

## **Impacto dos Cursos MBA da FGV São Paulo na Promoção e na Remuneração dos seus Egressos**

**VANESSA LOPES PIRES**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

**GILBERTO SARFATI**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

Agradecimento à órgão de fomento:

x

## **Impacto dos Cursos MBA da FGV São Paulo na Promoção e na Remuneração dos seus Egressos**

### **RESUMO**

Os cursos denominados MBA no Brasil foram construídos nos moldes do MBA americano, mas, com características particulares ao cenário brasileiro. Estes cursos possuem extensa literatura de avaliação, tanto positivas, sobre os seus impactos, como avaliações críticas com relação ao modelo. Entretanto, no Brasil, há poucos estudos e análises referentes a este programa, seja nos aspectos objetivos ou nos aspectos subjetivos. Este trabalho teve como objetivo avaliar o impacto dos cursos de MBA, pós-graduação lato sensu, na remuneração e na promoção dos ex-alunos formados entre 2012 e 2017, da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. As hipóteses testadas foram confirmadas, uma vez que foram encontrados efeitos significantes de 23,63% de aumento na média salarial dos formados em relação ao seu salário anterior ao MBA e de 14,54% na renda mensal atual em relação a renda atual mais provável dos egressos se eles não tivessem cursado o MBA. Foi observada também, uma migração dos ex-alunos de cargos mais baixos (nível de entrada) para cargos mais altos (média gerencia) e de média gerencia para nível executivo, confirmando assim a segunda hipótese desta pesquisa.

#### **Palavras-chave**

MBAs; MBAs no Brasil; educação executiva; remuneração; promoção

## **1. INTRODUÇÃO**

Foi na Universidade de Harvard, em 1908, que surgiu o primeiro programa MBA (Master in Business Administration) (MINTZBERG, 2004). Com início nos Estados Unidos no início do século XX, o MBA se espalhou na segunda metade desse século, com as novas escolas de negócios emergentes no Reino Unido na década de 1970, unidos por outras instituições europeias - Escandinávia (por exemplo, Copenhagen Business School), Países Baixos, Europa do Sul (por exemplo, ESADE e IESE na Espanha, Bolonha, na Itália), escolas de negócios de alto nível na Suíça (IMD, Genebra) e Austrália, enquanto o grande salto no Extremo Oriente, América do Sul e África tiveram início na década de 1990 (YEHUDA, 2009).

De acordo com Afonso (2005), a década de 1990 é considerada como o início da era dos cursos de especialização e pós-graduação no Brasil devido às mudanças ocorridas no cenário econômico, à busca dos profissionais por capacitação e à conseqüente demanda por esses cursos. O MBA tem sido o mais reconhecido programa de qualificação para aspirantes a cargos de gerentes seniores e é o mais comum em ofertas de pós-graduação nas escolas de negócios (SEGON; BOOTH, 2012). De acordo com Vasquez e Ruas (2012), os profissionais que fazem cursos de MBA estão em busca de melhores oportunidades de carreira, almejam altos cargos executivos e melhores salários. Já, do lado das empresas, elas buscam por profissionais com MBA por serem capazes de lidar com os desafios e incertezas dos negócios, estimulando as suas habilidades e competências de forma dinâmica.

Verifica-se extensa literatura crítica em relação ao modelo de MBA e a sua real contribuição para a gestão das empresas, além de questionar se existe um avanço maior ou mais rápido na carreira (e.g., PFEFFER; FONG, 2002; MINTZBERG, 2004; MONKS; WALSH, 2001). Além disso, é cada vez mais criticado por estar fora de contato com as necessidades do negócio e se tornar excessivamente teórica em seu conteúdo (SCHLEGELMILCH; THOMAS, 2011). Mintzberg (2004), como um dos maiores críticos, argumenta que os programas de MBA simplesmente fornecem treinamento especializado em funções de negócios e não conseguem contribuir com a prática mais ampla de gerenciamento.

Segundo Hay (2006), mesmo com todas as críticas, ainda se conhece pouco sobre as

contribuições em termos de aprendizado que o MBA traz para as práticas organizacionais. No entanto, para outros autores, há evidências que fazer um MBA melhora o capital humano, que engloba o capital escolar, o capital social e o capital cultural (RICHARDS-WILSON; GALLOWAY, 2006), o capital de valor interno e o capital de valor de mercado (BARUCH et al., 2005).

Este trabalho visa responder a seguinte questão: Existe impacto dos cursos de MBA da FGV São Paulo, na promoção e na remuneração dos profissionais? Para responder a esta pergunta, foi conduzida uma pesquisa empírica com ex-alunos, formados entre 2012 e 2017, dos cursos de MBAs da Fundação Getúlio Vargas, na cidade de São Paulo. Os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário composto por 26 questões fechadas, de múltipla escolha. Dentre as características destes alunos, vale ressaltar, que são graduados em diversas áreas e, em termos profissionais, atuam em empresas de diversos segmentos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O MBA é um programa de pós-graduação generalista para profissionais com experiência profissional e projetado para desenvolver líderes holísticos, inovadores e socialmente responsáveis, para as organizações de alto desempenho no mercado global, por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e valores necessários para ter sucesso em ambientes complexos, de acordo com os critérios definidos pela AMBA – *Association of MBAs* (organização internacional que credencia programas de pós-graduação em escolas de negócios em todo o mundo) (AMBA, 2016).

O fenômeno da criação e expansão dos cursos de pós-graduação em administração, voltados exclusivamente para executivos, que se iniciou em 1908, quando da criação de programas de educação executiva denominados MBAs (*Master in Business Administration*) em escolas norte americanas, tinha em sua proposta a capacitação para a área de gestão (WOOD JR.; PAULA, 2004). Foi na década de 1980 que os MBAs atingiram a sua alta popularidade, ganhando uma efetiva reputação e, no início dos anos 1990, o modelo do MBA americano já havia se espalhado pela Europa, nas universidades francesas e em *Cambridge* e *Oxford* (WOOD JR.; PAULA, 2002). Na Europa, a disseminação dos MBAs derivou do Plano Marshall e da expansão das multinacionais norte-americanas (WARDE, 2000).

A educação de pós-graduação tem experimentado um crescimento fenomenal ao longo das últimas 3 décadas, com mais de 100 mil títulos de MBA concedidos nos Estados Unidos apenas em 2000 (FRIGA; BETTIS; SULLIVAN, 2003; MORGESON; NAHRGANG, 2008) e, permanece popular entre os estudantes e recrutadores (BRADSHAW, 2007). De acordo com Martin e Golsby-Smith (2017), o MBA tem inundado o mundo dos negócios com mais de 150 mil graduados por ano, apenas nos Estados Unidos.

Foi na década de 1950, período de desenvolvimento em razão o plano de metas do governo Juscelino Kubitschek e, no período militar da década de 1960, com o desenvolvimento nacionalista, que surgiu a pós-graduação no Brasil (MELLO, 2002). Por meio do parecer nº 977, em 3 de dezembro de 1965, o Conselho Federal de Educação instituiu as normas gerais para a organização da pós-graduação no Brasil. O referido parecer estabelece duas configurações: *stricto sensu* e *lato sensu*. Relatado por Newton Sucupira, o instrumento legal definiu a pós-graduação *stricto sensu* como sendo um sistema de ensino que abrange mestrado e doutorado e a pós-graduação *lato sensu* como modalidade de aperfeiçoamento e especializações cujo objetivo é “proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico profissional”. A pós-graduação *stricto sensu* é de natureza acadêmica e de pesquisa, possui objetivo essencialmente científico e confere grau acadêmico, enquanto a *lato sensu* tem objetivo técnico profissional (VERGARA; AFONSO, 2006).

De acordo com Campomar (2002), no início da década de 1980, a COPPEAD, da

Universidade Federal do Rio de Janeiro deu o nome de MBA (*Master of Business Administration*) a um desses cursos por analogia aos cursos de formação profissional na área de Administração que existem nos Estados Unidos. Em Administração, o “*master*” do MBA americano, vem do mestre das corporações de artes e ofícios, que era o indivíduo que dominava um certo conhecimento. Essa denominação não possui qualquer relação com o título de mestre conhecido no Brasil, que é acadêmico, e como são chamados os professores. Portanto, o MBA americano não equivale ao mestrado brasileiro. O MBA nos Estados Unidos possui duração de um ano a dois anos e não exige dissertação ou tese. Ainda nos Estados Unidos, há o chamado MBA executivo, realizado aos finais de semana ou à noite, que é direcionado aos profissionais com experiência entre 5 e 10 anos, conferindo a mesma titulação, embora tenha menos horas em classe, porque considera a experiência desses executivos como parte da carga horária.

Na década de 1990, os programas de MBA ganharam sólida reputação e expandiram-se para além das fronteiras norte-americanas. No Brasil, o movimento ganhou força com o crescimento vigoroso do ensino profissionalizante de gestão, gerando, desde do primeiro momento, experimentos ambíguos, marcados tanto pela dimensão comercial, quanto pela dimensão pedagógica. O observador mais atento poderia localizar no fenômeno apenas mais um caso de importação ou transplante de ideias vindas de um país desenvolvido, porém, por trás da fachada, emergem padrões e modelos múltiplos (WOOD JR.; PAULA, 2004).

De acordo com Fischer (2002), o “uso da sigla MBA indistintamente por todo tipo de curso” tem gerado uma confusão entre a oferta e os objetivos de várias modalidades de cursos de especialização, como também, entre os cursos de especialização e os cursos de mestrado – situação polemizada ainda mais com a introdução do mestrado profissional. Wood Jr. e Paula (2004), afirmam que o termo MBA no Brasil foi usado de forma indiscriminada, tornando difícil a análise comparativa desses programas no país com outros no exterior. Como afirma Silva e Godoy (2016), nos últimos anos, no Brasil, foi possível verificar um crescimento na oferta de cursos de pós-graduação em Administração, com destaque para os MBAs, o que torna relevante o exame de como esses programas vêm sendo desenvolvidos e avaliados. A relevância e a preocupação em avaliar o MBA, tanto no Brasil, como em outros países, é reforçada pelas críticas sobre a real efetividade desses programas no desenvolvimento de gestores.

Embora nos últimos anos, a oferta desse tipo de programa tenha crescido no país de forma acelerada, o impacto dos programas de pós-graduação na formação gerencial (mestrados profissionais, MBAs e especialização em gestão), nas competências e no desempenho profissional dos seus alunos não tem sido um tema frequente no debate e nas pesquisas em administração (RUAS; COMINI, 2007).

O modelo dos cursos de MBA vem sofrendo críticas ao longo de sua existência, segundo Martin e Golsby-Smith (2017), em ambos os lados, profissionais e acadêmicos questionam a eficácia do atual modelo educacional do MBA. Por exemplo, muitos praticantes encontram MBAs sem “*soft skills*”, como comunicação efetiva, relações interpessoais, sensibilidade transcultural, perspectivas globais e padrões éticos (JAIN; STOPFORD, 2011). Cruz e Wood Jr. (2013) afirmam que o questionamento sobre o impacto dos MBAs no desempenho do profissional surgiu no início do século XX e girava em torno do fato de o corpo docente ser formado por acadêmicos, especialmente economistas, psicólogos, sociólogos e cientistas políticos, que, nem sempre, tinham experiência prática. Para aproximar a teoria da prática, passou-se a utilizar exemplos, o que, na década de 1920, evoluiu para o método de estudo de casos, técnica de ensino utilizada por boa parte dos MBAs atuais. Jain e Stopford (2011) confirmam essa questão de que os estudantes de MBA ainda são primariamente ensinados da mesma forma que na década de 1960 e 1970 e, embora muitas universidades tenham feito mudanças significativas em seus currículos de MBA nos últimos anos, essas mudanças - em grande parte experimentais - experimentaram sucesso e fracasso.

Mintzberg (2004), como um dos maiores críticos dos programas de educação gerencial,

principalmente dos MBAs, alega que a educação gerencial ainda não foi perfeitamente estudada, tendo em vista que gestão é o encontro de ciência (conhecimento sistematizado por meio de pesquisas), arte (*insight*, visão e intuição) e ofício (experiência e aprendizagem na prática). Outra crítica, feita por Henry Mintzberg, é de que os MBAs desenvolvem apenas habilidades analíticas, que, embora úteis, não são suficientes como preparação de pessoas para administrar.

De acordo com as percepções dos graduados, o nível de habilidades fornecido pelos cursos de MBA não atende as necessidades reais, no que tange as habilidades gerenciais necessárias nos negócios (HESSELDENZ, 2012).

Essas críticas fazem parte do modelo global dos MBAs, um outro estudo realizado através de uma pesquisa *online*, entre abril e novembro de 2011 com mais de 100 gerentes com responsabilidade de seleção. Segon e Booth (2012), concluíram que os MBAs australianos não possuem conteúdo interpessoal e não atendem às necessidades do negócio. Além disso, os resultados de uma pesquisa de gestores atuantes, revelaram que as preferências mais importantes dos recrutadores internacionais e dos gerentes australianos incluíam, habilidades interpessoais, inteligência emocional, habilidades de comunicação e capacidade de ética empresarial.

Embora existam críticas ao modelo dos cursos MBA, diversos estudos empíricos indicam a existência de um impacto positivo dos cursos de MBA nos rendimentos de seus egressos, que têm sido confirmados em diversos países. (SHIMIZU; HIGUCHI, 2009; MIHAIL; KLOUTSINIOTIS, 2014; WAY et al, 2013). No processo de expansão, que aconteceu em muitos países, os MBAs se consolidaram como produto de grande sucesso para as instituições de ensino, como cursos supostamente capazes de alavancar as carreiras dos estudantes e, como alternativa educacional, para formar líderes para as empresas (WOOD JR.; CRUZ, 2014).

Em análise recente, usando um novo conjunto de dados de painel do Guia do MBA, publicado pela revista *The Economist*, incluindo programas de MBA de todo o mundo, Elliot e Kwok (2016) concluíram que o salário pré MBA e a qualidade do programa são determinantes essenciais do salário pós MBA. Eles também descobriram que os salários pré e pós MBA são menores para estudantes de programas dos EUA do que em programas que não são dos EUA. No entanto, de acordo com Way et al. (2013), eles são informativos na compreensão do valor de um MBA de forma muito geral e, podem ser de uso limitado por escolas individuais (especialmente pequenos programas de MBA) que estão tentando entender tanto o valor de seu diploma, quanto a relação entre as características pré-programa de seus alunos e seus resultados de pós MBA no emprego.

Em estudo recente, com uma amostra de estudantes de MBA de dois anos a tempo integral, que se matricularam em 2009 e se formaram em 2011, de um pequeno e privado programa de MBA, Way et al. (2013), concluíram que houve um aumento salarial significativo pós MBA para estudantes assalariados. O documento apoia as descobertas anteriores de que a educação de MBA tem fortes impactos positivos sobre o lucro dos alunos.

Além disso, os planos de contratação corporativa para 2017 apontaram para oportunidades de emprego robustas para graduados de MBA. O GMAC realizou o “*Survey Corporate Recruiters*” no início de 2017, com empresas entrevistadas na Ásia-Pacífico, Europa, América Latina e Estados Unidos. Nessa pesquisa, realizada globalmente, mais de metade das empresas entrevistadas (52 por cento) relatou que os salários base de MBA aumentarão em (34 por cento) ou acima (18 por cento) da taxa de inflação de 2017. América Latina (74 por cento dos entrevistados) e Ásia-Pacífico (59 por cento) têm a maior proporção de empresas que planejam aumentar os salários de MBA, acima da taxa de inflação para este ano. "Mais uma vez, o relatório deste ano traz à luz o valor contínuo do MBA para o mercado", disse Megan Hendricks, diretor executivo da MBA CSEA. "O crescente interesse pelo talento

do especialista fornece uma indicação adicional da relevância desses programas em nossas escolas membros" (GMAC, 2017).

O ranking publicado pelo jornal britânico *Financial Times* apresentou o impacto dos programas na remuneração dos alunos, avaliando o incremento percentual de salário após a conclusão do curso em relação ao salário anterior ao ingresso. No *ranking* global dos cem melhores MBAs de 2013, por exemplo, em termos de aumento salarial, observa-se um incremento mínimo de 61% – entre alunos da *University of Bath School of Management* – e um incremento máximo de 163% - entre ex-alunos da *Peking University Guanghua* (FINANCIAL TIMES, 2013).

Em um estudo realizado por Way et al. (2016), com uma amostra de estudantes de MBA em tempo integral, que se matricularam em um pequeno programa privado de MBA de 2009, o salário médio aumentou 45,2% entre aqueles com emprego assalariado, o que mostra que, um MBA deste programa específico, aumentou consideravelmente os lucros dos alunos. Shimizu e Higuchi (2009) descobriram que, em média, os alunos que se formaram em um curso MBA tiveram um maior retorno sobre o investimento, em termos de salários mais altos, independentemente dos alunos pagarem as matrículas em particular ou serem patrocinados pela empresa. Zhao et al. (2006) realizaram uma pesquisa com graduados de MBA e concluíram que os MBAs tiveram um efeito positivo sobre emprego, renda, promoções e satisfação e desempenho no trabalho. Em outra pesquisa, com graduados de um programa de MBA para executivos na Itália, Camuffo et al. (2009), compararam o avanço profissional de graduados de MBA antes e depois da realização do programa de MBA e constataram que a maioria dos graduados tiveram aumentos notáveis em seu avanço na carreira e em sua compensação.

Para compreender a percepção de valor dos cursos de MBA da Fundação Getulio Vargas em São Paulo, foram levantadas duas hipóteses nesta pesquisa:

H1 - *os egressos dos cursos MBA da FGV São Paulo obtiveram aumento salarial após a conclusão do curso;*

H2 - *os egressos dos cursos MBA da FGV São Paulo migraram para cargos mais altos, além de terem percebido aumento significativo em suas habilidades executivas.*

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para abordar a questão de pesquisa sobre o impacto dos cursos MBA na remuneração e na promoção dos profissionais, foi realizado um estudo com os egressos dos cursos de MBA Executivo da Fundação Getulio Vargas em São Paulo, com o objetivo de avaliar se existe impacto positivo desses cursos em suas remunerações e promoções após a sua conclusão.

A coleta de dados foi conduzida através de um estudo tipo *survey*, utilizando um questionário estruturado, que foi enviado por e-mail para uma base de 15.360 ex-alunos, formados entre 2012 e 2017, dos cursos de MBA da Fundação Getulio Vargas, na cidade de São Paulo. Foram escolhidos 34 cursos de MBA Executivo da FGV, oferecidos na cidade de São Paulo.

Tais cursos são denominados de cursos de pós-graduação lato sensu, destinado a profissionais com, no mínimo, três anos de experiência profissional relevante, com carga horária entre 432 horas-aula a 504 horas-aula.

Para a investigação foi escolhida uma base de ex-alunos formados, entre 2012 e 2017, nos cursos MBAs ofertados pela Fundação Getulio Vargas, na cidade de São Paulo. Os dados foram extraídos da base de cadastro de alunos, tendo como informações iniciais: nome do aluno, MBA realizado, turma, ano de início do curso, ano de conclusão do curso, e-mail e telefone. Considerando estas informações o universo foi de 15.663 alunos matriculados. Desta base de alunos foram obtidos 22.606 registros de e-mails, mas por se tratar de base constituída ao longo dos anos e por não haver nenhum tipo de atualização destes dados pela FGV, foi feita uma higienização da base. Esta higienização foi realizada por meio de uma ferramenta de disparo

chamada Email2b, utilizada pela FGV em sua comunicação, onde os e-mails após diagnóstico são separados por categoria, conforme a seguir: *Hard bounces*: e-mails inválidos e *Soft bounces*: e-mails válidos, o que resultou em uma base limpa de 18.214 e-mails válidos. No momento do disparo a ferramenta verificou ainda que, dos 18.214 contatos que constavam na base de envio, 2.854 estavam na *blacklist* do Email2b e foram excluídos, resultando em uma base final de 15.360 e-mails válidos, no entanto, conforme análise de cenário abaixo, alguns não foram entregues para diversos provedores, seja por bloqueios, falhas de conexão ou e-mails inválidos, resultando em 14.109 e-mails impactados.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o modelo adaptado à realidade dos cursos denominados MBA no Brasil, retirado do artigo intitulado “*Less Success Than Meets the Eye? The Impact of Master of Business Administration Education on Graduates Careers*” (ZHAO et al.; 2006), contendo 26 questões fechadas de múltipla escolha, sendo as perguntas de 1 a 9 sobre dados pessoais, profissionais e sua motivação para fazer o curso. As perguntas de 10 a 26 tinham como objetivo obter as informações sobre o desenvolvimento da carreira relacionados à remuneração e a promoção dos participantes, assim como a contribuição da conclusão do MBA no desempenho das suas atividades profissionais e sua satisfação com o curso.

Em março de 2018 foi feita a coleta de dados. Primeiramente foi enviado um convite pré-teste, com o objetivo de refinar o instrumento de pesquisa e validar as informações coletadas. Esse convite foi enviado para uma base de 188 ex-alunos do curso de Gestão Comercial. Este disparo foi feito por e-mail, por meio da plataforma *Survey Monkey*, tendo obtido 3 respostas (1,6%) ao questionário.

Após a validação do instrumento de pesquisa foi feito um comunicado por e-mail, convidando os ex-alunos de MBAs da Fundação Getúlio Vargas a participarem da pesquisa, (com um link para a página web do site especializado em *surveys* - *Survey Monkey*).

Entre os dias 02 de março a 23 de março, período em que a pesquisa esteve aberta, foi obtido o retorno de 627 respostas ao questionário (4,44%), sendo que 25 delas foram desprezadas por estarem incompletas, restando assim, 602 formulários completos, o que representa 4,27% de retorno válido. De acordo com Martins (2010), as pesquisas desta natureza, costumam ter retorno abaixo de 10%, com isso é possível considerar o retorno desta pesquisa como satisfatório.

Para a análise das respostas foi utilizado estatística descritiva, observando-se frequências absolutas e frequências relativas, com a elaboração de tabelas, para caracterizar o perfil, o motivo que o levou a fazer o curso, o efeito do MBA em sua carreira e o impacto do MBA.

Para o cálculo dos aspectos subjetivos, sobre o desempenho no trabalho e a satisfação com o curso MBA, atribuiu-se uma pontuação de 1 a 5 pontos, escala *Likert*, considerando 5 pontos para aqueles que assinalaram a resposta concordo totalmente, 4 pontos para os que assinalaram concordo parcialmente, 3 pontos para os que não concordam nem discordam, 2 pontos para aqueles que assinalaram que discordam parcialmente e 1 ponto para os que discordam totalmente. Para estas pontuações foram aplicadas medidas de posição (média, mediana e moda), sendo que para estas medidas de impacto, quanto maior a pontuação, maior o impacto.

Nas questões referentes a comparação do cargo atual com e sem MBA também foi utilizada a estatística descritiva, observando-se frequências absolutas e frequências relativas, além do teste de qui-quadrado para testar a hipótese e comparar as proporções.  $\chi^2(6, 602) = 51,57; p < 0,01$

Nas questões relacionadas a renda mensal antes de cursar o MBA, renda mensal atual após a conclusão do MBA e renda mensal atual se não tivesse cursado o MBA, e foi calculado o ponto médio das faixas salariais, depois aplicou-se análise de variância (Teste f) para saber se as variâncias eram iguais ou não. Concluiu-se que as variâncias eram distintas e, portanto, aplicou-

se o teste T com duas variâncias desiguais para avaliar as diferenças entre salários. Os mesmos testes foram aplicados na análise cruzada das variáveis de renda versus o ano de conclusão do MBA. Já para a análise cruzada das variáveis de renda antes de cursar o MBA e renda atual versus o tempo de experiência profissional, foi aplicado um teste de correlação entre as variáveis.

#### 4. RESULTADOS

O principal motivo para fazer o curso MBA foi o avanço do conhecimento com 67,44% das respostas e apenas 32,56% dos respondentes tinham como objetivo obter mais oportunidades de carreira.

Para analisar os reflexos diretos do curso na carreira dos ex-alunos, foi realizado o cálculo de probabilidade condicional entre o principal motivo que o levou a fazer o MBA e, se o curso atendeu as suas expectativas. É possível observar, ainda na tabela 3 que, dos respondentes que escolheram a oportunidade de carreira como principal motivo para fazer o curso, 75,51% concordaram que o curso atendeu as suas expectativas, enquanto 24,49% entenderam que não tiveram as suas expectativas atendidas. Já para os respondentes que optaram pelo avanço do conhecimento como principal motivo para fazer o MBA, 78,33% tiveram suas expectativas atendidas, contra 21,67% que não foram atendidos em suas expectativas.

Tabela 1: Análise cruzada das variáveis de “Principal motivo para fazer o MBA” x “O curso atendeu minhas expectativas”.

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Total
Oportunidade de carreira	60	88	11	22	15	196
Avanço do conhecimento	130	188	25	44	19	406
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>276</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>34</b>	<b>602</b>

Fonte: Dados da pesquisa

	Expectativa atendida		Expectativa não atendida	
	f	%	f	%
Oportunidade de carreira	148	75,51%	48	24,49%
Avanço do conhecimento	318	78,33%	88	21,67%

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão relacionada aos cargos atuais, 9% dos respondentes relataram que ocupam cargos nos níveis mais altos da hierarquia, como CEO, presidente, vice-presidente ou diretor. A grande maioria (34%) ocupa cargos de média gerência como superintendente, gerente de planta, gerente de área funcional ou gerente de divisão. Podemos verificar também na amostra que 21% atuam como coordenadores ou supervisores. Além disso, 7% dos respondentes são e

Foi realizado um teste de proporção de qui-quadrado para comparação do cargo atual com MBA em relação a percepção de seu cargo atual sem o MBA. Com mais de 99% de probabilidade essas proporções são distintas.  $\chi^2(6, 602) = 51,57; p < 0,01$

Foi perguntado aos entrevistados: “Qual o efeito do MBA em sua carreira?” Como é possível verificar na Tabela 2, para 34,72% dos respondentes não houve impacto. Para 19,93% dos pesquisados houve mais impacto em relação às atividades exercidas, que foram agregadas em seu trabalho, contudo, sem aumento de salário. Já 18,44% tiveram aumento de salário e promoção, 13,12% mudaram de empresa para uma oportunidade melhor e, 5,98% obtiveram somente aumento de salário.

Tabela 2: Efeito do MBA na sua carreira



	Respostas	
	%	f
Tive somente aumento de salário	5,98%	36
Tive aumento de salário e promoção (cargo e salário)	18,44%	111
Agreguei funções no meu trabalho mas sem aumento de salário	19,93%	120
Mudei de emprego (empresa) para uma oportunidade melhor	13,12%	79
Abri minha empresa	3,65%	22
Perdi o emprego	4,15%	25
Nada mudou	34,72%	209
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>602</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Coelho e Roglio (2010) a maioria dos indivíduos considera a remuneração um importante motivador do desempenho profissional. Esta pesquisa tem como objetivo central responder se há impacto positivo na remuneração e na promoção dos ex-alunos que realizaram o curso MBA.

A análise da renda foi construída para verificar se as médias salariais são distintas em duas comparações possíveis: I) renda antes do MBA x renda atual; II) renda atual x renda atual sem o MBA. Para a realização desse teste, metodologicamente, foi adotado o seguinte procedimento: em primeiro lugar, realizou-se uma análise da variância para cada uma das duas comparações em análise. Essa etapa é fundamental para determinar na etapa seguinte o tipo de teste de média a ser adotado. Procedeu-se então a uma análise de variância entre as amostras que compõem a renda antes do MBA e a renda atual e uma outra com as amostras que compõem a renda atual e a renda atual sem o MBA. O resultado do teste F mostrou que as variâncias são distintas nas duas situações. No primeiro caso (renda antes do MBA e renda atual) o resultado do teste F mostrou que é possível rejeitar a hipótese de igualdade das variâncias com mais de 99% de probabilidade ( $F_{1,601}=1,41$ ,  $p<0,01$ ).

Tabela 3 : Teste F: duas amostras para variâncias - Antes e Depois do MBA

	Renda Atual Com MBA (SM)	Renda Antes MBA (SM)
Média	15,12126246	12,23754153
Variância	75,4345222	53,35529378
Observações	602	602
gl	601	601
F	1,413815141	
P(F<=f) uni-caudal	1,15588E-05	
F crítico uni-caudal	1,143731517	

Fonte: Dados da pesquisa

A identificação do fato de que as variâncias são distintas, permitiu avançar para a etapa seguinte da análise, onde foi realizado um teste t para as médias considerando-se as variâncias distintas. Tanto no primeiro, como no segundo caso, os resultados mostraram que as médias das rendas são distintas. No caso da comparação entre as médias das rendas antes do MBA e a renda atual, é possível rejeitar a hipótese de igualdade das médias com mais de 95% de confiança –  $t(602) = 6,23$ ,  $p<0,01$ .

Tabela 4: Teste T: duas amostras com variâncias desiguais - Antes e Depois do MBA

	Renda Atual Com MBA (SM)	Renda Antes MBA (SM)
Média	15,12126246	12,23754153
Variância	75,4345222	53,35529378
Observações	602	602
Hipótese de diferença de média	0	
gl	1168	
Stat t	6,234630415	
P(T<=t) uni-caudal	3,15764E-10	
t crítico uni-caudal	1,646159265	
P(T<=t) bi-caudal	6,31528E-10	
t crítico bi-caudal	1,961997109	
Fonte: dados da pesquisa		

Amparado por esses resultados, é possível afirmar que a renda média atual com MBA (15,12 salários mínimos) é superior à renda antes da realização do MBA (12,24 salários mínimos), com isso pode-se dizer que a hipótese testada foi suportada pelo estudo. O mesmo pode ser dito na comparação da renda atual com o MBA (15,12 salários mínimos) com a percepção da renda atual sem a realização do MBA (13,20 salários mínimos). No teste do qui-quadrado realizado, tivemos a comprovação do resultado acima, relacionado a comparação entre a renda atual versus a renda atual esperada sem o MBA.

#### Teste de Proporções Renda Atual X Renda atual esperada sem MBA

$$\chi^2(9, 602) = 45,01; p < 0,01$$

Para a variável de experiência, foi analisado os pontos médios dos intervalos das faixas de anos, e aplicado o teste de correlação entre as duas variáveis. Os resultados obtidos foram: 0,27 para renda atual x experiência e, 0,39 para renda anterior ao MBA x experiência. A correlação positiva significa que existe uma relação positiva entre experiência x renda nos dois casos (embora o coeficiente não apresente relação de causalidade). Em outras palavras, quanto maior a experiência, maior a renda. Quanto a comparação do ano de conclusão do MBA, os respondentes foram segmentados em dois blocos: médio prazo formados entre 2012 a 2015 e curto prazo, formados entre 2016 e 2017.

Para a lógica de comparabilidade foi obtido o diferencial de salário e calculada a média do diferencial de salário do bloco de formandos em médio prazo versus a média do bloco de curto prazo, formando dois grupos para comparação de médias.

As análises do ano de conclusão do MBA 2012-2015 e 2016-2017, referente ao diferencial da renda antes e depois do MBA, assim como, da renda atual com e sem o MBA, foram construídas para verificar se as diferenças de renda são distintas em duas comparações possíveis: i) diferencial da renda antes e depois do MBA nos anos 2012-2015 versus diferencial da renda antes e depois do MBA nos anos 2016-2017; ii) diferencial da renda atual, com e sem MBA, nos anos 2012-2015 versus diferencial da renda atual com e sem MBA nos anos 2016-2017.

Procedeu-se então, a uma análise de variância entre as amostras. O resultado do teste F mostrou que as variâncias são distintas nas duas situações. No primeiro caso (diferencial da renda antes e depois do MBA no ano 2012-2015 versus diferencial da renda antes e depois do MBA no ano 2016-2017) o resultado do teste F mostrou que é possível rejeitar a hipótese de igualdade das variâncias com mais de 99% de probabilidade ( $F_{1,353}=1,27, p<0,01$ ).

Tabela 5: Teste F: Diferença Renda antes e depois do MBA x Ano de formação: duas amostras para variâncias

	Dif. Renda antes e depois do MBA 2012-2015	Dif. Renda antes e depois do MBA 2016-2017
Média	3,821529745	1,554216867
Variância	31,19533061	24,37507287
Observações	353	249
gl	352	248
F	1,279804609	
P(F<=f) uni-caudal	0,018842044	
F crítico uni-caudal	1,215368856	

Fonte: dados da pesquisa

A identificação do fato de que as variâncias são distintas, permitiu avançar para a etapa seguinte da análise, onde foi realizado um teste t para as médias, considerando-se as variâncias distintas. Tanto no primeiro, quanto no segundo caso, os resultados mostraram que as médias do diferencial de salário são divergentes. No caso da comparação entre as médias do diferencial da renda antes e depois do MBA nos anos 2012-2015 versus as de 2016-2017, é possível rejeitar a hipótese de igualdade das médias com mais de 95% de confiança –  $t(353) = 5,25, p < 0,01$ .

Amparado por esses resultados, é possível dizer então que, em termos de diferencial de salário, o impacto é maior para quem se formou há mais tempo. Como podemos observar, para o grupo de comparação da diferença da renda antes e depois do MBA, os formados entre 2016-2017, perceberam que teriam, 1,55 salário mínimo, a mais, após ter realizado o curso, em relação ao seu salário anterior. Já, para os formandos de 2012-2015, essa percepção é de 3,82 salários mínimos, a mais, após a realização do MBA, em relação ao seu salário anterior.

Para o grupo de comparação entre a renda atual com MBA e a renda atual sem o MBA, os formandos entre 2016-2017 perceberam que teriam 1,21 salário mínimo, a mais na sua renda, tendo realizado o MBA, do que teriam, caso não o tivessem realizado. Por outro lado, para os formandos de 2012-2015 essa percepção é maior, sendo que esse grupo percebeu a diferença de 2,41 salários mínimos a mais com a realização do MBA, comparados com a hipótese de não o ter realizado.

Para avaliar o impacto subjetivo dos cursos na carreira, foram feitas quatro afirmações relacionadas ao desempenho no trabalho, comparado a outros profissionais sem um MBA.

A tabela 6 mostra a média dos respondentes e é possível afirmar que a maioria entende que houve impacto positivo no desempenho do trabalho. O impacto mais percebido foi a habilidade para resolver problemas, com média de 3,74, seguido por executar melhor o trabalho do que outros sem um MBA, com média de 3,56.

Tabela 6: Desempenho no Trabalho

	$\bar{X}$
Eu tenho melhores habilidades para resolver problemas do que outros sem um MBA.	3,74
Eu executo meu trabalho melhor do que outros sem um MBA.	3,56
Eu demonstro melhores habilidades de liderança do que outros sem um MBA.	3,53
Eu sou um membro da equipe mais eficaz do que outros sem um MBA.	3,47

N=602

Respostas tabuladas em uma escala tipo Likert onde 5 = concordo totalmente e 1 discordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise sobre a satisfação com o curso foram feitas cinco afirmações relacionadas a investimento no curso, recomendação, oportunidades de carreira, satisfação no desenvolvimento da carreira e atendimento das expectativas.

Como se verifica na tabela 14, é possível afirmar que a maioria dos respondentes ficou satisfeito com o curso e considera que ele atendeu às suas expectativas.

A afirmativa com maior impacto percebido, com média de 4,23, foi a de que a educação de MBA foi um bom investimento, seguido pela recomendação aos parentes e amigos a buscarem um MBA, com média de 4,22.

Tabela 7: Satisfação com o curso MBA

	$\bar{X}$
Minha educação de MBA foi um bom investimento.	4,23
Eu recomendo meus parentes e amigos a buscar um MBA.	4,22
Tenho mais oportunidades de carreira do que outros sem um MBA.	3,82
Estou satisfeito com o meu desenvolvimento de carreira.	3,70
O curso atendeu minhas expectativas.	3,81

N=602

Respostas tabuladas em uma escala tipo Likert onde 5 = concordo totalmente e 1 discordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa

Nas duas últimas questões foi perguntado aos respondentes se o MBA contribuiu para a obtenção de aumento salarial e/ou promoção de cargo e, se a educação de MBA tem impacto positivo sobre o emprego. Com relação ao aumento salarial, muito embora o resultado estatístico do estudo, relacionado a comparação das rendas antes e depois do MBA e renda atual sem um MBA tenha demonstrado que houve sim aumento significativo na renda dos ex-alunos, a percepção de 58,64% dos respondentes é a de que o MBA não contribuiu para o aumento de cargo e salário.

Essa percepção pode ser decorrente dos efeitos da inflação e da necessidade de autossuficiência. No entanto, com relação ao impacto positivo sobre o emprego, mais de 80% dos ex-alunos concordam que o curso de MBA tem impacto positivo. Este resultado corrobora com o momento político e econômico atual do país, demonstrando que a percepção dos respondentes é a de que a conclusão do curso MBA o ajudou a manter-se empregado em razão do diferencial adquirido em relação aos demais profissionais do mercado de trabalho.

Tabela 8 Cursar o MBA contribuiu para obtenção de aumento salarial e/ou promoção de cargo?

	Respostas	
	%	f
Sim	41,36%	249
Não	58,64%	353
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>602</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9: A Educação de MBA tem impacto positivo sobre o emprego?

	Respostas	
	%	f
Sim	83,72%	504
Não	16,28%	98
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>602</b>

Fonte: Dados da pesquisa

## 5. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo foi examinar o impacto dos cursos de MBA, oferecidos pela Fundação Getulio Vargas em São Paulo, sobre a remuneração e a promoção dos profissionais graduados. Os resultados obtidos neste trabalho sugerem que as hipóteses aqui apresentadas foram confirmadas, referente aos efeitos positivos do MBA sobre a remuneração e a promoção de cargo dos seus egressos.

Com relação a H1, relacionada à remuneração dos egressos, o estudo revelou efeitos significativos de, aproximadamente, 23,63% de aumento na média salarial dos formados em relação ao salário anterior ao MBA.

Na segunda hipótese deste trabalho, sobre promoção de cargo após a conclusão do curso MBA, foi observada, também, uma migração dos egressos de cargos mais baixos (nível de

entrada) para cargos mais altos (média gerencia) e de media gerencia para nível executivo (alta gestão).

Portanto, os resultados confirmam as hipóteses deste trabalho e apoia estudos anteriores de que a educação de MBA tem impactos positivos sobre o emprego dos graduados, sobre a sua remuneração e a promoção profissional. Os graduados em MBA não teriam os mesmos rendimentos atuais e posições de trabalho se não tivessem obtido esse diploma.

As conclusões desta pesquisa não apoiam a alegação de Pfeffer e Fong (2002) de que a obtenção do certificado de MBA não tem efeito sobre o salário dos diplomados. A pesquisa abordou também, alguns temas relacionados aos impactos subjetivos percebidos pelos egressos. A resultante foi que o MBA também contribuiu com o aprendizado de habilidades úteis e conhecimentos relevantes para o desempenho no trabalho, uma vez que todas as avaliações dos pesquisados estavam bem acima do ponto médio 3 na escala *Likert*. Confirmando assim a hipótese de que os egressos percebem um aumento significativo em suas habilidades executivas. Esses impactos se devem a quatro aspectos pesquisados no estudo: i) melhores habilidades para resolver problemas; ii) melhor execução do trabalho; iii) melhores habilidades de liderança; iv) trabalho em equipe, sendo todos eles, comparados a outros profissionais que não realizaram um MBA.

Tais resultados se opõem claramente aos pontos de vista de que os egressos dos MBA estão aprendendo o gerenciamento completamente fora do contexto (MINTZBERG, 2004) e que um "MBA é o maior desperdício de tempo e dinheiro" (FISHER, 2004, p. 56). Os resultados mostraram que os graduados entendem que a educação de MBA tem impacto positivo sobre o emprego, este fator torna-se relevante, principalmente em um momento de crise como o cenário atual. Desta forma pode-se dizer que a conclusão do curso MBA os ajudou a manterem-se empregados.

No entanto, ao serem questionados sobre o "efeito" do MBA na sua carreira, a percepção dos respondentes foi variada e dispersa, o que tornou o resultado inconclusivo sobre este tema. Os egressos acreditam que sua educação de MBA foi um bom investimento e recomendam a seus parentes e amigos a obterem um certificado de MBA.

O principal motivo que levou os profissionais a realizarem o curso de MBA foi o avanço do conhecimento, como pôde ser observado nesta pesquisa. Com isso, este estudo pode contribuir para que a FGV possa avaliar e revisar o conteúdo de seus programas de MBA, as metodologias aplicadas e os impactos que causam na vida profissional de seus alunos, obtendo, o seu produto, maior competitividade no mercado.

Uma outra contribuição deste estudo para a FGV é a possibilidade de revisão de seu *mix* de produtos, trazendo um portfólio que atenda aos desafios atuais dos profissionais no avanço do conhecimento. O mercado está se transformando cada vez mais rápido e com isso as necessidades das empresas e dos profissionais estão mudando também, como exemplo podemos citar a área de marketing, que passou de um perfil mais de criação de peças e campanhas para um novo perfil mais analítico, de avaliação de dados de mercado, de perfil de consumidores e de tendências, mostrando com isso, que o curso atual já não atende mais as necessidades deste público, o que torna esta revisão fator fundamental para a perpetuidade da FGV e de seus cursos de MBA.

Além disso, este resultado torna-se importante ferramenta de marketing na captação de novos alunos com a divulgação dos impactos objetivos que o curso traz na promoção e na remuneração de seus egressos.

Este estudo, apesar da amostra restrita a uma única escola, também amplia a literatura existente sobre os efeitos dos cursos de MBA na remuneração e na carreira dos ex-alunos e, pode ser útil tanto para os candidatos interessados em iniciar um MBA, quanto para administradores de programas de MBA, na avaliação da qualidade e a sustentabilidade financeira desses programas, fazendo com que as escolas verifiquem se os seus cursos estão

adequados às expectativas de seus alunos, possibilitando com isso ações de melhorias e transformações.

Estas são as contribuições que o resultado deste estudo deixa para futuros estudos sobre os cursos de MBA e seus impactos na remuneração e na promoção dos alunos.

Uma das limitações deste estudo é que não foi pesquisado uma amostra de “controle” de profissionais sem o grau de MBA para comparações objetivas relacionadas à remuneração e ao cargo.

Outra limitação muito importante, é que a maioria dos alunos da amostra concluíram o curso no auge da crise financeira de 2014, o que tornou a economia e o mercado de trabalho mais lentos. Outro aspecto não analisado foi a formação do ex-aluno, no que diz respeito a instituição de ensino de graduação, seu reconhecimento no mercado, as empresas em que trabalhou e demais cursos de formação profissional relevantes para a sua carreira, que também podem ser fonte de aumento na remuneração.

Por fim, não se pode generalizar os resultados obtidos neste estudo como parâmetro para outras instituições de ensino, ou mesmo para outros cursos oferecidos pela Fundação Getúlio Vargas, já que os dados foram restritos aos alunos que se formaram em cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, com população demográfica específica. Dado o número limitado de observações, deve-se ter extremo cuidado em qualquer tentativa de generalizar nossas conclusões para outras populações.

## 6. REFERÊNCIAS

- AFONSO, C. W. *Master In Business Administration (MBA) versus mestrado profissionalizante em Administração (MPA): Diferenças e similaridades*. 2005. 163f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.
- BARUCH, Y.; BELL, M.; GRAY, D. Generalist and specialist graduate business degrees: tangible and intangible value. *Journal of Vocational Behavior*. 67, Career Specialty Choice, 51-68m, Jan.1, 2005.
- BRADSHAW, D. A new dawn for the MBA: More institutions are offering the qualification than ever before, writes Della Bradshaw. *The Financial Times*. 29 Jan 2007.
- CAMPOMAR, M. C. Carta aos coordenadores de cursos de especialização: MBA no departamento de Administração da FEA/USP, de outros cursos de outros departamentos ou unidades, diretores da FIA e de outras fundações. São Paulo, 21 nov. 2002.
- COELHO, E. T. B; ROGLIO, K. D. - Remuneração Estratégica: um estudo qualitativo em Instituições de Ensino e Empresas de Outros Setores - 2010-[http://www.anpad.org.br/anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=12355](http://www.anpad.org.br/anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12355) - Acesso em 12/03/2018.
- CRUZ, J. F. P.; WOOD JR., T. Impacto dos MBAs nas carreiras: Estudo com alunos de programas brasileiros de pós-graduação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 37, 2013.
- FINANCIAL TIMES. *Business school rankings* – 2013 - <<http://www.ft.com/intl/businesseducation/mba>>. Acesso em: 29 Jan. 2018.
- FISHER, A. Why an MBA may not be worth it, *Fortune*, v. 149, n. 12, p. 8-56, 2004.
- FRIGA, P.; BETTIS, R.; SULLIVAN, R. Changes in graduate management education and new business school strategies for 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, v.2, n. 3, p. 233–249, 2003.
- 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.
- HESELDENZ, P. Information literacy and the evolving MBA degree. *Journal of Business and*

- Finance Librarianship*, v. 17, n. 4, p. 287-299, 2012.
- HUSSEY, A. Human capital augmentation versus the signaling value of MBA education. *Economics of Education Review*, v. 31, n.4, p. 442-451, 2012.
- JAIN, SC; STOPFORD, J. Revamping MBA programs for global competitiveness. *Business Horizons*. v.54, n.1, 345-353, 2011.
- MARQUES, F. J. Management education: obsolete by default? *On the Horizon*. v.2, p.147, 2014.
- MARTIN, R. L.; GOLDSBY-SMITH, T. *Management is much more than a Science*. *Harvard Business Review* – 2017- <https://hbr.org/2017/09/management-is-much-more-than-a-science> – Acesso em: 01/09/2017.
- MCCLURG, LN. TEAM REWARDS: HOW FAR HAVE WE COME? *Human Resource Management*. v.40, n.1, p. 73, 2001.
- MELLO, K. Origem e institucionalização da pós-graduação stricto sensu profissional: um estudo de casos, 2002, 241f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, UFPE.
- MIHAIL, D.; KLOUTSINIOTIS, P. The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*. 2014, v.12, n.4, p. 212–222, 2014.
- MINTZBERG, H. Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco: Berret-Koehler, 2004, 464 p.
- MINTZBERG, H. MBA? Não, obrigado! Porto Alegre: Bookman, 2006, 428 p.
- MONKS, K.; WALSH, J. S. The role of postgraduate education in management development. *Journal of European Industrial Training*. v.25, p.148-156, 2001.
- MORGESON, F. P.; NAHRGANG, J. D. Same as it ever was: Recognizing stability in the Business Week rankings. *Academy of Management Learning & Education*, v.7, n.1, p. 26 – 41, 2008.
- OLIVEIRA, D.S.; IRIGARAY, H.A. Educação executiva e carreira: a contribuição do MBA brasileiro sob a ótica dos egressos, Rio de Janeiro, 2014, 130 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas.
- PFEFFER, J.; FONG, C. T. The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, v. 1, n. 1, p. 78-95, 2002.
- PR NEWSWIRE. *The Executive MBA Council and LinkedIn Team Up to Measure Return on Education for Executive MBA Graduates* – 2017 - <http://link.galegroup.com/apps/doc/A515050603/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=20756599>. Acesso: 10 jan. 2018.
- RICHARDS-WILSON, S.; GALLOWAY, F. What every business school needs to know about its Master of Business Administration (MBA) graduate. *Journal of Education for Business*, v.82, n. 2, pp. 95-100, 2006.
- RUAS, R. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v.43, n 2, p.55-63, 2003.
- RUAS, R.; COMINI, G. M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. Rio de Janeiro, Jan. 2007, *Cadernos EBAPE.BR*, p. 01-14.
- SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 6 ed., Nova York: Pearson, 2012, 685 p.
- SEGON, M.; BOOTH, C. Are MBAs meeting business's needs? *World Journal of Management*, v. 4, n. 1, p. 13, 2012.
- SHIMIZU, R.; HIGUCHI, Y. The value of MBA education in the Japanese labor market, *Japanese Economy*, v. 36, n. 4, p. 61-104, 2009.
- SCHLEGELMILCH, B. B.; THOMAS, H. The MBA in 2020: will there still be one? *Journal*

*of Management Development*. v.30, n. 5, p. 474-482, 2011.

SILVA, P. T. M.; GODOY, A. S. MBA – O que alunos e ex-alunos pensam a respeito do curso realizado, seu aprendizado, e do impacto em suas carreiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 2016, <http://redalyc.org/articulo.oa?id=319348349014> – Acesso em: 27/04/2018.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *The HR Value Proposition*. 1 ed., Boston: Harvard Business School Press, 2005, 336 p.

VASQUEZ, A. C. S.; RUAS, R. L. Executive MBA programs: what do students perceive as value for their practices? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 308-326, 2012.

VERGARA, S.C; AFONSO, C.W. MBA and MPA: differences and similarities. *Revista de administração pública* (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas), v. 39, n. 6, p. 1283-1302, 2006.

YEHUDA, B. To MBA or not to MBA. *Career Development International*. v.14, n.4 p. 388-406, 2009.

WARDE, I. Fascinates business schools. *Le Monde Diplomatique*, v. 1, n. 3, 2000

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. Pop-management: MBAs no Brasil. Séries Relatórios de Pesquisa, Cadernos EAESP, n. 25, p. 437, 2002.

WOOD JR., T; FGV-EAESP; CRUZ, J.F.P. MBAs: Five discourses in search of a new narrative. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 1, p. 26-44, 2014.

WOOD JR., T.; 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.

ZHAO, J. J.; TRUELL, A. D.; ALEXANDER, M. W.; HILL, I. B. Less success than meets the eye? The impact of master of business administration education on graduates careers. *Journal of Education for Business*, v. 85, n.5, p. 261-268, 2006.