

Expectativa e Realidade: A Vivência na Pós-Graduação em Administração no Brasil

Expectation and Reality: The Experience in the Graduate Studies in Management in Brazil

Rafael Toassi Crispim
Diogo Barbosa Leite
Adriano Olivier de Freitas
Kadigia Faccin

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as diferenças entre as expectativas dos estudantes de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil e a proposição que lhes é oferecida pelos Programas de Pós-Graduação, diante das avaliações da CAPES. Afinal, querem os estudantes da pós-graduação em Administração no Brasil o mesmo que seus programas e a CAPES querem para eles? Em nossa visão, há um desalinhamento entre expectativa e realidade e, portanto, apontamos proposições para minimizar esse aparente desalinhamento.
Palavras-chave: pós-graduação em administração; perfil de estudantes; carreira acadêmica, programas de pós-graduação.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the differences between the expectations of *stricto sensu* graduate students in Management in Brazil and the proposition offered to them by Graduate Studies Programs, in light of CAPES evaluations. After all, do graduate students in Management in Brazil want the same thing that their programs and CAPES want for them? In our view, there is a misalignment between expectation and reality and, therefore, we point out propositions to minimize this apparent misalignment.
Keywords: postgraduate degree in administration; student profile; academic career, postgraduate programs.

Recebido em: 18/07/2024
Aprovado em: 25/01/2026

Rafael Toassi Crispim 
rafaeltoassi@gmail.com
Doutor
Universidade de São Paulo
São Paulo / SP – Brasil

Diogo Barbosa Leite 
diogo.b1@hotmail.com
Doutor
ESPM
Cuiabá / MT – Brasil

Adriano Olivier de Freitas 
adrianofs@fn.uespi.br
Doutor
Universidade Federal do Ceará
Florianópolis / PI – Brasil

Kadigia Faccin 
kadigia@gmail.com
Doutora
Unisinos
Nova Lima / MG – Brasil

Introdução

A carreira acadêmica na área de Administração atrai um público heterogêneo, composto tanto por estudantes em início de trajetória profissional quanto por pro-

fissionais experientes oriundos do mercado. Segundo Freitas (2007), as motivações para o ingresso nessa carreira variam entre dimensões objetivas e subjetivas. Enquanto parte dos ingressantes opta pela docência e pesquisa como atividade profissional principal, outros buscam na academia a autorrealização ou o atendimento a desafios intelectuais específicos.

Independentemente das motivações individuais, a trajetória acadêmica em Administração, via de regra, converge para a pós-graduação *stricto sensu*. O estágio inicial compreende a aprovação em processos seletivos, requisito obrigatório para o ingresso em um Programa de Pós-Graduação (PPG) vinculado a uma instituição de ensino superior. Geralmente, o mestrado configura-se como a etapa preliminar, embora existam modalidades de ingresso direto ao doutorado.

Após a titulação como mestre, a progressão natural ocorre com a realização do doutorado. No cenário brasileiro, a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), principal instância representativa do setor, congrega aproximadamente 103 PPGs, abrangendo as áreas de Administração Pública, Administração de Empresas, Contabilidade e áreas correlatas (ANPAD, 2022).

Durante a pós-graduação, os discentes são expostos a marcos teóricos e metodológicos que visam capacitá-los para as dimensões do ensino, pesquisa e extensão. Contudo, observações empíricas e relatos de egressos sugerem que a realidade profissional após o período de formação, marcado por anos de dedicação e incertezas institucionais, pode apresentar-se em desvantagem comparativamente a trajetórias técnicas (nos setores público ou privado) ou de natureza empreendedora (Costa & Oliveira, 2024). Como resultado, observa-se uma crescente dificuldade de inserção dos egressos em postos de docência ou pesquisa, tanto em instituições públicas quanto privadas. Esse cenário decorre do descompasso entre o elevado volume de profissionais titulados e a limitada oferta de vagas no setor. De acordo com o Ministério da Educação, apenas no ano de 2021 foram titulados 3.002 mestres e 574 doutores nas áreas relacionadas à Administração (GEOCAPES, 2023). Adicionalmente, os dados indicam que, de 1995 a 2021, cerca de 13,6% do total de mestres e 11,2% do total de doutores formados no Brasil são treinados nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas. Esse panorama revela a existência de um expressivo contingente de profissionais com alta qualificação acadêmica que não encontram, necessariamente, postos de trabalho equivalentes à sua formação nos eixos de ensino e pesquisa.

Além disso, eventos recentes, como novas políticas educacionais e tendências no mercado de trabalho, têm provocado mudanças contextuais no cenário da docência no ensino superior brasileiro, e inclusive na própria forma de organizar desejos e aspirações profissionais dos indivíduos vinculados aos programas de pós-graduação. É o caso da pandemia de Covid-19, que modificou não somente as condições materiais de trabalho (Calderari, Vianna, & Meneghetti, 2022), integrando novas ferramentas e tecnologias no ambiente universitário, como também alterou condições físicas e emocionais dos docentes e discentes. Estudos indicam um incremento nos últimos anos na demanda por novas abordagens e conceitos relacionados à intersecção entre estudantes e suas características sociais e culturais, instituições de ensino e academia (Peinado, Vianna & Meneghetti, 2022). Ou seja, pode-se dizer que há novos fatores que afetam a decisão por seguir, ou não, o percurso da pós-graduação.

Nesse contexto, outra dificuldade dos estudantes de pós-graduação *stricto sensu* é a de mobilizar as habilidades e os conhecimentos adquiridos durante a sua formação, que em geral podem produzir baixa conexão e transferência de conhecimento para outras atividades profissionais. Um estudo recente do IPEA (Colombo, 2024), destaca um alto índice de sobre-educação de doutores, especialmente nos setores não educacionais. Segundo o estudo, o crescimento da pós-graduação no Brasil pode não ter sido acompanhado pela demanda e abertura de postos de trabalho para profissionais com essa qualificação.

Portanto, evidenciam-se obstáculos na transposição das competências desenvolvidas no mestrado e no doutorado para ambientes não acadêmicos, o que frequentemente resulta em dificuldades de inserção de recém-titulados em processos seletivos de empresas e outras organizações. Coerente com essa perspectiva, o estudo do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE, 2024) aponta que aproximadamente 37,8% dos mestres e 72% dos doutores com vínculo formal no Brasil atuam no setor de educação. Tais indicadores reforçam a hipótese de uma baixa permeabilidade dos conhecimentos e habilidades da pós-graduação em outros setores da economia.

Diante do cenário exposto, o presente estudo objetiva analisar o perfil e as aspirações dos discentes de Administração, considerando as motivações que norteiam o ingresso na pós-graduação e o alinhamento de suas expectativas com

as exigências institucionais da área. Para viabilizar este propósito, realizou-se um levantamento com 355 mestrandos e doutorandos de diversas regiões do país. Complementarmente, a pesquisa fundamenta-se na análise de documentos oficiais que orientam a atuação dos PPGs no Brasil. Os resultados são discutidos de forma analítica nas seções subsequentes, privilegiando a perspectiva do corpo discente. Por fim, apresentam-se proposições direcionadas aos diferentes atores da pós-graduação em Administração, como CAPES, ANPAD e os próprios programas, visando mitigar as assimetrias entre as expectativas dos alunos e a realidade do campo profissional.

A Pluralidade de Atores e as Tensões Subjetivas no Espaço Acadêmico *Stricto Sensu*

A pós-graduação constitui um ecossistema complexo, configurando-se como um espaço de interações entre múltiplos atores, tais como discentes, docentes, gestores universitários e órgãos reguladores, cujos interesses podem não convergir. A literatura acerca das tensões inerentes ao *stricto sensu* analisou as relações desses atores e as potenciais divergências sob várias perspectivas. Por exemplo, uma linha de investigação trata das tensões associadas à relação entre orientador e orientando. Enquanto orientadores valorizam características técnicas dos estudantes, estes valorizam características interpessoais, como a afetividade, por parte dos professores (Leite Filho & Martins, 2006).

Outra abordagem concentra-se nas relações de trabalho. Pesquisas recentes alertam contra as consequências prejudiciais à saúde mental dos professores, descrevendo o cenário como neurotizante (Prata-Ferreira & Vasques-Menezes, 2021). Existem preocupações acerca da precarização do trabalho (Cancian et al., 2022), resultada da acumulação de múltiplos papéis e condições de trabalho inapropriadas (Guimarães & Chaves, 2015; Villar et al., 2019). Outros estudos demonstraram o agravamento das tensões na pós-graduação em decorrência da pandemia de Covid-19. Enquanto os estudantes viam-se céticos em relação aos benefícios do ensino remoto (Peinado, Vianna & Meneghetti, 2022), professores relataram sobre as condições insuficientes para o ensino remoto em um cenário de agravamento

das pressões de líderes universitários e reguladores para a manutenção das aulas (Calderari, Vianna, & Meneghetti, 2022).

Uma outra perspectiva investiga as tensões subjacentes às pressões exercidas pelos órgãos reguladores sob os demais atores. Silva (2019) argumenta que o produtivismo acadêmico no Brasil resulta de critérios de avaliação da CAPES e sistemas de recompensas universitários inapropriados. Outro argumento associado trata dos incentivos desiguais à expansão da pós-graduação no Brasil (Rossi et al., 2025), que se difundiu às custas da qualidade e da homogeneidade no ranqueamento dos programas (Oliveira, 2021).

Esse cenário mostra que as tensões na pós-graduação ultrapassam a ação individual, devendo ser mitigadas por ações lúcidas e que levem em conta especialmente as pretensões dos estudantes. O panorama de precarização, produtivismo e sobrecarga, agravado pelas crises recentes, têm provocado uma reavaliação crítica por parte dos discentes sobre o retorno e o sentido do investimento acadêmico. Exemplo disso foi um estudo, realizado em 2025, que revelou que o Brasil pode ter um apagão de mais de 235 mil professores até 2040 (Teixeira, 2025).

Conclui-se uma transformação significativa nas pretensões de carreira por parte dos discentes. Por outro lado, tanto o setor privado quanto os governos percebem a formação na pós-graduação como uma ferramenta estratégica para aprimorar a saúde econômica dos países. Por exemplo, a necessidade de pessoal mais qualificado (com mestrado e doutorado) indica que a economia cria e mantém agendas nacionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) robustas (McAlpine & Norton, 2006).

Mangematin (2000) sugere que discentes que desejam trabalhar no setor privado muitas vezes buscam obter financiamento para pesquisa com base em contratos cuja modalidade (bolsa, auxílio, etc.) é justamente associada ao setor privado. É o caso de projetos de pesquisa aplicada. Já os que almejam ingressar na academia, tendem a buscar auxílio para pesquisa em laboratórios universitários ou agências de fomento. De acordo com o autor, os estudantes de pós-graduação adaptam sua primeira experiência profissional enquanto pesquisadores em tempo integral ao seu plano de carreira, moldando também seus resultados de pesquisa de acordo com ele. Segundo Mangematin, aqueles que desejam seguir carreira acadêmica, por exemplo, apresentam um número significativamente maior de publicações do que

aqueles que preferem trabalhar no setor privado. Da mesma forma, aqueles que planejam ocupar um cargo no setor privado colaboram com o setor privado desde o início de sua pesquisa de doutorado e dão menos ênfase às publicações. Assim, os doutorandos podem estruturar sua formação de acordo com seus planos de carreira, adaptando seu comportamento e a forma como conduzem suas pesquisas durante a pós-graduação para atender aos critérios de recrutamento de seus empregadores após a conclusão do curso.

Quando se trata de discentes que almejam seguir a carreira acadêmica, autores como Corcoran e Clark (1984) e Scott et al. (2022) argumentam que a percepção sobre a carreira acadêmica é construída precocemente, tendo a pós-graduação como um estágio fundamental de socialização. Porém, embora as responsabilidades de ensino e pesquisa durante a pós-graduação possam proporcionar oportunidades de formação para o futuro corpo docente, funções exercidas por meio de estágios de docência e assistente de pesquisa podem ser estruturadas mais para atender às necessidades institucionais ou do corpo docente do que para garantir uma experiência de aprendizagem de alta qualidade para os alunos de pós-graduação (Austin, 2002). Esses elementos revelam, novamente, um cenário de tensões e expectativas díspares entre diferentes atores do ecossistema da pós-graduação.

Para mitigar tais lacunas, Austin (2002) sugere cinco recomendações para melhorar a experiência dos estudantes de pós-graduação: (1) mais atenção à mentoria, orientação e feedback regulares; (2) oportunidades estruturadas para observar, conhecer e conversar com colegas; (3) oportunidades de ensino diversificadas e orientadas para o desenvolvimento; (4) informações e orientações sobre toda a gama de responsabilidades do corpo docente; (5) reflexão regular e guiada.

Essas recomendações lançam luz sobre um cenário em profunda transformação acerca de como os estudantes avaliam sua experiência na pós-graduação e o que almejam para o futuro. Trevisol e Balsanello (2022) descobriram que a maior parte dos estudantes trabalham durante a pós-graduação e não contam com bolsas ou outros mecanismos de fomento. Além disso, apenas 63,1% dos estudantes participantes na pesquisa viram um impacto positivo na remuneração após concluírem seus estudos, sendo que 61,3% atuam em instituições públicas. No Brasil, esses números indicam que o retorno à universidade após a conclusão dos estudos resulta da falta de valorização de mestres e doutores no mercado de trabalho, e se

constitui como um grande desafio para a absorção de egressos no mercado não acadêmico formal (Andrade, 2018).

Metodologia

BASE DA ANÁLISE E FONTES DE EVIDÊNCIA

Este estudo utiliza uma abordagem analítico-expositiva com o propósito de articular duas perspectivas complementares sobre o fenômeno: políticas e regulamentações da CAPES sobre os programas de pós-graduação e a visão do discente a partir de uma lógica de formação e retorno social e profissional. A primeira remete a uma perspectiva crítica da literatura e debates empíricos que focam no processo de execução das políticas públicas destinadas a programas de pós-graduação *stricto sensu*. A segunda visão é a interpretativista, com o propósito de compreender como os discentes vivenciam a experiência dentro dos programas de pós-graduação e gerenciam seus objetivos individuais. Para tanto, este estudo se vale de dados secundários, incluindo relatórios e documentos de políticas públicas, que são utilizados para ilustrar e contextualizar o argumento analítico, bem como dados primários, balizados em um levantamento realizado com discentes sobre o tema.

COLETA DE DADOS

A coleta de dados conduzida neste estudo baseia-se em duas fontes de evidência complementares: levantamento de dados primários por meio de um estudo de levantamento e consulta de dados secundários. Nesta, foram analisados documentos oficiais, especialmente relatórios de avaliação da CAPES e políticas relacionadas à pós-graduação em Administração, utilizados para contextualizar e fundamentar o marco institucional em que os programas de pós-graduação atuam.

A pesquisa primária foi desenvolvida de forma colaborativa no âmbito da Divisão Acadêmica de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE) da ANPAD. O desenho do instrumento de coleta foi organizado em macrodimensões: a) perfil socioeconômico e demográfico; b) formação e estágio de conclusão do curso de pós-graduação; c) experiência com publicação científica; d) inserção e atuação profissional durante a pós-graduação; e) expectativas de carreira após a formação;

f) percepções sobre o processo de aprendizagem; e g) competências desenvolvidas. As 71 questões incluem itens de múltipla escolha, perguntas abertas e escalas Likert. O Apêndice A disponibiliza a síntese das dimensões exploradas no levantamento com pós-graduandos, assim como a indicação das fontes consultadas para a elaboração das perguntas. Os itens foram formulados com base na literatura indicada e submetidos à validação semântica e pré-teste (n=12) antes da aplicação.

Os dados foram coletados em 2021 por meio de formulário on-line, com distribuição em múltiplos canais vinculados à comunidade acadêmica da Divisão ITE da ANPAD: divulgação em redes sociais (Instagram e grupos de WhatsApp), envio por e-mail à lista de contatos da ANPAD, e contato direto com coordenações e secretarias de PPGs.

Os participantes da pesquisa contemplaram discentes ligados a programas de pós-graduação no Brasil, sem restrição da Divisão da ANPAD à qual estavam associados, ou ao tipo de PPG (acadêmico ou profissional). Portanto, a amostra caracteriza-se como não probabilística, por conveniência e acessibilidade, resultando em 355 respostas válidas de mestrandos (56,6% dos respondentes) e doutorandos (43,4% dos respondentes) de diversas regiões do Brasil. Para ilustrar a diversidade da amostra levantada, quanto às Divisões da ANPAD, as áreas de estudo com maior frequência de participantes foram Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE - 15,9%), Administração Pública (APB - 13,9%), Marketing (MKT - 11,3%) e Estratégia em Organizações (ESO - 10,8%).

ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia de análise crítica está fundamentada na integração conceitual, teórica e na síntese interpretativa, construída entre a base teórica, análise documental, dados do levantamento de campo e as experiências dos pesquisadores. A literatura é utilizada para estruturar as evidências documentais e padrões empíricos, que desenham as ações da CAPES e dos programas de pós-graduação. Nesse sentido, este trabalho não busca inferência estatística, modelagem causal ou validação empírica. Em vez disso, os dados primários foram analisados utilizando estatística descritiva simples. Os achados foram triangulados com a análise documental para fornecer recomendações sobre o tema. Esse desenho pode conter conflitos com a dimensão individual, expressa na figura dos discentes; logo, os dados coletados

no formulário são analisados a partir do prisma interpretativo e descritivo, em apoio contextual, contribuindo com a definição dos perfis e expectativas dos alunos.

Resultados

UM PANORAMA DOS DADOS LEVANTADOS COM ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

Esta seção inicia apresentando os dados coletados com 355 estudantes de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil vinculados à ANPAD em 2021. Parte das questões realizadas tinha como objetivo compreender as aspirações e expectativas desses estudantes com relação à formação que recebem e quais seriam suas intenções em relação à carreira profissional.

Foi adotada uma abordagem multidimensional para abranger as condições socioeconômicas, trajetória acadêmica, linha de pesquisa, impressões acerca do programa de pós-graduação e perspectivas profissionais, com o intuito de captar impressões e vivências, além de gerar perfis por meio da qualificação das experiências dos respondentes.

Apesar da impossibilidade de inferir repercussões conclusivas a partir deste conjunto de dados, as análises estatísticas descritivas apresentadas aqui auxiliam na visualização dos possíveis desalinhamentos entre as expectativas dos discentes e os incentivos à formação oferecidos pelos PPGs. É em torno dessa questão que o argumento deste estudo está desenvolvido.

A Tabela 1 apresenta a dimensão social e econômica dos dados levantados. De maneira geral, a base de dados utilizada é composta pelas seguintes frequências: gênero (50,1% feminino, 49,6% masculino e 0,3% não binário); raça/cor (1,4% amarela, 72% branca, 18,7% parda, 5,4% preta e 2,5% sem declaração); idade (22,1% entre 21 e 29 anos, 42,5% entre 30 e 40 anos e 35,4% entre 41 e 66 anos); estado civil (40,2% solteiros, 53% casados, 6,7% outros); filhos (57,2% não possuem filhos, 42,8% possuem ao menos um filho); renda familiar (12,2% de 1 a 3 salários mínimos, 36,3% de 3 a 8 salários mínimos e 51,6% com 8 salários mínimos ou mais). No que se refere a casos especiais, 2,3% dos participantes se autodeclararam como pessoas com deficiência (PcD) e 7,6% participaram de programas de ações afirmativas.

Tabela 1. Perfil social e econômico dos respondentes.

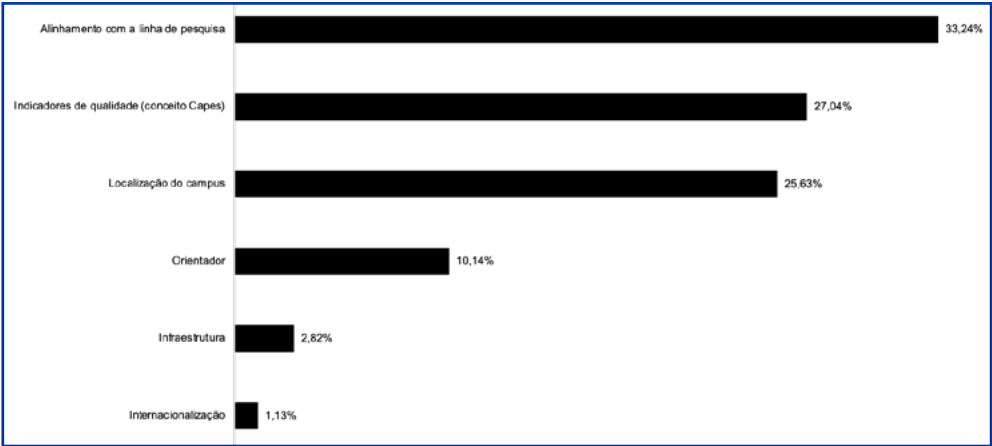
Categoria	Alternativas	Percentual de respostas
Gênero	Masculino	50,1%
	Feminino	49,6%
	Não binário	0,3%
Raça/cor	Amarela	1,4%
	Branca	72%
	Parda	18,7%
	Preta	5,4%
	Sem declaração	2,5%
Idade	Entre 21 e 29 anos	22,1%
	Entre 30 e 40 anos	42,5%
	Entre 41 e 66 anos	35,4%
Estado civil	Solteiro(a)	40,2%
	Casado(a)	53%
	Outros	6,7%
Filhos	Possui ao menos um filho	42,8%
	Não possui filhos	57,2%
Renda familiar	De 1 a 3 salários mínimos	12,2%
	De 3 a 8 salários mínimos	36,3%
	8 salários mínimos ou mais	51,6%

No que concerne à dimensão profissional com respectiva projeção para o futuro, 61,8% dos respondentes optaram por ingressar na pós-graduação em função do perfil acadêmico. Além disso, ao concluir a pós-graduação, 68,8% dos participantes esperam continuar nesta mesma trajetória. Esses dados corroboram com o percentual de 79% que afirmaram ter adquirido competências para atuação como docente durante o programa de pós-graduação.

Em relação à situação empregatícia, 62,6% dos entrevistados têm vínculo empregatício em regime integral ou parcial. Adicionalmente, 45,3% deles recebem algum tipo de auxílio do seu empregador, seja financeiro ou acordos de flexibilidade no trabalho.

Os participantes também foram indagados quanto aos critérios de escolha e a adesão ao programa de pós-graduação, conforme a Figura 1. Quanto às justificativas para a escolha do programa, as mais citadas são: linha de pesquisa (33,24%), o conceito CAPES (27,04%) e a localização do campus da universidade (25,63%). Além disso, cerca de 80% estão inseridos em programas acadêmicos e 54,1% estão vinculados a programas avaliados como 3 ou 4 pela CAPES. Em termos de financiamento, 46,7% dos participantes relataram receber ou já terem recebido bolsas de entidades de fomento (CAPES, CNPq, FAPs, etc.).

Figura 1. Motivo para escolher programa de pós-graduação.



Conforme o perfil acadêmico da amostra, 48,2% dos participantes têm graduação em Administração. Destaca-se que 74,1% não participaram de programas de iniciação científica durante a graduação. Paralelamente, 34,8% dos entrevistados não estão integrados a grupos de pesquisa. Em relação à participação em eventos acadêmicos e à produção científica, os dados indicam que 59,2% dos entrevistados já participaram de congressos nacionais apresentando trabalhos, contrastando com 58,1% que nunca participaram de congressos internacionais. No que se refere à publicação de artigos, 35,4% dos participantes não têm nenhum artigo publicado, 43,4% têm entre 1 e 3 artigos publicados e 21,2% têm quatro ou mais artigos publicados. Contudo, apenas 33,9% já publicaram ou submeteram artigos para revistas internacionais.

TENSÕES ENTRE OS DISCENTES, PPGS E A CAPES

É necessário discutir formas de compatibilizar as trajetórias dos discentes com as exigências do sistema nacional de avaliação. Apesar de ser uma questão central, esse ajuste de expectativas demanda um olhar mais atento dos PPGs e da CAPES, dada a relevância desse órgão na manutenção do padrão de qualidade dos cursos de mestrado e doutorado no país.

É comum que discentes ingressem no *stricto sensu* sem plena compreensão dos critérios de avaliação que regem seus programas. Subitamente, torna-se necessário assimilar um repertório complexo que inclui conceitos como fator de impacto, periódicos predatórios e impacto social da pesquisa. Somado a esse desafio conceitual, os pós-graduandos precisam conciliar as demandas pessoais com o desenvolvimento de competências profissionais, enfrentando incertezas sobre as “regras do jogo”. De fato, esse arranjo institucional não apenas orienta a autoavaliação da atividade docente (Silva, 2019), mas também molda as expectativas dos professores quanto ao desempenho discente, especialmente no que tange à pesquisa e à produção de conhecimento (Melo & Serva, 2014).

Sob essa ótica, a premissa de que a vida universitária se assemelha ao exercício de uma profissão é discutida por Coulon (2017) por meio do conceito de afiliação, no qual se espera que os estudantes desenvolvam o chamado “ofício de estudante”. Essa perspectiva dialoga com a tese da docilização dos corpos (Foucault, 1987), em que as relações de poder condicionam os indivíduos a determinados padrões comportamentais, consolidando os programas de pós-graduação como instâncias de moldagem da conduta. Diante disso, cabe questionar em que medida os discentes têm sido efetivamente preparados para compreender a dinâmica institucional da pós-graduação, especialmente no que tange ao sistema de avaliação da CAPES.

O sistema de avaliação dos cursos de mestrado e doutorado no Brasil ocorre em ciclos quadrienais, resultando na atribuição de conceitos e na emissão de relatórios com diretrizes para as 49 áreas do conhecimento. Conforme apontado por Backes et al. (2022), a Avaliação Quadrienal da CAPES exerce uma pressão institucional significativa sobre os PPGs, que passam a orientar suas gestões prioritariamente pela manutenção ou elevação de suas notas. Um desempenho favorável não apenas confere prestígio e *status* institucional, como também facilita o acesso

a recursos e fomento à pesquisa. Em contrapartida, programas com avaliações insatisfatórias enfrentam perda de visibilidade, diligências e o risco de descrcredenciamento. Diante desse caráter coercitivo, os PPGs adotam estratégias deliberadas para assegurar competitividade no cenário nacional.

Argumenta-se, nesta reflexão, que estratégias de manutenção da qualidade tendem a ser infrutíferas quando ignoram as expectativas dos pós-graduandos. Por essa razão, o alinhamento entre o perfil dos estudantes e os objetivos dos PPGs deve ser tratado com maior rigor e atenção pelas instâncias de avaliação.

Os cursos de mestrado e doutorado em Administração Pública e de Empresas integram a Área 27 da CAPES, conjuntamente com as áreas de Ciências Contábeis e Turismo. No âmbito deste estudo, analisou-se o Relatório de Avaliação Quadrienal mais recente até então (CAPES, 2021), referente ao período 2017-2020, com o intuito de identificar como o órgão aborda o corpo discente enquanto parte interessada do processo avaliativo. Conforme antecipado, a maioria das referências aos pós-graduandos limita-se a tratá-los como variáveis métricas ou critérios de desempenho. Na ficha de avaliação, por exemplo, a presença do estudante é frequentemente reduzida aos seguintes termos:

1. Laboratório de informática (com disponibilidade de impressão) para uso dos alunos;
2. Sala(s) de estudos para alunos;
3. Valorização da experiência anterior com orientação de alunos;
4. Orientação ou coorientação de aluno do PPG por professores estrangeiros;
5. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos;
6. Atração de alunos de diferentes regiões do país para a formação acadêmica.

A análise desses indicadores revela que o papel do discente na avaliação da CAPES é, predominantemente, instrumental. O foco em infraestrutura e em números de orientação evidencia uma lacuna crítica: a negligência quanto às aspirações subjetivas e aos dilemas profissionais dos estudantes. Esse cenário configura um

problema estrutural de assimetria, no qual o “ofício de estudante” é cobrado sob métricas rigorosas, mas sem o suporte de um planejamento que considere as reais trajetórias e expectativas de quem vivencia o sistema. Tal distanciamento entre a norma e a realidade discente compromete não apenas o bem-estar dos pós-graduandos, mas a própria eficácia dos PPGs.

Discussão

PERFIL DOS DISCENTES DA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

Ainda que de natureza não probabilística, o levantamento realizado evidencia o perfil distintivo dos pós-graduandos em Administração no cenário brasileiro. Em geral, pode-se dizer que o perfil médio do discente é de uma pessoa de pele branca, com cerca de 37 anos de idade, casada e com filhos. O estudante inicia a pós-graduação *stricto sensu* com aproximadamente 10 anos de trajetória profissional e busca, majoritariamente, incremento salarial e um maior reconhecimento na organização onde atua. O tempo de dedicação ao mestrado ou ao doutorado é parcial, uma vez que sua jornada de trabalho é de 40 horas semanais. Cabe ressaltar que, na iniciativa privada, a dedicação integral aos estudos raramente é uma possibilidade para os discentes.

Outra característica predominante é que os estudantes não possuem um histórico de atividades relacionadas à pesquisa, como a experiência em bolsas de iniciação científica durante a graduação. Pode-se supor que, por conta disso, a motivação para acessar a pós-graduação esteja menos atrelada à capacitação para pesquisa e para a docência e mais orientada à satisfação pessoal. O aproveitamento do conhecimento para novos negócios é um objetivo mais recente mas também presente entre os estudantes. Todavia, constata-se um baixo envolvimento com a pesquisa acadêmica *stricto sensu*, resultando em uma produção científica incipiente no que tange à participação em conferências e publicações em periódicos.

Por meio de uma análise de perfis, pode-se identificar três *personas* típicas, embora elas não esgotem nem reduzam a diversidade dos estudantes da pós-graduação brasileira em Administração. Todavia, a criação de perfis é útil para a pro-

posição de estratégias capazes de promover um maior alinhamento de interesses entre os atores do ecossistema da pós-graduação da área. O primeiro perfil compreende acadêmicos que vislumbram na pós-graduação sua ocupação principal, frequentemente amparados por auxílios financeiros e bolsas de pesquisa sob supervisão sênior. Este perfil trata-se de um estrato majoritariamente jovem e egresso da graduação a curto e médio prazo. O segundo grupo é composto por profissionais que buscam qualificação para cargos estratégicos nos setores público ou privado, apresentando, em geral, idade superior a 40 anos e sólida experiência de mercado. Por fim, o terceiro perfil identificado abrange aqueles que visam à docência em instituições de ensino. Este último grupo revela-se mais eclético, integrando desde jovens adultos a profissionais experientes em fase de transição de carreira. A síntese dessas tipologias encontra-se sistematizada na Tabela 2.

Tabela 2. Perfis de discentes da pós-graduação em Administração.

Perfil	Principais características	Expectativas
Perfil 1 - Discente tradicional	• Estudantes mais jovens • Desejam que a academia seja sua ocupação principal	• Formação acadêmica de alto nível • Acesso a fontes de fomento para pesquisa
Perfil 2 - Técnico especializado	• Estudantes na faixa dos 40 anos • Com experiência profissional acumulada	• Capacitação profissional para progressão na carreira
Perfil 3 - Transição de perspectiva	• Jovens adultos e profissionais seniores • Interessados na qualificação do currículo	• Transição de carreira para atuação como docente no ensino superior

Outros perfis discentes podem ser extraídos do conjunto de dados analisado. Como ressaltado, este levantamento possui caráter não probabilístico. Dessa forma, embora a análise permita o agrupamento de perfis semelhantes (*clusters*), o estudo não visa estabelecer medidas estatísticas de replicabilidade com base nos padrões de resposta obtidos.

Observa-se que cada perfil de ingressante apresenta expectativas distintas em relação à pós-graduação. Para um segmento, o mestrado ou doutorado visa à aquisição de conhecimento ou à manutenção da atividade acadêmica enquanto se busca uma inserção profissional satisfatória. Outro grupo, já estabelecido no mercado, espera que a pós-graduação impulse a ascensão a novos cargos, seja na organização atual ou em outras instituições. Já o terceiro grupo compreende o mestrado e o doutorado como etapas fundamentais na formação do professor-pesquisador. Sua expectativa, portanto, reside em dominar o estado da arte em sua área, conduzir estudos com o rigor metodológico exigido pelos pares e desenvolver competências docentes.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS: PROPOSIÇÃO DE AÇÕES BÁSICAS PARA O ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS NA PÓS-GRADUAÇÃO

A comparação entre as expectativas dos discentes e o relatório de avaliação da área de Administração realizado pela CAPES indica um descompasso entre os anseios estudantis e a realidade dos programas. Enquanto os pós-graduandos buscam conhecimentos que ampliem sua empregabilidade e o preparo para o mercado, os PPGs priorizam o atendimento às normas institucionais para assegurar ou elevar suas notas nas avaliações quadrienais. Evidencia-se, portanto, uma incompatibilidade entre esses sistemas de incentivos.

Neste contexto, cabe aos PPGs informar sistematicamente o corpo discente sobre as dinâmicas avaliativas vigentes desde o ciclo de 2021. Tal sensibilização enfatiza tanto as métricas convencionais de impacto quanto as inovações metodológicas da CAPES, que priorizam a análise qualitativa em relação à quantitativa e o acompanhamento de egressos. Por outro lado, é fundamental que as instâncias de coordenação e o corpo docente alinhem-se às expectativas profissionais dos alunos, oferecendo suporte para que a formação acadêmica atenda, de maneira efetiva, às pretensões de carreira identificadas.

Adicionalmente, observa-se uma possível incompreensão quanto à natureza da pós-graduação *stricto sensu* em Administração por parte de alguns discentes. Notadamente, o perfil 2 indica uma busca por capacitação profissional imediata para o ambiente corporativo. Todavia, infere-se que alunos com agendas intensamente voltadas à rotina organizacional enfrentam maiores obstáculos para conciliar

os estudos com a pesquisa e a produção científica. Nesse sentido, Bertero, Caldas e Wood Jr. (1999, p. 173) advertem que “pessoas fundamentalmente envolvidas com atividades profissionalizantes e com profundos vínculos executivos ou de consultoria com organizações diversas podem perder o recuo crítico indispensável ao pesquisador e produtor de conhecimentos científicos”. Sob essa ótica, é possível que parte dos ingressantes busque no *stricto sensu* uma solução desalinhada às suas pretensões de carreira atuais. Torna-se fundamental, portanto, que a escolha do programa seja pautada pela clareza de objetivos, visando ao desenvolvimento de competências coerentes com o projeto profissional de cada aluno.

Vale destacar a diferença entre a pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*. Morosini (2009, p. 130) observou que “a pós-graduação *stricto sensu* é definida como curso regular que se superpõe à graduação, sistematicamente organizado, com o objetivo de desenvolver e aprofundar a formação científica ou cultural adquirida no âmbito da graduação”. Por outro lado, a mesma autora explicou que a meta da pós-graduação *lato sensu* é “o domínio científico e técnico de uma certa e limitada área do saber ou da profissão, para formar o profissional especializado. Pode ser eventual, tem sentido prático-profissional e concede certificado” (p. 132). Dessa forma, sugere-se que candidatos a pós-graduação que buscam maior capacitação profissional para exercer atividades técnicas e aplicadas ao contexto das organizações busquem cursos no nível da pós-graduação *lato sensu*. Essa distinção frequentemente não é compreendida pelos candidatos no momento da escolha da formação e da definição de seus objetivos de carreira. Ressalta-se, contudo, a existência de programas de mestrado e doutorado *stricto sensu* na modalidade profissional. Esse tipo de formação, “reconhecido como necessidade e rota alternativa de formação, vis à vis à formação *stricto sensu* para o ensino e pesquisa, é uma tentativa de orientar o ensino para a aplicação” (Fischer, 2005, p. 24). Nesse contexto, programas de orientação profissional podem integrar ao seu corpo docente profissionais do mercado, cujas experiências enriquecem as práticas curriculares e favorecem a empregabilidade do discente.

É legítimo esperar que a pós-graduação *stricto sensu* resulte em aplicações práticas, o que se define atualmente pela métrica de impacto da produção científica. A observação de modelos internacionais auxilia na compreensão de como alinhar os incentivos de PPGs e estudantes com relação a essas práticas. No cenário

norte-americano, por exemplo, Agarwal e Hoetker (2007) destacam que o debate sobre a relevância das pesquisas em Administração é central desde meados do século XX. A ampla divulgação de avaliações institucionais naquele país impulsionou uma reconfiguração das escolas de negócios, refletida na diversificação do corpo docente, na aproximação com ciências sociais correlatas e na reformulação da estrutura curricular dos doutoramentos.

Assim, a análise das divergências entre as expectativas estudantis e a realidade acadêmica brasileira revela duas frentes de ação paralelas. Primeiramente, destaca-se o papel do estudante na definição de seu projeto profissional, exigindo uma postura ativa na busca por competências alinhadas aos seus propósitos. Paralelo a isso, ressalta-se a importância da mobilização discente junto às esferas institucionais. A articulação coletiva dos estudantes apresenta-se como um mecanismo para pautar decisões e atividades em órgãos centrais da área de Administração, como as coordenações dos programas, a ANPAD e a CAPES.

Considerando os argumentos apresentados até aqui, entende-se que a ampliação do alinhamento entre a expectativa dos discentes e a realidade encontrada na pós-graduação deve ser uma responsabilidade compartilhada entre os diferentes atores mencionados. Cada ator, seja CAPES, ANPAD, PPGs, docentes e discentes, podem ajustar as suas atribuições para contribuir com a construção de uma pós-graduação que produza conhecimento com o rigor científico necessário e com a relevância para as organizações e a sociedade, considerando ao mesmo tempo a concretização de trajetórias profissionais satisfatórias dos indivíduos envolvidos, em particular das carreiras acadêmicas.

Como exemplos de ações práticas, cabe à CAPES ampliar a divulgação sobre a finalidade da pós-graduação *stricto sensu* no país, além de fomentar a flexibilidade estrutural e a interação entre os programas. No âmbito da ANPAD, medidas para alinhar expectativas e realidade incluem o incentivo a treinamentos e *Paper Development Workshops* (PDW), bem como o estreitamento do diálogo com o mercado para identificar novas competências e desafios de pesquisa. Quanto aos PPGs, recomenda-se detalhar as expectativas acadêmicas já nos processos seletivos, visando mitigar desalinhamentos futuros. Adicionalmente, os programas devem explicitar a responsabilidade dos egressos, dado o monitoramento quinquenal estabelecido pela avaliação da CAPES, e incentivar reuniões periódicas e publi-

cações frequentes nos grupos de pesquisa. Por fim, cabe aos discentes a participação ativa em Comissões Coordenadoras e Divisões Acadêmicas da ANPAD ou associações correlatas, especialmente na proposição de eventos e capacitações voltados à formação dos pós-graduandos.

Reflexões Finais

O objetivo deste artigo foi analisar o perfil e as aspirações dos discentes de Administração a partir das motivações que norteiam o seu ingresso na pós-graduação e do alinhamento de suas expectativas com as exigências institucionais da área. O estudo propõe a identificação de, ao menos, três perfis de pós-graduandos com base em um levantamento não probabilístico realizado com 355 estudantes de mestrado e doutorado em todo o Brasil. A delimitação desses perfis permitiu a compreensão das expectativas discentes em relação à pós-graduação. Complementarmente, utilizou-se o Relatório da Avaliação Quadrienal da Área de Administração, Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo (Área 27) publicado pela CAPES em 2021 para analisar como o corpo discente é considerado nos processos avaliativos.

Em suma, observa-se um desalinhamento entre expectativa e realidade sob a ótica dos discentes da pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil. Nota-se que parte dos estudantes ingressa no mestrado ou doutorado com motivações imprecisas, possivelmente por uma compreensão limitada da função acadêmica dessa formação. Por outro lado, as instâncias responsáveis pela pós-graduação frequentemente desconsideram as aspirações dos estudantes por uma trajetória acadêmica satisfatória. Evidencia-se, portanto, uma carência de ações estrategicamente coordenadas no país para o cumprimento da finalidade desta comunidade: a produção de conhecimento relevante para a sociedade e, especificamente, para os profissionais de Administração (Vizeu & Lara, 2023).

A viabilização de um projeto com este propósito requer a adoção de medidas específicas. Percebe-se que os PPGs possuem forte vínculo às normas institucionais, o que dificulta, especialmente para programas acadêmicos com conceitos três e quatro, o exercício de um protagonismo que divirja dos padrões esperados pelo processo avaliativo. Recomenda-se que as coordenações definam estratégias

para ampliar o impacto de suas pesquisas, visando a captação de recursos e a consequente atração de discentes interessados em carreiras acadêmicas de alto impacto. Tal raciocínio estende-se a outras instâncias da área, como a ANPAD e a CAPES.

Destaca-se adicionalmente que o domínio da língua inglesa é um fator limitante para que os estudantes de pós-graduação consigam se inserir em redes de pesquisa internacionais (Irigaray et al., 2023). Os dados levantados demonstram que cerca de 60% dos respondentes nunca participaram de conferências internacionais. Essas informações reforçam o fato de que o idioma ainda é uma barreira para o avanço da pesquisa e do desenvolvimento científico na área de Administração no Brasil. Existem defesas para o incremento da produção e da publicação brasileira no idioma Português como uma forma de evitar o “provincianismo global” e o “colonialismo epistêmico” (Alcadipani, 2017; Rossoni, 2018). Porém, também não se pode descartar a necessidade do incremento da presença da pesquisa em Administração brasileira em redes de pesquisa internacionais por meio de uma maior inserção global (Oliveira Junior, 2018).

O presente trabalho apresenta limitações. A abordagem analítico-expositiva e o uso de uma amostra por conveniência impedem a generalização dos resultados para a totalidade dos pós-graduandos em Administração. O material empírico, portanto, não visa testar hipóteses, mas fundamentar a reflexão analítica sobre percepções frequentemente negligenciadas no debate acadêmico. Além disso, o foco no contexto brasileiro da área de Administração limita a transferência direta das conclusões para outros cenários, ainda que a discussão seja relevante para áreas submetidas a regimes avaliativos semelhantes.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a reaplicação do levantamento para atualização do perfil discente, bem como a expansão da amostra para outras áreas do conhecimento. Tais avanços permitiriam uma visão abrangente da pós-graduação brasileira, auxiliando na projeção de mudanças institucionais e na criação de incentivos para a inserção de profissionais qualificados no mercado de trabalho. Embora não esgote as nuances das vivências na pós-graduação, espera-se que este trabalho estimule o debate sobre como tornar a pesquisa em Administração mais eficaz, tanto para pesquisadores experientes quanto para aqueles em fase de formação.

Agradecimentos

Este estudo foi conduzido no âmbito da Divisão de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo - ITE da ANPAD. Os autores agradecem o apoio institucional da Coordenação da Divisão ITE, da Diretoria Executiva e da equipe de colaboradores da ANPAD na gestão 2021-2023.

Referências

- Agarwal, R., & Hoetker, G. (2007). A Faustian bargain? The growth of management and its relationship with related disciplines. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1304–1322. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165901>
- Alcadipani, R. (2017). Periódicos brasileiros em inglês: A mímica do publish or perish “global”. *Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 405–411. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170410>
- Andrade, R. O. (2018). Desafios para além da pós-graduação. *Revista Pesquisa Fapesp*. <https://revista-pesquisa.fapesp.br/desafios-para-alem-da-pos-graduacao/>
- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). (2022). Relatório de gestão 2021. https://anpad.blob.core.windows.net/files/2021_relatorio_gestao.pdf
- Austin, A. E. (2002). Preparing the next generation of faculty: Graduate school as socialization to the academic career. *The Journal of Higher Education*, 73(1), 94–122. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777132>
- Backes, D. A. P., Serra, F. A. R., Belfort, A. C., & Andrade, É. F. da S. (2022). Gestão dos recursos organizacionais essenciais para o bom desempenho na Avaliação da Capes. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(2), 412–446. <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n2.2128>
- Bertero, C. O., Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1999). Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 147–178. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100009>
- Calderari, E. B., Vianna, F. R. P. M., & Meneghetti, F. K. (2022). Professores o tempo todo: Um estudo sobre as condições materiais, físicas e psicológicas de docentes no ensino superior durante a pandemia do COVID-19. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 28, 487–524.
- Cancian, Q. G., Fátima, J., Pasini, S., Malacarne, V., & Soligo, V. (2022). Precarização e intensificação do trabalho docente. *Humanidades & Inovação*, 9(2).
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). (2024). Brasil: Mestres e doutores 2024. <https://mestresdoutores2024.cgee.org.br>
- Colombo, D. G. (2024). O prêmio salarial e a penalidade por sobre-educação de doutores: Estimativas para o setor privado brasileiro (Texto para Discussão No. 3030). Ipea. <http://dx.doi.org/10.38116/td-3030-port>

- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). (2021). Relatório de avaliação – CAPES (Ciclo 2017/2020). https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/19122022_RELATORIO_AVALIACAO_QUADRIENAL_comnotaAdministrao.pdf
- Corcoran, M., & Clark, S. M. (1984). Professional socialization and contemporary career attitudes of three faculty generations. *Research in Higher Education*, 20(2), 131-153. <https://doi.org/10.1007/BF00991464>
- Costa, F. J., & Oliveira, S. A. (2024). Formação do doutor em Administração no Brasil: Por um sentido profissional pleno. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 25(1), 4-29. <https://doi.org/10.13058/raep.2024.v25n1.2349>
- Coulon, A. (2017). O ofício de estudante: A entrada na vida universitária. *Educação e Pesquisa*, 43(4), 1239-1250. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201710167954>
- Ferreira, L. M., dos Santos, V. M., & Costa, A. L. (2016). Avaliação da satisfação de formandos de um curso de graduação em Administração de uma Faculdade Pública Paulista. *Revista de Graduação USP*, 1(2), 31-42.
- Fischer, T. (2005). Mestrado profissional como prática acadêmica. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 2(4), 24-29. <https://doi.org/10.21713/2358-2332.2005.v2.74>
- Foucault, M. (1987). *Vigiar e punir: História da violência nas prisões*. Editora Vozes.
- Freitas, M. E. (2007). A carne e os ossos do ofício acadêmico. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 187-191.
- GEOCAPES. (2021). Distribuição de discentes titulados no Brasil 2021. <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>
- Guimarães, A. R., & Chaves, V. L. J. (2015). A intensificação do trabalho docente universitário: aceitações e resistências. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE*, 31(3), 567-586. <https://doi.org/10.21573/vol31n32015.59914>
- Irigaray, H. A. R., Wanderley, S., & Stocker, F. (2023). “Deveríamos estar nos salões de Viena, mas eu não quero aprender a dançar valsa”: Reflexões sobre a inserção internacional dos acadêmicos brasileiros. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), e89027. <https://doi.org/10.1590/1679-395189027>
- Kruger, S. D., Mazzioni, S., Resende, A., Gubiani, C. A., & Zanin, A. (2013). O perfil desejado do egresso dos cursos de ciências contábeis das universidades de Santa Catarina. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 12(34), 40-52. <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v12n34p40-52>
- Leite Filho, G. A., & Martins, G. D. A. (2006). Relação orientador-orientando e suas influências na elaboração de teses e dissertações. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 99-109. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000500008>
- Mangematin, V. (2000). PhD job market: professional trajectories and incentives during the PhD. *Research policy*, 29(6), 741-756. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00047-5)
- McAlpine, L., & Norton, J. (2006). Reframing our approach to doctoral programs: An integrative framework for action and research. *Higher Education Research & Development*, 25(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/07294360500453012>
- Melo, D., & Serva, M. (2014). A agenda do professor-pesquisador em Administração: Uma análise baseada na sociologia da ciência. *Cadernos EBAPE.BR*, 12, 605-632. <https://doi.org/10.1590/1679-39518559>
- Miranda, G. J., Lemes, S., Lima, F. D. C., & Júnior, V. B. (2014). Relações entre desempenho acadêmico e acesso aos programas de mestrado em ciências contábeis. *Revista Ambiente Contábil*, 6(1), 141-162.

- Monteiro, M. D. S. H., & Leite, D. B. (2019). Perspectivas de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal de Mato Grosso: comparativo entre os estudantes das gerações X e Y. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1), 87-104. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p87-104.780>
- Morosini, M. C. (2009). A pós-graduação no Brasil: Formação e desafios. *Revista Argentina de Educación Superior*, 1(1), 125-152.
- Oliveira Junior, M. M. (2018). O futuro dos programas de pós-graduação em Administração: Novas escolhas e novos caminhos. *Revista de Administração de Empresas*, 58(1), 87-90. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180108>
- Oliveira, L. (2021). Avaliação e expansão da Pós-Graduação em Educação no Brasil e no Nordeste. *Revista Educação Em Questão*, 59(59). <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2021v59n59ID24454>
- Peinado, J., Vianna, F. R. P., & Meneghetti, F. K. (2022). Perspectivas de retorno dos estudantes de uma universidade pública às aulas presenciais no pós-pandemia. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 38(1). <https://doi.org/10.21573/vol38n002022.121497>
- Prata-Ferreira, P. A., & Vasques-Menezes, I. (2021). Conflitos do professor universitário: O que sabemos sobre isso? *Psicologia Em Estudo*, 26. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v26i0.46380>
- Rossi, D. M. de O., Alves, M. M. F., Rodrigues, C. B., & Oliveira, B. R. de. (2025). Política de avaliação da pós-graduação. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, e025003. <https://doi.org/10.22633/rpge.v29i00.19955>
- Rossoni, L. (2018). Em defesa das publicações em português. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 1-13. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2018ed3>
- Scott, C. P., Glickman, A. R., & DiTommaso, A. (2022). Toward a more reflexive and deliberative public affairs: A critical reimagining of doctoral training. *Public Integrity*, 24(4-5), 448-467. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014201>
- Silva, A. B. (2019). Produtivismo acadêmico multinível: Mercadoria performativa na pós-graduação em administração. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 341-352. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190504>
- Silva, T. C. & Bardagi, M. P. (2015). O aluno de pós-graduação stricto sensu no Brasil: revisão da literatura dos últimos 20 anos. *RBPG. Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 12(29). <http://doi.org/10.21713/2358-2332.2015.v12.853>
- Souza, P. L. B. S., Oliveira, S. A., & Melo, J. F. V. (2025). “Afimal, a Administração é ou não é ciência?”: A epistemologia como caminho para essa reflexão. *Cadernos EBAPE.BR*, 23, e0203-0202. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230202>
- Teixeira, Y. (2025). Brasil poderá ter carência de 235 mil professores de educação básica até 2040. *Jornal Da USP*. <https://jornal.usp.br/atualidades/brasil-podera-ter-carencia-de-235-mil-professores-de-educacao-basica-ate-2040/#:~:text=Para%20Silvia%20Colella%20professora%20s%C3%AAnior,corre%C3%A7%C3%A3o%20de%20provas%20e%20atividades.>
- Trevisol, J. V., & Balsanello, G. (2022). A pós-graduação sob a perspectiva dos egressos: um estudo de autoavaliação. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior*, 27(3), 470-492. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772022000300005>
- Valadão, M. V., & Rodrigues, H. G. (2012). Competências na pós-graduação: o olhar dos egressos. *Administração: Ensino e pesquisa*, 13(2), 325-354. <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n2.94>

Viegas, R. R., Abrucio, F. L., Teixeira, M. A. C., & Mongelós, S. A. A. (2025). Desafios do Quebra-Cabeça Científico Teses por Artigos em Administração Pública. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 26(2). <https://doi.org/10.13058/raep.2025.v26n2.268>

Villar, E. G., Correa, M. V. P., Walter, S. A., & Lourenço, M. L. (2019). As múltiplas representações no cotidiano: Os papéis do docente de pós-graduação stricto sensu em Administração no Brasil. *Revista Alcance*, 26(3), 334-347.

Vizeu, F., & Lara, L. G. A. (2023). A quem serve a pesquisa em administração? *Revista de Administração Contemporânea*, 27(2), e210298. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023210298.por>

Apêndice A

SÍNTESE DAS DIMENSÕES EXPLORADAS NO LEVANTAMENTO COM PÓS-GRADUANDOS

Dimensão temática	Aspecto investigado	Itens	Exemplos de itens	Formato da questão	Referências orientadoras
1. Perfil acadêmico	Caracterização do vínculo institucional e área de atuação	Q1-Q8	“Assinale a alternativa que melhor descreve sua situação acadêmica atual” (Q1)	Múltipla escolha	Ferreira et al. (2016), Miranda et al. (2014), Monteiro e Leite (2019)
			“Qual a área principal do seu Programa de Pós-Graduação?” (Q5) “Qual a sua Divisão Principal na ANPAD?” (Q6)		
2. Financiamento e trabalho	Condições de sustento e dedicação ao curso	Q9-Q11	“Você recebeu ou recebe alguma bolsa de estudos durante a Pós-graduação?” (Q9) “Qual das afirmativas melhor descreve a sua situação de trabalho durante a Pós-graduação?” (Q10)	Múltipla escolha	Ferreira et al. (2016), Miranda et al. (2014), Monteiro e Leite (2019)

3. Trajetória formativa	Histórico acadêmico progresso	Q12–Q18	“Qual foi seu curso de formação durante a Graduação?” (Q12)	Múltipla escolha; Aberta (nome da IES)	Ferreira et al. (2016), Miranda et al. (2014), Monteiro e Leite (2019)
			“Durante a Graduação participou de programa de iniciação científica?” (Q15)		
			“Em que instituição cursa o Doutorado?” (Q18)		
			“O que mais te motivou a ingressar no Mestrado/Doutorado?” (Q19)		
4. Motivações e expectativas	Razões de ingresso e retornos percebidos	Q19–Q21	“Qual o principal motivo fez você escolher a sua Universidade?” (Q20)	Múltipla escolha (múltiplas respostas)	Ferreira et al. (2016), Monteiro e Leite (2019)
			“Assinale as repercussões que a realização do curso lhe proporcionou(ou)” (Q21)		
			“Você atua como docente de alguma IES?” (Q22)		
			“Qual das afirmativas melhor descreve sua experiência na participação de grupos de pesquisa?” (Q23)		
5. Experiência acadêmica e produção científica	Participação em atividades acadêmicas e produtividade	Q22–Q28	“Qual das afirmativas melhor descreve sua experiência na publicação de artigos em periódicos?” (Q27)	Múltipla escolha; Escala ordinal	Ferreira et al. (2016), Miranda et al. (2014)

6. Lacunas e intenções pós-formação	Percepções sobre deficiências e planos futuros	Q29–Q30	“O que mais senti falta na Pós-graduação?” (Q29) “O que você pretende fazer ao terminar a Pós-graduação?” (Q30)	Aberta (Q29); Múltipla escolha — múltiplas respostas (Q30)	Ferreira et al. (2016), Miranda et al. (2014), Monteiro e Leite (2019)
			“Há forte integração entre os alunos e os docentes no meu PPG” (Q31) “O programa reflete as necessidades do mercado” (Q38) “De modo geral, as expectativas quanto à Pós-graduação foram alcançadas” (Q42)	Escala Likert de 5 pontos (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente)	Ferreira et al. (2016), Monteiro e Leite (2019)
7. Avaliação do programa	Percepção sobre ambiente, estrutura e adequação do PPG	Q31–Q42			
8. Aspectos prazerosos e críticos da formação	Vivências positivas e negativas na pós-graduação	Q43–Q44	“Quais os aspectos mais prazerosos da Pós-graduação?” (Q43) “Quais os aspectos menos prazerosos da Pós-graduação?” (Q44)	Aberta (texto livre)	Miranda et al. (2020), Silva e Bardagi (2015)
				Escala Likert de 5 pontos (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente)	
9. Competências desenvolvidas	Autopercepção sobre habilidades adquiridas na formação	Q45–Q62	“O curso me permitiu desenvolver habilidades de comunicação” (Q45) “...capacidade crítica-analítica” (Q46) “...capacidade de reconhecer-me como docente” (Q62)		Valadão e Rodrigues (2012) e Kruger et al. (2013)
10. Perfil sociodemográfico	Características pessoais e socioeconômicas	Q63–Q71	“Com qual gênero você se identifica?” (Q64) “Qual sua raça/cor, segundo as categorias do IBGE?” (Q65) “Qual a sua renda familiar?” (Q71)	Múltipla escolha; Aberta (Q63); Numérica (Q67)	Ferreira et al. (2016), Miranda et al. (2014), Monteiro e Leite (2019)