrevistas.

##### 4.3.1 A aplicação centrada no aluno

Nenhum participante relatou situações e exemplos de apoio e acompanhamento da organização, tanto dos gestores, como do RH durante a realização do curso, reforçando seu papel e iniciativa na aplicação prática dos conhecimentos e habilidades.

“Então eu sempre estou comprando livros e sempre vou aplicando e vou mostrando para eles, nem sempre eles me perguntam direto, mas eu acabo mostrando para eles coisas que eu fui aprendendo ao longo do período do curso e são aplicadas aqui na empresa. (R9)

“[...] a maioria das cadeiras eu procurei fazer um paralelo com a empresa e tudo isso que eu podia aplicar diretamente na empresa eu apliquei. Então eu sempre procurei colocar em prática. (R4)

Os depoimentos do grupo apontaram que os conhecimentos e habilidades adquiridos no curso fazem mais sentido quando eles conseguem aplicá-los. Também fazem mais sentido quando o profissional já vivenciou na prática situações semelhantes. Se o que o aluno aprendeu não faz sentido, provavelmente ele não vai conseguir refletir sobre o mesmo e aplicá-lo na organização. Os alunos, ao compartilharem no contexto da sala de aula suas experiências profissionais e pessoais, conferem novos significados a elas e contribuem na construção do conhecimento profissional, que será aplicado em novas situações presentes no contexto de trabalho. Nesse sentido, a educação e a prática são unidas, reforçando as ideias de Mintzberg (2004) sobre o público-alvo ideal de MBA, que são os profissionais com experiência gerencial e/ou experiência profissional relevante.

Os resultados relacionados à iniciativa do aluno corroboram aqueles encontrados em pesquisas com alunos e egressos de pós-graduação em gestão, que avaliaram diferentes aspectos do programa (RUAS, 2001; RUAS; COMINI, 2007; CRUZ, 2013) e apontaram que a aplicação prática do conhecimento é uma iniciativa do aluno.

### 4.3.2 A aplicação direta

Os participantes relataram que passaram a executar o seu trabalho de formas diferentes após o MBA pela aplicação direta daquilo que está relacionado à sua área de atuação nas suas atividades diárias, por meio da implantação de novos sistemas, procedimentos e rotinas de trabalho.

“Então eu saí um pouco do modelo que nós tínhamos aqui na empresa que eu estou entrando mais em detalhes, eu estou tentando aplicar as coisas que o MBA me trouxe para o meu dia a dia. Então a gente trabalha melhor as despesas e o planejamento de demanda junto com os fornecedores. (R11)

“A gente teve aula também sobre o efeito chicote dos temas da logística. Às vezes a curva de serrote da demanda ela te leva a algumas conclusões que geralmente elas não são reais, então eu apliquei alguns modelos de

previsão de demanda para dentro do meu negócio. [...]. A gente saiu um pouco da mesmice que nós fazíamos antes para aplicar modelo de previsão de demanda que já funcionava antes no mercado. (R10)

Os participantes também consideram que, após o MBA, conseguiram melhorar sua capacidade analítica e estabelecer relações entre informações diversas, pois entendem suas fundamentações e seu embasamento teórico. Eles se sentem mais seguros e confiantes para tomar decisões, atuar em outros níveis hierárquicos, em outras áreas, participar de reuniões com diferentes executivos e estabelecer relações com pessoas internas e externas à organização.

“Foi muito bom então eu sinto mais confortável para conversar com a diretoria, com a presidência. Falamos a mesma língua [...]. Então eu tenho oportunidade de me envolver mais com as informações, com os resultados da empresa e tudo mais. E, por exemplo, na parte de estratégia eu me sinto confortável hoje com o DRE. Mas muito confortável. (R1)

### 4.3.3 A aplicação indireta

Além dos relatos sobre as diferentes formas de aplicação, todos os participantes relataram que o MBA possibilitou a ampliação da visão de negócios como um todo. Hoje, eles enxergam a importância do seu trabalho e da sua área dentro da organização de formas diferentes, têm uma nova compreensão sobre os desafios inerentes à função do gestor e sobre os demais atores organizacionais.

“Não acho que seja uma matéria ou outra, mas eu acho que o curso, quando você faz um curso como esse você começa a entender as coisas de outra forma e a tua postura muda. [...]. O curso te faz enxergar um mundo, algumas coisas de forma diferente, isso acaba refletindo no teu trabalho, isso é um processo automático. (R11)

“[...] aqui a gente vê que a gente não sabe e isso te proporciona a olhar diferente, parece que mais janelas são abertas ali, as vendas dos seus olhos vão tirando e você fala “poxa aquela área eu preciso dar mais atenção, a empresa é realmente um organismo vivo, tudo tem que funcionar” e o MBA te dá uma visão geral disso. (R3)

Os participantes consideram que o MBA atendeu aos seus objetivos principais: a formação em gestão de negócios e a capacitação para enfrentar os desafios e a complexidade do ambiente de negócios atual. Esses resultados são expressivos ao se



considerar que os MBAs objeto do presente estudo, são cursos com especialização, ou focados em setores específicos.

Os resultados aqui encontrados corroboram os resultados da pesquisa de Cruz (2013), na qual 80% dos alunos afirmaram que ampliaram suas competências técnicas de gestão. Os resultados também corroboram aqueles encontrados na pesquisa conduzida por Louw, Bosch e Venter (2001), onde os alunos de MBA afirmaram que o curso contribuiu para um aumento no conhecimento e na ampliação da compreensão do mundo dos negócios. Os resultados também são semelhantes àqueles encontrados na pesquisa com ex-alunos de MBA conduzida por Hay (2006), na qual os gestores desenvolveram um novo olhar sobre eles mesmos, sobre os outros e sobre a organização como um todo.

Nesta categoria, é possível notar alguns elementos novos para interpretação desse fenômeno. Apesar dos participantes não relatarem exemplos de aplicação direta, como na categoria anterior, é possível inferir, que a ampliação da visão de negócios levará o aluno a ter novos comportamentos, resultando em novas aprendizagens e aplicações.

Por fim, os resultados desta categoria exemplificam Snell e James (1994) e Hay (2006). Para os primeiros, o MBA contribui fornecendo um diferencial qualitativo, incluindo aspectos intangíveis. Para Hay (2006), a real contribuição e valor do MBA não são facilmente identificáveis, mas não podem ser negligenciados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como o aluno de MBA com especialização aprende e aplica no trabalho os conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso. A partir da análise das descrições trazidas pelos participantes, foi possível identificar de que forma as razões para cursar o MBA e o desenho do curso (disciplinas e metodologia) impactaram na aprendizagem e na aplicação do aprendido. Os resultados aqui encontrados possibilitaram pontuar alguns aspectos significativos com relação à aprendizagem e à aplicação. O primeiro deles é que a aprendizagem ocorre pela articulação entre teoria e prática, ou seja, a aplicação do aprendido pelo aluno consolida sua aprendizagem em sala de aula, podendo se manifestar como competências mobilizadas na execução do trabalho. O segundo aspecto mostra que os alunos buscaram novos conhecimentos, que pudessem ajudá-los nos seus desafios e demandas no trabalho, além do desenvolvimento de sua carreira. Inicialmente, eles avaliaram a utilidade do curso e no decorrer do mesmo, buscaram aprender por meio das situações formais e informais proporcionadas pelo ambiente do MBA. O terceiro aspecto relaciona-se à aprendizagem de adultos.

Os alunos aqui pesquisados construíram novos conhecimentos a partir de suas experiências anteriores, de onde é possível inferir que o perfil ideal de alunos de MBA proposto por Mintzberg (2004) está alinhado à aprendizagem experiencial de David Kolb e à reflexão proposta por Donald Schön. Estas duas conclusões sugerem que a aprendizagem formal e a informal estão inter-relacionadas. Com base nos pontos aqui apresentados, sugere-se como pesquisas futuras analisar o MBA sob a ótica das teorias da aprendizagem de adultos (David Kolb, Jack Mezirow, Sharan B. Merriam e Malcolm Knowles) e sob a ótica da aprendizagem social de Bente Elkjaer. Dentre os diversos objetivos a serem investigados, pode-se avaliar se e como são adotadas abordagens que utilizam princípios da andragogia no desenho do curso, tanto em termos de aplicação do conteúdo na prática organizacional quanto em relação às experiências na própria sala de aula, além de avaliar se essas abordagens contribuem para a aprendizagem individual, para o desenvolvimento profissional do aluno e seu desempenho no trabalho.

Outro aspecto importante que emergiu na pesquisa empírica é o predomínio da aprendizagem e aplicação dos conteúdos das disciplinas voltadas às *hard skills*, nos cursos, onde essas disciplinas são a maioria. Dada as diferenças do MBA no Brasil, sugerem-se pesquisas, que avaliem em profundidade os conteúdos, as metodologias, formas de avaliação e aplicabilidade das diferentes disciplinas que compõem o MBA. Sugerem-se também estudos que analisem outras formas de aprendizagem complementares à aprendizagem formal, tais como mentoria e *coaching*, já adotadas em iniciativas para o desenvolvimento de *soft skills* e para o desenvolvimento de gestores em geral.

A aprendizagem é um processo e como tal deve ser estudada. O MBA como programa de aprendizagem formal e individual é uma das formas que os indivíduos têm para adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades aplicáveis no contexto da organização. O presente estudo não teve como objetivo abordar o conceito de competências. No entanto, os relatos mostraram a contribuição da aprendizagem formal para o desenvolvimento de competências, uma vez que a aplicação do aprendido no MBA na organização pode ser comparada à mobilização dos recursos de competências: conhecimentos e habilidades. O recurso atitude possivelmente está relacionado aos aspectos situacionais da organização e/ou outras características individuais. Logo, sugerem-se pesquisas, que analisem as relações entre aplicação do aprendido e competências.

Apesar das críticas que o MBA vem recebendo não só no Brasil, das quais se destaca o treinamento nas funções do negócio, os resultados aqui encontrados revelaram avaliações positivas em termos de aprendizagem e aplicação. Cabe ressaltar que um

dos resultados mais expressivos aqui encontrados com relação à aprendizagem foi a ampliação da visão de negócios, ou seja, o MBA mesmo com especializações cumpriu um de seus objetivos principais que é a formação de gestores para lidar com os desafios, a complexidade e a ambiguidade presentes no ambiente de negócios atual.

A maioria dos estudos, que apresentam críticas ao MBA é focada em deficiências do curso em si e das escolas de negócio. Tendo em vista os resultados da presente investigação, sugerem-se pesquisas sob a perspectiva das empresas, envolvendo diferentes aspectos, além da aplicação do aprendido, tais como: se elas avaliam o desempenho dos profissionais com MBA, comparando com os profissionais que não possuem o título, se o MBA é um diferencial nos critérios de recrutamento e seleção, entre outros. Pesquisas acadêmicas sob a perspectiva organizacional trariam contribuições mais efetivas sobre as diferenças do MBA no Brasil em relação ao modelo estadunidense, além de complementar os discursos da defesa instrumental e da mídia de negócios (WOOD JR.; CRUZ, 2014), que apresentam o MBA como a “solução para todos os problemas”.

Por fim, as limitações do presente estudo dizem respeito aos participantes da pesquisa, pois todos são da mesma IES, restritos a seis cursos e com perfil semelhante (experiência profissional e experiência como gestor). Neste sentido, sugerem-se pesquisas futuras com alunos de MBA com diferentes perfis.

## Referências

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- \_\_\_\_\_; GODOY, A. S. Construindo uma agenda para estudos em Aprendizagem Organizacional no Brasil. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011a. p. 583-592.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Cartografia da Aprendizagem Organizacional no Brasil. In: \_\_\_\_\_. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011b. p. 51-77.
- BARUCH, Y.; LEEMING, A. The added value of MBA studies – graduates’ perceptions. **Personnel Review**, v. 30, n. 5, p. 589-601, 2001.
- BENNIS, W. G.; O’TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 5, p.96-104, 2005.
- BERTERO, C. O. Mercado de Esperanças, **GV Executivo**, v. 6, n. 5, p. 73-78, 2007.
- \_\_\_\_\_. Emebieis e Emebeás, **GV Executivo**, v. 7, n. 6, p. 44-49, 2008.
- CRUZ, J. F. P. Percepção dos alunos sobre o impacto de curto prazo dos cursos de MBA em suas carreiras. 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- DUTRA, J. S; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, M. *et al.* (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.
- ESTADÃO. **Guia do MBA**. 2017. Disponível em: <http://especiais.estadao.com.br/guidomba/>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORES, J. G. **Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- \_\_\_\_\_. Fundamentos da pesquisa qualitativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 35-49.
- GOSLING, J.; MINTZBERG, H. Management Education as if both matter. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 419-428, 2006.
- HAY, A. Seeing differently: putting MBA learning into practice. **International Journal of Training and Development**, v. 10, n. 4, p. 291-297, 2006.
- HERRINGTON, J. D. MBA: Past, Present and Future. **Academy of Educational Leadership Journal**, v. 14, n. 1, p. 63-76, 2010.
- HUNT, S. D.; SPECK, P. S. Specialization and the MBA: is the broad MBA passé? **California Management Review**, v. 29, n. 3, p. 159-

175, 1986.

LOUW, L.; BOSCH, J.K.; VENTER, D. J. L. Graduates' perceptions of the quality of MBA programmes. **Quality Assurance in Education**, v.9, n.1, p. 40-45, 2001.

MALCOLM, J.; HODKONSON, P.; COLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 131-138, 2003.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management Learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997. p. 295-311.

MARTIN, R. L.; GOLDSBY-SMITH, T. Management is much more than a Science. **Harvard Business Review**. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/09/management-is-much-more-than-a-science>. Acesso em: 1 set. 2017.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINTZBERG, H. **Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development**. London: Prentice Education, 2004.

PFEFFER, J.; FONG, C. T. O fim das escolas de negócios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 43, n. 2, p. 11-28, 2003.

PRINCE, M. *et al.* Knowledge and skills transfer between MBA and workplace. **Journal of workplace learning**, v. 27, n. 3, p. 207-225, 2015.

PHAM, N. T. P.; SEGERS, M. S. R.; GIJSELAERS, W. H. Effects of work environment on transfer of training: empirical evidence from Master of Business Administration programs in Vietnam. **International Journal of Training and Development**, v. 17, n. 1, p. 1-19, 2012.

RUAS, R. Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: [s.n], 2001.

\_\_\_\_\_; COMINI, G. M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE**, v. 5, Edição Especial, 2007.

RUBIN, R. S.; DIERDORFF, E. C. How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial

competencies. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 2, p. 208-224, 2009.

SANTOS, J. A. Learning Environments in Management Education: in search of meaning. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n], 2009.

SNELL, R.; JAMES, K. Beyond the tangible in management education and development. **Management Learning**, v. 25, n. 2, p. 319-340, 1994.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WEXLEY, K. N.; BALDWIN, T. T. Management Development. **Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 277-294, 1986.

WOOD JR., T.; CRUZ, J.F.P. MBAs: cinco discursos em busca de uma narrativa. **Cadernos Ebafe**, v. 12, n. 1, p. 26-44, 2014.

\_\_\_\_\_; PAULA, A. P. O Fenômeno dos MPAs Brasileiros: Hibridismo, Diversidade e Tensões. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 116-129, 2004.