

**ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E  
PONTOS DE FALHA DO PROCESSO DE GESTÃO DOS MESTRANDOS  
EM CONTABILIDADE: A ÓTICA DA METODOLOGIA DEQ**

**THEORETICAL ESSAY ON CRITICAL SUCESS FACTORS AND  
WEAKNESSES ON THE MANAGEMENT PROCESS OF STUDENTS  
ATTAINING MASTER'S DEGREE ON ACCOUNTANCY: THE DEQ  
METHDOLOGY POINT OF VIEW**

**ENSAYO TEÓRICO SOBRE LOS FACTORES CRÍTICOS DE  
ÉXITO Y PUNTOS DE FALLO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE  
LOS DOCTORANDOS EN CONTABILIDAD: LA ÓPTICA DE LA  
METODOLOGÍA DEQ**

**TIAGO NASCIMENTO BORGES**

*Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela FECAP. Coordenador do Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade de Sorocaba (SP).*

*Universidade de Brasília*

*tiago.borges@uniso.br*

**ANA CRISTINA DE FARIA**

*Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professora do  
Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Regional de  
Blumenau (SC) e Professora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis  
da Universidade São Judas Tadeu (SP).*

*anacfaria@pq.cnpq.br*

**ANTONIO DE LOUREIRO GIL**

*Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professor do Programa de  
Metrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná.*

*gilgil@osite.com.br*

## RESUMO

A realidade da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil mostra um cenário de carência de Programas de Mestrado e Doutorado oferecidos na área contábil. Partindo do princípio de que a informação sobre os processos de um aluno de Mestrado na área contábil também é escassa nesta área do saber, procurou-se neste ensaio teórico elaborar uma reflexão acerca dessa prática, utilizando os conceitos do processo de tomada de decisão aplicados no ambiente empresarial. Por meio deste ensaio teórico, foram identificados alguns possíveis Fatores Críticos de Sucesso (prazo de conclusão, inserção acadêmica e produção científica) e Pontos de Falhas existentes (compromisso profissional, desmotivação pessoal e recursos financeiros) na gestão de um mestrando em Contabilidade, além de contribuir para ampliar os conhecimentos e os questionamentos acerca da prática da pesquisa no programa de Mestrado em Contabilidade.

**Palavras-Chave:** Pós-Graduação, Ensino da Contabilidade, Mestre em Contabilidade, DEQ.

## ABSTRACT

The reality of *stricto sensu* graduation post in Brazil presents the lack of programs of Master and Doctorate offered in the accounting area. Starting of the information on the processes of a specialization in the accounting area, also is scarce in this area of knowledge, was looked in this theoretical essay to elaborate a reflection about of this practical, using the concepts of the process of applied taking of decision in the enterprise environment. Through this theoretical study, identified some possible Critical Factors of Success (stated period of conclusion, academic insertion and scientific production) and Single Points of Failure (professional commitment, personal reasons and financial resources) in the one management of the Accounting's Master, besides contributing to extend the knowledge and the questionings concerning the practical one of the research in the program of Master of Accounting.

**Keywords:** Graduation Post, Accounting Education, Master of Accounting, DEQ.

## RESUMEN

La realidad de la post graduación *stricto sensu* en Brasil muestra un escenario de carencia de Programas de Maestrazgo y Doctorado ofrecidos en la área contable. Partiendo del principio de que la información sobre los procesos de un alumno de Maestrazgo en el área contable también es escasa en esta área del saber, se buscó en este ensayo teórico elaborar una ponderación acerca de esa práctica, utilizando los conceptos del proceso de toma de decisión aplicados en el ambiente empresarial. Por medio

de este ensaio teórico, fueron identificados algunos posibles Factores Críticos de Éxito (plazo de conclusión, inserción académica y producción científica) y Puntos de Fallos existentes (compromiso profesional, desmotivación personal y recursos financieros) en la gestión de un maestrado en Contabilidad, allende aportar para ampliar los conocimientos y los cuestionamientos acerca de la práctica de la pesquisa en el programa de Maestrado en Contabilidad.

**Palabras-Clave:** Post graduación, Enseñanza de la Contabilidad, Maestro en Contabilidad, DEQ.

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo como premissa que um curso de pós-graduação *stricto sensu* diferencia-se de outros programas de estudo, tais como *lato sensu* ou MBAs, e caracteriza-se como um espaço em que são desenvolvidos questionamentos, investigações científicas e profundas reflexões sobre o saber contábil, este trabalho justifica-se pela contribuição ao meio acadêmico, de uma maior compreensão dos fatores relevantes à formação do mestre em Contabilidade no Brasil. Especificamente, buscou-se levantar o debate acerca do comportamento técnico-operacional do mestrado e das ameaças e oportunidades provenientes de um curso desta natureza.

A literatura brasileira registra raros trabalhos que abordam o processo de gestão de um mestrado/pesquisador que inicia o curso de Mestrado em Ciências Contábeis no País. Um desses foi o de Marion e Ludícibus (2002), que forneceu alguns elementos adicionais, para acompanhar-se a evolução da Contabilidade no Brasil.

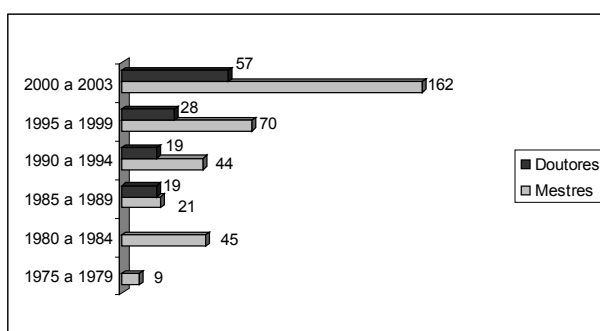
A atividade de investigação científica em Contabilidade foi realizada, inicialmente, em algumas poucas instituições de ensino. Em 1902, surgiu em São Paulo a Escola Prática de Comércio, que criou um curso regular que oficializasse a profissão contábil. O objetivo dessa escola era aliar o início da expansão industrial ao desenvolvimento agrícola, com a necessidade de habilitar e criar especialistas, visando preencher, internamente, as tarefas de rotina da Contabilidade e controlar as finanças e, externamente, dotar São Paulo de elementos capazes de articular o desenvolvimento dos negócios, com a conseqüente ampliação das fronteiras de atuação.

Entretanto, foi no Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), na Universidade de São Paulo (USP), que a pós-graduação em Contabilidade instalou-se com maior vigor, a partir da década de 1940. A criação do curso de Ciências Contábeis na USP, que ocorreu em 1946, é um dos mais importantes marcos do ensino superior brasileiro na área. Desde 1973, o Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP passou a oferecer o programa de pós-graduação *stricto sensu* em Controladoria e Contabilidade, em nível de Mestrado, e a partir de 1978, em nível de

Doutorado. Desses programas, saíram os primeiros mestres e doutores do País, bem como as primeiras dissertações e teses da área.

O Gráfico 1 evidencia o número de dissertações e teses defendidas na FEA/USP entre 1975 e 2003. É possível verificar que o maior número de defesas de dissertações e teses concentrou-se entre 2000 e 2003. Pode-se notar que a titulação de doutores ficou estável entre dois períodos – de 1985 a 1989 –, no qual ocorreram 19 defesas de teses, e, em relação ao período seguinte – 1990 a 1994 –, o número de defesas, foi o mesmo – 19.

**Gráfico 1. Formação de Mestres e Doutores em Contabilidade pela FEA/USP**



**Fonte: Adaptado da Secretaria de Pós-Graduação da FEA/USP (2004)**

Para a titulação de Mestres, observa-se maior número de defesas em relação ao Doutorado. O último período analisado abrangeu apenas quatro anos (2000-2003), e, proporcionalmente aos outros períodos, apresenta uma evolução significativa em relação aos períodos anteriores. Vale lembrar que a FEA/USP era a única instituição a oferecer o Doutorado em Contabilidade no Brasil, até o ano de 2005. A partir de 2006, a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Universidade de Brasília também passou a oferecer o programa.

Estima-se que atualmente existam no Brasil aproximadamente 1.400 mestres e 150 doutores em Contabilidade. No entanto, este número ainda é muito pequeno, considerando-se o número de alunos que se graduam em Ciências Contábeis no País. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP - 2007), em 2006, existiam 953 programas de graduação em Contabilidade, representando um número de 180.000 alunos matriculados.

Na pós-graduação *stricto sensu*, segundo dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes - 2007), há apenas treze programas oferecidos no País, dos quais quatro estão localizados na cidade de São Paulo – uma relação de 73:1 (graduação em relação ao curso de pós-graduação). Somente para efeito de comparação,

os cursos de Administração, em 2006, segundo o INEP (2006), apresentavam 3.296 programas de graduação oferecidos (representando um número de 780.000 alunos matriculados); com 82 programas oferecidos no País em nível de *Stricto Sensu* – apresentando uma relação de 40:1.

Devido ao número excessivamente baixo de programas oferecidos e as informações sobre as oportunidades e as dificuldades dos cursos de Mestrado em Ciências Contábeis, no Brasil, estes não alcançam um número adequado de indivíduos interessados em desenvolver a pesquisa científica nessa área. Desse modo, os esforços em se documentar as características do processo de desenvolvimento de um programa de Mestrado são úteis, tanto para os pesquisadores iniciantes que já ingressaram ou obtiveram informações sobre os programas de Mestrado quanto para aqueles que desconhecem por completo as vantagens e as desvantagens dos programas de pós-graduação *stricto sensu* nesta área.

Diante desse contexto, este trabalho pretende resolver a seguinte questão: *Quais os fatores críticos de sucesso e os pontos de falhas existentes no processo de gestão de um mestrando em Contabilidade?*

Para responder a esta questão, têm-se como objetivos: (1) analisar as causas do sucesso ou fracasso de um aluno em um programa de Mestrado e seus efeitos para o mestrando; (2) propor possíveis ações referentes aos aspectos relevantes encontrados no decorrer deste estudo. Esses objetivos fundamentam-se na premissa de que, no processo de formação do mestrando em Contabilidade, este assume o papel de gestor do projeto de Mestrado. Acredita-se que esse trabalho irá contribuir para um maior entendimento teórico-prático do papel do aluno de Mestrado no processo promovido pelos Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*, na busca do desenvolvimento da Ciência Contábil no Brasil.

O presente trabalho, portanto, constitui-se numa modalidade de *ensaio teórico*: um estudo bem desenvolvido, formal, discursivo e concludente, consistindo numa exposição lógica e reflexiva, e em uma argumentação rigorosa, com alto nível de interpretação e julgamento pessoal (Severino, 1996, p. 120). Contudo, não se trata de um trabalho teórico puro, já que está subsidiado nas práticas relatadas na literatura e na experiência dos pesquisadores. Apresenta-se, neste trabalho, de maneira sistematizada, o esboço de uma perspectiva teórica que pretende fundamentar a prática do curso de Mestrado em Contabilidade, suas limitações e possibilidades.

## **2. A LÓGICA DA METODOLOGIA DEQ NO PROCESSO DE GESTÃO DO MESTRANDO EM CONTABILIDADE**

Uma importante questão a ser tratada diz respeito às motivações para seguir a pós-graduação *stricto sensu*. Pode-se atribuir muitos aspectos que pesam na decisão de fazer o Mestrado e o Doutorado, tais como: corrigir deficiências da graduação; ingressar/aprimorar-

se na carreira docente; ingressar na carreira de pesquisador; ampliar oportunidades de trabalho; obter melhor trabalho em termos acadêmicos/empresariais; e melhorar o nível de renda e aproveitar o incentivo de bolsas de estudo fornecidas por órgãos de fomento.

Marion e Ludícibus (2002), também, citam que, enquanto pesquisador, o Mestre ou o Doutor em Contabilidade adquire a formação necessária para ser um escritor, articulista de periódicos contábeis ou um consultor exclusivo de determinado assunto ou metodologia. Diante desse cenário, o indivíduo que faz a opção pelo curso de Mestrado deve adotar uma postura de tomada de decisão diante das possibilidades e dificuldades da vida como pesquisador. Essa decisão está encapsulada pelo ciclo de vida da decisão que, segundo Gil (2004, p. 28), é dividida no momento da tomada de decisão (com base no cenário passado e em apostas em contingências no cenário presente/futuro), projeto de vida visando mudar/agregar valor e perspectiva de Cenário Futuro.

Tomando-se como exemplo o caso de um profissional que atua como consultor empresarial, sua decisão por iniciar um curso de Mestrado pode ter como meta inicial a inserção na vida acadêmica, que ampliaria sua oportunidade de trabalho. No entanto, considerando um cenário futuro, a vocação e a dedicação desse profissional pode levar à continuidade da pós-graduação com sua inserção em um programa de Doutorado; a aproveitar novas oportunidades enquanto escritor; ou então, atuar como consultor de um tema específico de pesquisa desenvolvido durante o curso.

Na Figura 1, pode ser observado o ciclo de vida do mestrando em Contabilidade, segundo a ótica da Metodologia DEQ, que será descrita posteriormente.



**Figura 1 – Ciclo de Vida da Decisão pelo Mestrando.**

Nesse momento, a decisão a ser tomada deve considerar as vantagens e as desvantagens da realização do Mestrado, considerando, para tanto, um projeto com objetivos precisos, mas que demandará recursos próprios (e, muitas vezes, de terceiros), de acordo com os eventos favoráveis ou desfavoráveis que ocorrerão no decorrer do curso. Esses eventos, incertos e imprecisos, mas que devem ser considerados antes da tomada de decisão, são denominados

por Gil (2004, p. 28) como: Eventos Induzidos Endógenos (EIEN); Eventos Induzidos Exógenos (EIEX); Eventos Fortuitos Endógenos (EFEN); e Eventos Fortuitos Exógenos (EFEX). Os eventos EIEN, EIEX, EFEN, EFEX devem ser apostados quando do planejamento da vida acadêmica no cenário atual e são de natureza contingências (podem, ou não, ocorrer) favoráveis ou desfavoráveis ao cenário futuro almejado ou formatado pelo candidato ao Mestrado.

Podem ser considerados como exemplos de evento induzido (provocado ou intencional) a desistência do curso de Mestrado; fortuito (acidental), uma cirurgia que demandará longo período de repouso; exógeno (não controlado ou externo), o programa de Mestrado ser fechado ou perder o reconhecimento da CAPES; ou endógeno (definido internamente), tal como o abandono do curso por motivo de inadimplência. Todos esses eventos estão sujeitos às incertezas.

Tal condição de incerteza é característica dos processos de gestão empresarial, em que diante de um projeto com objetivos claros e bem definidos, o gestor precisará tomar decisões que surtirão resultados satisfatórios (ou não), proporcionalmente ao conhecimento antecipado dos eventos favoráveis e desfavoráveis a que seu projeto estará vulnerável. Estes eventos chamam-se contingências, que neste estudo representam os eventos favoráveis e desfavoráveis à realização do Mestrado em Contabilidade, e de sua ocorrência quando da realização do curso.

Na visão empresarial das contingências, os ganhos contingentes devem ser considerados no processo de tomada de decisão, e as oportunidades possíveis, identificadas e quantificadas, a fim de visualizar-se melhor o futuro dos negócios. Para facilitar esse entendimento, considerou-se nesta pesquisa a aplicação da Metodologia DEQ para identificar os Fatores Críticos de Sucesso e os Pontos de Falhas do processo de gestão de um mestrando em Contabilidade.

## 2.1. A Metodologia DEQ

A Metodologia DEQ foi desenvolvida por Gil (2004) e seu foco está orientado para a análise das falhas *versus* o desempenho da gestão, fundamentado na otimização da relação custo/benefício da tomada de decisão. Nesse modelo, as vertentes “desempenho” e “falha” são trabalhadas em diversos momentos da gestão DEQ (Decisão, Exceção e Quantificação), que serão comentados posteriormente.

Nesse modelo, as vertentes “desempenho” e “falha” são trabalhadas nos momentos da gestão (decisão, exceção e quantificação). O desempenho da organização é controlado por meio de Indicadores de Desempenho (ID) associados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que levam a uma decisão de Ações de Otimização (AO). As falhas são controladas por meio de Indicadores de Falhas (IF), associadas aos Pontos de Falha (*Single Point of Failure* - SPOF) dos Fatores Críticos de Sucesso, e desencadeiam a decisão para uma Medida de Proteção (MP) que visa parar o efeito, ressarcir as perdas (se for

o caso) e evitar a repetição no futuro. Essas variáveis, reunidas em torno das vertentes, estabelecem a visão da qualidade contínua de um projeto. Assim, quanto ao significado da sigla DEQ, pode-se dizer que:

As entidades Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Single Point of Failure (SPOF) são denominadas exceção e correspondem ao E da sigla DEQ. Já as entidades Ações de Otimização (AO) e Medidas de Proteção (MP) são denominadas decisão e correspondem ao D da mesma sigla. As entidades Indicadores de Desempenho (ID) e Indicadores de Falha (IF), por fim, são denominadas quantificação e correspondem ao Q da sigla. (Gil, 2004, p. 131) [grifo do autor]

Para a presente pesquisa, a continuidade supracitada é obtida por meio da identificação do ciclo de vida da decisão de cursar o Mestrado no horizonte presente e futuro. Esse ciclo de vida é composto pelo momento da decisão, pelo projeto de mudança, para agregar valor, bem como pela composição do cenário futuro, dentro de uma visão de contingências possíveis.

Na seqüência, serão descritos os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) dos programas de Mestrado em Contabilidade.

## **2.2. Identificando os Fatores Críticos de Sucesso do Mestrando em Contabilidade**

Aplicar técnicas de gestão a fim de garantir o sucesso das decisões pessoais é uma grande diferenciação. Na busca por informações acuradas para a tomada de decisão pelo Mestrado em Contabilidade, a Metodologia DEQ assume o papel de proporcionar elementos que traduzam o ambiente dinâmico existente na vida acadêmica.

A organização depende de Fatores Críticos de Sucesso para a sua gestão. Segundo Gil (2000, p. 35), esses são momentos ou situações, ou mesmo eventos inter ou intra-entidades parceiras da pessoa jurídica, que necessitam funcionar com desempenho máximo, para que a missão da organização seja efetivada. Esse conceito, no entanto, pode ser empregado em outras situações em que seja necessária a análise sistemática de processos que demandam razoável garantia de sucesso.

Rockart (1979, p. 85) considera que fatores dos ambientes físico, econômico, social e institucional, assim como os recursos humanos e tecnológicos, determinam e influenciam a tomada de decisão, bem como o processo de monitoramento ambiental por meio da identificação dos principais Fatores Críticos de Sucesso, que permitem o sucesso do planejamento, do desenvolvimento e da gerência dos processos da gestão.

Nesse sentido, procuraram-se identificar os Fatores Críticos de Sucesso do processo de gestão do mestrando em Contabilidade, bem como as possíveis Ações de Otimização e os Indicadores de Desempenho que podem ser utilizados para o monitoramento de suas atividades, a serem observados no Quadro 1, a seguir:



FCS	AO	ID
Prazo de Conclusão	Foco na Pesquisa	Convergência de Assuntos
Inserção Acadêmica	Capacitação Acadêmica	Diversificação de Habilidades
Produção Científica	Refinamento de Metodologia	Artigos Aprovados

### Quadro 1 – Fatores Críticos de Sucesso do Processo de Gestão de um Mestrando

Fonte: Elaborado pelos autores

Considera-se neste estudo que, para que o mestrando atinja a eficácia de seu processo de gestão, existem três FCS: Prazo de Conclusão, Inserção na Carreira Acadêmica e Produção Científica, tal como pode ser observado no Quadro 1. Pela Metodologia DEQ, tendo sido definido o cenário do momento de tomada da decisão, o gestor passa a buscar a maximização do desempenho dentro de cada um dos seus Fatores Críticos de Sucesso, por meio da implementação de Ações de Otimização (AO), que equivalem à implementação dos objetivos individuais por meio do uso de recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos.

Com os Fatores Críticos de Sucesso definidos para efeito de tomada de decisão e a implementação das Ações de Otimização, que visam maximizar o desempenho destes fatores, ter sido concluída, caberá ao mestrando verificar se suas Ações de Otimização estão apresentando resultados satisfatórios. Para tanto, essas ações devem ser quantificadas (ou mensuradas) por meio de Indicadores de Desempenho que permitam ao mestrando monitorar o desempenho da sua decisão.

No que diz respeito ao Fator Crítico de Sucesso (**FCS**) *prazo*, por exigência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), órgão que reconhece e avalia os programas de pós-graduação *stricto sensu* em nome do Ministério da Educação (MEC), a duração média do programa é de 30 meses (dois anos e meio), ao fim do qual as dissertações deverão estar defendidas. Esse é o grande desafio que se enfrenta, uma vez que os Mestrados regulares têm que cumprir uma carga horária mínima de aulas presenciais, em que, por si só, demandam dedicação e produção de pesquisa científica.

A Capes vem insistindo com as Instituições de Ensino Superior (IESs) para que o prazo concedido oficialmente aos Mestrados seja reduzido, de preferência, para dois anos. A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) também considera que um Mestrado pode ser realizado nesse prazo, período pelo qual concede esse tipo de bolsa, muito embora aceite uma prorrogação de seis meses. Em decorrência dessas pressões oficiais, é necessário o rigor para o cumprimento dos prazos fixados em cada etapa do curso.

São poucos os mestrandos que duvidam da sua capacidade de que, em pouco mais de um ano, consigam superar todas as tarefas pertinentes às disciplinas cursadas, bem como à escolha do tema; ao entendimento dos aspectos metodológicos de um plano de pesquisa; à anuência de um orientador; à compreensão da literatura relacionada ao tema; à obtenção de dados e à elaboração de dois (ou mais) trabalhos programados, além do memorial para o exame de qualificação, e por fim, à defesa final, entre outros eventos incorridos durante o curso.

Em relação à Ação de Otimização (AO) *foco na pesquisa*, pertencer a uma turma com objetivos comuns ajuda muito. Deve-se contar com a firme colaboração dos orientadores, para que o trabalho acadêmico torne-se desejável e possível de ser bem feito em pouco tempo, especialmente considerando-se que os mestrandos possam ser bolsistas ou realizar atividades paralelas.

No intuito de monitorar o referido foco, o mestrando deve identificar por meio do Indicador de Desempenho (ID) a *convergência de assuntos*, isto é, se as pesquisas desenvolvidas na fase de realização dos créditos presenciais relacionam-se com seu tema de dissertação. Para a realização de uma pesquisa original, é necessário um adequado levantamento de dados, individual ou coletivamente, pois pode ser que mais de um elemento no grupo tenha interesses similares ou que possa direcionar uma pesquisa conjunta.

Devemos destacar que as pesquisas desenvolvidas na fase de realização dos créditos presenciais devem estar relacionadas ao conteúdo ministrado a cada disciplina.

Dessa forma, no “Momento Tomada de Decisão”, deve o candidato ao Mestrado analisar o conteúdo das disciplinas em face dos seus conhecimentos e do interesse acadêmico ou profissional, no sentido de realizar um Mestrado com facilidade de realizar as pesquisas a cada disciplina e de elaborar sua dissertação para a conclusão de seu curso.

Muito do insucesso ou do atraso na conclusão do Mestrado ou da baixa qualidade do tema discutido na dissertação é decorrência da fraca aderência dos conhecimentos dos mestrandos em face do conteúdo das disciplinas cursadas.

Um outro FCS está associado à *inserção do pesquisador na carreira acadêmica*. Segundo Strassburg (2003, p. 94), devido à baixa relação de mestres e doutores em Contabilidade para o número de cursos de Ciências Contábeis existentes no País, pode-se dizer que o perfil dos professores de Contabilidade no Brasil, ainda é o de professores em início de carreira e de professores – profissionais (que atuam no meio empresarial), uma vez que existem poucos educadores que evidenciam um verdadeiro domínio da matéria em âmbito nacional e internacional.

Nossa (1999) afirmou que a proliferação de cursos de Ciências Contábeis no Brasil gerou uma grande necessidade de professores capacitados, que, em contrapartida, o mercado não dispõe; e com a carência por professores especializados, os estudantes dos cursos de Mestrado ganham muitas oportunidades no mercado acadêmico, sem mesmo terem entrado em uma sala de aula como professores, arriscando-se a implementar uma meto-

dologia de ensino fundamentada na complexidade e na profundidade que seus professores aplicaram no decorrer do programa de Mestrado. Essa estratégia incorreta é compensada pela Ação de Otimização (AO) *capacitação acadêmica* do mestrando, por meio da busca de informações sobre a real condição do professor de Contabilidade em cursos técnicos, de graduação ou de pós-graduação *lato sensu*.

Na opinião de Marion (1996, p. 24), para seguir a carreira acadêmica, não basta a preparação do programa de Mestrado. Um professor deve reunir algumas características, que são suas competências e habilidades, que podem ser monitoradas por Indicadores de Desempenho (ID) *diversificação de habilidades*, tais como: gostar dos alunos e de ministrar aulas; ter senso de humor; boa memória; não ter inibição para falar em público; ter capacidade de improvisação; boa dicção e postura e ter capacidade de incentivar o aluno à pesquisa, entre outros fatores. Algumas dessas características são natas ao professor, mas podem ser aprimoradas por meio de cursos, treinamentos ou leituras aplicadas. Em todos os casos, para garantir o sucesso do FCS “Inserção Acadêmica”, caberá ao mestrando definir suas AOs de capacitação.

Seguindo a lógica da Metodologia DEQ, a estrutura para o reconhecimento, acompanhamento e avaliação de um Programa de Mestrado, deve estar centrada na concepção de uma etapa preliminar da carreira científica. Dessa forma, uma referência da qualidade de um programa de preparação para a carreira científica é a produção intelectual, considerado o principal aspecto da avaliação de um programa de pós-graduação pela Capes (2007).

A comunicação da produção científica em Contabilidade é necessária para que as condutas diárias dos profissionais possam ser fundamentadas em dados da literatura. Segundo Popper (1975), “a teoria científica deve ser divulgada para possibilitar a observação minuciosa, a indicação de falhas e a existência de falsas pesquisas”. Assim, esse conhecimento ficará sujeito a questionamentos, contribuindo para o aperfeiçoamento profissional e para o surgimento de novas pesquisas.

Considera-se, portanto, que ao ser produzida uma pesquisa, deve-se escolher o melhor meio para comunicá-la, possibilitando, assim que, a partir de sua divulgação, sejam suscitadas novas pesquisas. O FCS-*produção científica* evidencia a importância da divulgação do conhecimento científico de Contabilidade, por meio da identificação dos meios de comunicação do conhecimento científico nessa área.

Inicialmente, o pesquisador deve definir quem se beneficiará dos resultados do seu estudo e, conseqüentemente, identificar o público para o qual irá apresentá-lo. Entre os mecanismos existentes para a divulgação científica, podem ser citados (as): apresentações orais e visuais em conferências e eventos científicos e trabalhos publicados em jornais, revistas, livros ou capítulos de livros, monografias, teses, dissertações e revistas eletrônicas, entre outros meios de comunicação.

Os eventos científicos, tais como congressos, encontros, jornadas e seminários, entre outros, são mecanismos eficazes para a comunicação do conhecimento. Esses eventos abrangem os profissionais de Contabilidade, assim como profissionais de outras áreas como, por exemplo, Administração, Economia e Engenharia de Produção.

A temática, a regularidade e a situação geográfica são aspectos avaliados e classificados pela Comissão de Avaliação Continuada da Capes e documentados em um sistema denominado Qualificação de Periódicos, Anais, Jornais e Revistas (Qualis). Esse sistema determina conceitos “A”, “B” ou “C”, considerando alguns aspectos relacionados aos eventos, que dão origem aos Anais, tais como: congregação de representantes de mais de um país (internacional, nacional, regional/local); consolidação de trabalhos científicos que discorrem sobre os diferentes temas da área de Contabilidade ou outros temas específicos, e ocorrência em períodos regulares e preestabelecidos.

O Quadro 3, a seguir, evidencia a classificação de alguns eventos científicos existentes em Contabilidade, segundo os conceitos estabelecidos pelo sistema:

EVENTO NACIONAL	AVALIAÇÃO	
	A	B
Enanpad (Área de Contabilidade e Finanças)	X	
Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	X	
Congresso Brasileiro de Custos		X

**Quadro 3: Classificação de Eventos Científicos em Contabilidade**

**Fonte: Adaptado do Sistema Qualis/Capes (2007)**

Atualmente, existem, portanto, apenas 3 eventos nacionais avaliados pela Capes (2007), com orientação científica destinada para a produção do Conhecimento Contábil (2007). Se compararmos o número com a quantidade de eventos avaliados na área de Administração, apenas 22,22% (2 de 9) dos eventos com avaliação Nível A e 6,67% (1 de 15) dos eventos com avaliação Nível B são de Contabilidade.

Embora se possa considerar que as revistas científicas atinjam um número maior de profissionais da área contábil, uma vez que sua circulação pode ocorrer em níveis nacional e internacional, sendo favorecidas pela divulgação por meio da internet, percebe-se que a penetração e a amplitude dos livros são bastante expressivas, com muitos títulos novos sendo editados periodicamente, embora em termos de tempestividade, os periódicos científicos publiquem artigos com informações mais recentes. A penetrabilidade de monografias, teses e dissertações é complexa de ser determinada, mas reconhece-se que está restrita ao âmbito das pesquisas acadêmicas em bibliotecas universitárias.

Uma vez que o mestrando procura divulgar suas pesquisas por diferentes canais de comunicação científica, este irá defrontar-se com diversas exigências metodológicas que

incorrerão em uma Ação de Otimização (AO) definida como *refinamento das metodologias de pesquisa*, tanto sobre os aspectos extrínsecos (relativos à forma) quanto intrínsecos (relativos ao conteúdo).

Tratando-se de publicações em revistas e congressos, ambos possuem critérios de análise de conteúdo, formatação de trabalhos, sistema de avaliação (no mínimo, *double review*) que asseguram a qualidade da informação científica que está sendo apresentada para o público em geral. Contudo, de modo geral, periódicos e congressos dão mais valor às pesquisas cuja metodologia de desenvolvimento contemple técnicas, tais como: pesquisa de campo, pesquisa-ação ou estudos de casos, que demandam certa experiência em metodologia científica para serem desenvolvidos com qualidade.

Atualmente, a Metodologia Positiva, disseminada por Watts e Zimmerman *apud* Ludícibus e Broedel Lopes (2004), que preconiza a utilização de métodos quantitativos nas pesquisas, está sendo pouco a pouco implementada nas pesquisas na área contábil-gerencial. Ocorre, então, que os mestrandos em Contabilidade precisam aprimorar-se dentro do menor espaço de tempo possível, bem como desenvolver conhecimentos metodológicos para elaborar trabalhos que possam ser aceitos para publicação.

Implementada a AO de Refinamento de Metodologias, o mestrando estará viabilizando seu FCS principal, que será a manutenção de sua produção científica. Contudo, deve-se lembrar que o processo de análise dos trabalhos é feito por pessoas com experiência em pesquisas e sobre o conteúdo técnico tratado no trabalho. Assim, quando o revisor está avaliando um trabalho científico, procura destacar os méritos e deméritos da pesquisa e, quando não-aceitável para publicação, divulga as considerações que o levaram a esta conclusão.

Nesse processo de análise dos trabalhos científicos, normalmente, existe a revisão aos pares (ou trios), padrão mundial de avaliação de artigos científicos que possibilita julgamento independente e o estabelecimento do contraditório, pois, nem sempre, um mesmo artigo científico, após ter sido avaliado, leva à opinião uniforme entre revisores diferentes.

Dessa maneira, a utilização de metodologias claras de pesquisa, destacando os pontos fundamentais, tais como problematização, objetivos e técnicas utilizadas, entre outros, minimiza as divergências que os avaliadores possam atribuir ao trabalho. Cada mestrando deve, então, por meio do ID *artigos aprovados*, monitorar seu desempenho no que tange à aprovação de artigos em eventos científicos e publicação em periódicos.

### **2.3. Identificando os pontos de falhas do processo de gestão do mestrando em Contabilidade**

Na análise do processo de identificação dos FCSs, observa-se que, uma vez que o mestrando defina seus FCSs para o programa de Mestrado e gere-os por meio

da implementação de AOs, monitorados pelos IDs, estará maximizando seu desempenho no curso, criando oportunidades para atingir os melhores resultados possíveis na realização do Mestrado. Contudo, assim como todos os projetos envolvem o processo de tomada de decisão, é muito importante atribuir ao projeto de Mestrado a noção do risco de realização.

Medidas tomadas na busca de melhorar o desempenho no programa de Mestrado descrevem aspectos do ambiente de pesquisa científica que devem ser observados. Tais elos do referido programa, tal como dedicação, responsabilidade, transparência e ética, quando não são devidamente organizados e previstos, podem comprometer a realização do curso. Assim, definidas as AOs e os IDs, que visam maximizar o desempenho dos FCSs, o mestrando deve “apostar” nas falhas que seu projeto possa apresentar.

Segundo a abordagem DEQ, é preciso monitorar os esforços feitos, a fim de limitar as falhas da realização de um programa de Mestrado no horizonte presente/futuro. Esse monitoramento consiste em desenvolver um projeto de Falhas (conjunto de Medidas de Proteção – MP) para antecipar as ameaças dos Pontos de Falha (tratados pela metodologia DEQ por *Single Point of Failure* – SPOF), que podem afetar o desempenho do aluno no decorrer do curso de Mestrado. Como parâmetro para verificar a implementação das MPs, utiliza-se a variação da métrica (Indicador de Falhas – IF).

Diante dos preceitos da metodologia, neste estudo está sendo considerado que as falhas podem ocorrer, principalmente no aspecto da dedicação do mestrando (compromisso profissional), disposição para pesquisa (motivação pessoal) e habilitação para continuidade no curso (recursos financeiros), tal como se pode observar no Quadro 4, a seguir:

SPOF	MP	IF
Compromisso Profissional	Conciliar Objetivos	Negócios Relacionados
Desmotivação Pessoal	Aproveitar Oportunidades	Horas de Lazer
Recursos Financeiros	Estabilidade Profissional	Salário

**Quadro 4. Pontos de Falha do Processo de Gestão do Mestrando em Contabilidade**  
**Fonte: Elaborado pelos autores**

Na seqüência, cada uma das possíveis falhas será comentada, mas, antes, cabem ressaltar os objetivos principais de um mestrando quando da realização do Mestrado. Buscou-se abordar, no decorrer deste estudo, que o Mestrado em Contabilidade (acadêmico) tem por finalidade preparar o discente para a docência em Contabilidade, assim como iniciá-lo na pesquisa científica. Desse modo, o aluno do Mestrado acadêmico assume um projeto de vida que tem a docência como elemento predominante. Por sua vez,

no Mestrado profissional, o aluno buscará aliar a teoria ministrada em sala de aula com a realidade empresarial.

Marion (1983, p. 25) destacou que, entre os atributos exigidos de um bom professor de Contabilidade, a experiência profissional é dos principais. Contudo, é sabido que a profissão contábil exige do profissional muito tempo de dedicação devido à necessidade de cumprimento de prazos fiscais e geração de informações para a gestão, entre outros fatores, acarretando o SPOF *Compromisso Profissional*, que merece um tratamento adequado pelo mestrando que pretende seguir a carreira acadêmica.

Nesse aspecto, a capacidade da MP *Conciliar Objetivos* torna-se grande diferencial quando os relaciona à satisfação das demandas pessoais do mestrando, uma vez que os interesses no meio empresarial e na academia podem ser os mais diversos. Segundo Myers (2006), estes podem mobilizar-se desde o interesse em oferecer uma oportunidade de continuação na carreira pretendida, portanto visando ao desenvolvimento e à socialização do conhecimento científico e à melhora no *staff* profissional até a pura obtenção do título acadêmico ou vaga pretendida. Neste caso, como identificar o interesse fundamental de um aluno de Mestrado?

É óbvio que, a princípio, a definição dos objetivos de um mestrando, no que diz respeito ao curso em si ou de sua carreira profissional, não proclama um único interesse. Entretanto, o que se pode perceber, na prática, principalmente entre os alunos das IESs particulares, é que, muitas vezes, os alunos primam por fazer várias coisas ao mesmo tempo sem se preocupar com a qualidade desse processo. Segundo Frecka e Nichols (2004), neste momento, ocorrem as discrepâncias entre a atividade empresarial e a de pesquisa, podendo comprometer a realização do programa de Mestrado. Percebe-se, assim, que é essencial conciliar os objetivos profissionais e acadêmicos, buscando perceber as contribuições da experiência profissional para o Mestrado; as contribuições da metodologia da pesquisa para as atividades profissionais; quais dificuldades da carreira profissional podem ser resolvidas com o desenvolvimento do Mestrado; e quais dificuldades para desenvolvimento do Mestrado podem ser solucionadas por meio da experiência profissional.

Em todos os casos, a conciliação de objetivos é entendida como uma Medida de Proteção (MP) que visa minimizar as dificuldades geradas pelo compromisso profissional no curso de Mestrado, uma vez que a carreira profissional (no meio empresarial) seja entendida como fator importante para a carreira acadêmica.

Uma vez que o mestrando implemente a Medida de Proteção (MP) procurando aproximar os objetivos do Mestrado e de seus compromissos profissionais, poderá quantificar esta MP por meio da mensuração do IF – *negócios relacionados*, tais como a realização de consultorias, palestras e cursos específicos ligados ao tema de sua pesquisa no Mestrado.

Esse indicador de falha tem um papel importante para desenvolvimento da pesquisa científica. Na opinião de Kant (1992, p. 29), o conhecimento científico é sinônimo de co-

nhhecimento verdadeiro obtido pelas razões ou pelas causas, ao contrário do conhecimento vulgar, que só se preocupa com os fatos. Como exemplo, pode ser citado o caso do contabilista que tem o conhecimento recebido ao longo do tempo pelas práticas contábeis das empresas em que trabalhou. Para esse profissional, nunca houve curiosidade de saber o porquê da elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício ou como a empresa definiu seus Centros de Custos. A pesquisa científica buscará respostas para esses “porquês” ou “como” e trará diversos benefícios para a atividade profissional deste contador.

Dessa forma, pode-se considerar que uma das conseqüências da conciliação de objetivos profissionais com os objetivos do Mestrado é que, quando iniciada a fase de análise do resultado da pesquisa, o pesquisador estará diante de um arcabouço de idéias e/ou soluções que servirão não apenas para resolver seus problemas pessoais, mas, sim, para toda a comunidade de profissionais que compartilham as mesmas dificuldades e/ou dúvidas, além de gerar renda para o mestrando, contribuir para a conclusão da pesquisa do Mestrado ou tornar-se uma opção de compromisso profissional, compartilhado pela carreira acadêmica.

Muitas vezes, durante o curso, em função de toda a dedicação que deve ser empreendida nas disciplinas ou no desenvolvimento de produção científica, ocorre o SPOF *desmotivação pessoal*, ou seja, o questionamento individual sobre o valor real do curso na vida de cada um. Madsen *apud* Leite Filho (2004, p. 31) afirma que o processo de Mestrado exige um alto grau de independência e automotivação.

Assim, para que a desmotivação possa ser minimizada ou superada, mesmo tendo optado por cursar o Mestrado e tornar-se um pesquisador científico, o mestrando não deve esquecer que a razão e a emoção constituem elos inseparáveis da vida humana. As tentativas de separar vida profissional e pessoal são inúteis e ilusórias. No desenvolvimento do Mestrado, o aluno tende a distanciar-se de seus compromissos pessoais, familiares, conjugais, etc. No entanto, este é um processo que deve ser superado, a fim de que não se torne um problema para o futuro do pesquisador. Para isso, deve desenvolver a MP *aproveitar oportunidades* e comparecer, quando possível, às reuniões de família e outros eventos sociais, pois o convívio social também é indispensável para que a motivação pessoal do pesquisador não seja abalada.

Diante desse contexto, o mestrando necessita manter sua qualidade de vida e seu equilíbrio emocional. Estes fatores podem ser monitorados de acordo com a implementação da MP *aproveitar oportunidades*, que poderá ser mensurada por meio da quantificação do IF *horas de lazer* que o pesquisador está dispondo, visando garantir a minimização da desmotivação pessoal para a realização de sua pesquisa, que pode, muitas vezes, ocorrer ao longo do curso, tal como supracitado.

Embora em muitos momentos o curso de Mestrado demande do aluno uma dedicação intensiva, a mensuração das horas de lazer será essencial para identificar como a



motivação pessoal está sendo afetada por esta demanda. Nesse processo, está sendo relacionada a eficiência que o aluno tem em priorizar suas atividades e em administrar seu tempo.

É relevante para o bom andamento do curso que o discente mantenha sua auto-estima, acredite em seu potencial intelectual e físico e organize suas atividades profissionais, acadêmicas, familiares, religiosas, esportivas, etc., de forma que estabeleça suas prioridades. Ninguém pode viver, exclusivamente, para uma atividade, portanto, é relevante que o discente mantenha atividades de lazer, ou seja, que lhe possibilite o relaxamento, pois isso, também, o auxiliará no desempenho eficiente de qualquer atividade intelectual ou profissional.

Além do aspecto emocional e físico, para que seja mantido seu equilíbrio financeiro e pessoal durante o curso, é necessário que o mestrando planeje-se, pois cursar o Mestrado é uma decisão estratégica que requer planejamento. A preocupação com o SPOF *recursos financeiros* é fato notório entre os discentes dos programas de Mestrado.

Dos nove programas de Mestrado oferecidos, atualmente, na área contábil, apenas cinco pertencem às Instituições de Ensino Superior (IESs) públicas. Dessa forma, caso o mestrando opte por uma IES particular, deve dispor não só de tempo para os estudos, mas, também, de recursos financeiros para custear as mensalidades, que muitas vezes “pesam” no orçamento. Caso o aluno tenha a opção de fazer o curso na IES pública, ainda assim existem despesas com fotocópias, compras de livros, participações em eventos e de material para pesquisa, além da possibilidade, em alguns casos, do aluno ter que custear transporte ou moradia, caso resida longe da referida IES.

Para suavizar a referida preocupação, deve ser implementada a MP *estabilidade profissional*, que objetiva minimizar os riscos à insuficiência de recursos financeiros para assumir o curso de um programa de Mestrado na área de Contabilidade. O discente passará a monitorar esta MP por meio da mensuração de sua remuneração, verificando se o IF *Salário*, proveniente da operação “ganho – gasto”, tem origem em um fluxo positivo e constante de recursos financeiros. Contudo, quando o mestrando ainda não iniciou uma carreira acadêmica, a garantia do salário fixo permite a manutenção dos recursos financeiros necessários à manutenção do curso. Numa situação em que a estabilidade profissional seja afetada, comprometendo a disponibilidade de recursos financeiros para cursar o Mestrado, a análise do IF *Salário* será necessária para identificar o impacto da falha sobre os FCSs.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se com este ensaio teórico elaborar uma reflexão sobre o processo de gestão dos discentes dos Programas de Mestrado em Contabilidade no Brasil. A reflexão realizada suporta o processo de identificação de Fatores Críticos de Sucesso

(prazo de conclusão, inserção acadêmica e produção científica) e Pontos de Falha existentes (compromisso profissional, desmotivação pessoal e recursos financeiros), quando da gestão, por parte dos mestrandos, da realização de um curso de Mestrado em Contabilidade no Brasil.

Foram analisadas as causas do sucesso ou do fracasso do aluno ao cursar o programa de Mestrado, bem como seus efeitos para o referido mestrando, e propostas possíveis ações referentes aos aspectos relevantes encontrados no decorrer deste estudo. Utilizando-se da Metodologia DEQ para essa reflexão teórica, foram encapsulados alguns aspectos do processo de gestão do mestrando, apontando ações e controles para uma gestão eficaz do processo, maximizando seu desempenho e minimizando falhas.

O monitoramento dos esforços empreendidos pelo mestrando para otimizar seu desempenho no curso de Mestrado, no cenário presente/futuro, não se resume às vertentes supracitadas, podendo ser aplicados outros processos de reconhecimento, tais como: *brainstormings*, *benchmarks*, consultas a bancos de dados e utilização da habilidade (experiência e conhecimento) do mestrando, a fim de identificar outros Fatores Críticos de Sucesso que favoreçam à continuidade da melhoria contínua no decorrer do programa.

Considera-se que este trabalho contribua para um maior entendimento teórico-prático do papel do aluno de Mestrado no processo promovido pelos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, na busca do desenvolvimento da Ciência Contábil no Brasil. Espera-se que este ensaio teórico seja ampliado por debates orientados no meio científico contábil, no momento em que muitas Instituições de Ensino Superior (IESs) no Brasil planejam instituir cursos *stricto sensu* em Contabilidade, visando minimizar a carência de professores titulados nessa área de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Cursos Recomendados. Disponível em <http://www.capes.gov.br/avaliacao/recomendados.html> - Acesso em: 22/01/2007.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Critérios Gerais de Avaliação de Programas de Pós-graduação em Administração, Contabilidade e Turismo. Disponível em [www.capes.gov.br/export/sites/capes/download/avaliacao/CA2007\\_AdministracaoTurismo.pdf](http://www.capes.gov.br/export/sites/capes/download/avaliacao/CA2007_AdministracaoTurismo.pdf). Acesso em: 06/01/2007.

FRECKA, Thomas J; NICHOLS, William D. *Characteristics of Master's in Accounting Degree Programs*. Issues in Accounting Education. Sarasota: V.19, n. 2, pg. 165, 2004.

GIL, Antonio de Loureiro. *Contingências em Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. Auditoria de Negócios. São Paulo: Atlas, 2000.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Censo da Educação Superior. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>> Acesso em: 24/04/2005.

IUDICIBUS, Sergio de; BROEDEL LOPES, Alexsandro. *Teoria Avançada da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

KANT, Immanuel. *Lógica*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.

LEITE Filho, Geraldo A. *A relação orientador-orientando e suas influências no processo de elaboração de teses e dissertações dos programas de pós-graduação em contabilidade da cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). FEA/USP, 2004.

MARION, José Carlos. *Metodologia do Ensino da Contabilidade*. Revista Brasileira de Contabilidade. No.44, p.34, 1983.

\_\_\_\_\_. *O Ensino da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_; IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MYERS, Randy. *et al. Teaching for the Love of It*. Journal of Accountancy. New York. V. 201, n. 6; Jun 2006.

NOSSA, Valcemiro. *Formação do Corpo Docente dos Cursos de Graduação em Contabilidade no Brasil: Uma Análise Crítica*. Caderno de Estudos da FIEPECAFI. São Paulo: USP, No. 21, mai.-ago, 1999.

POPPER, Karl R. *Conhecimento Objetivo: uma abordagem evolucionária*. São Paulo: USP, 1975.

ROCKART, J.F. *Chief executives define their own data needs*. Harvard Business Review, V.57, n.2, mar/abr, 1979.

SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FEA/USP. Estatísticas de Mestres e Doutores, Dissertações e Teses de 1975 a 2003. FEA/USP, 2004.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 20a. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

STRASSBURG, Udo. *Avaliação do professor de Contabilidade – algumas considerações*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília: CFC No. 141, mai.-jun, 2003.