

## Do Descredenciamento a Reestruturação: O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB e os PNPGs.

### From Disqualification to Restructuring: The Program of the Post-Graduate Management UFPB and the NPPG's

**Guilherme Diniz Araújo**

Mestrado em Administração, Pesquisador, Universidade Federal da Paraíba, Brasil, guilhermedadm@hotmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/0596541699085173>

**Aline Fábila Guerra de Moraes**

Mestrado em Administração, Pesquisadora, Universidade Federal da Paraíba, Brasil, lineguerra@hotmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/9195274063903831>

**Resumo:** Este estudo buscou compreender a história do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Partiu-se de uma perspectiva historiográfica alinhada aos pressupostos da Escola dos Annales, tendo como pano de fundo histórico a emergência da Pós-Graduação no Brasil, e utilizando como principal referência os Planos Nacionais de Pós-Graduação. A metodologia adotada é de caráter qualitativo, utilizando-se como fontes principais as atas de reuniões e outros documentos disponíveis, bem como entrevistas com ex-coordenadores e vice-coordenadores do Programa. Os resultados apontam para cinco fases distintas: (1) criação; (2) consolidação; (3) expansão; (4) retração; (5) reestruturação. A relevância do estudo consiste em resgatar a memória institucional deste PPGA, sobretudo a partir de uma discussão mais aprofundada sobre os períodos de maior turbulência, onde a CAPES indicou possibilidade de descredenciamento.

**Palavras-chave:** Pós-Graduação, Administração, História, Historiografia.

**Abstract:** This study has sought to comprehend the history of the Management Post-graduation Program from the Federal University of Paraíba. It started from a historiographical perspective aligned to the premises of the Annales' School, having as a historical background the emerging of Post-graduation on Brazil, and using as main reference the National Plans of Post-graduation in Brazil. The methodology adopted has a qualitative character, using as main sources, the minutes of meetings and other documents available as well as interviews with former coordinators and vice-coordinators of the Program. The results point to five distinct phases: (1) creation; (2) consolidation; (3) expansion; (4) retraction; (5) restructuring. The relevance of the study consists on rescuing the institutional memory of this Program, mostly from a deeper discussion about the periods of greatest turmoil, where the CAPES indicated the possibility of disqualification.

**Keywords:** Post graduation, Management, History, Historiography.

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>  
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

#### INTRODUÇÃO

“Apesar de reconhecer o esforço de reestruturação e tentativa de melhorar aspectos importantes como corpo docente e produção intelectual, observou-se uma significativa queda em tais quesitos. A Comissão indica o descredenciamento do Programa” (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], 2004). Assim é concluída a síntese evolutiva da Avaliação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) sobre o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) no triênio 2001-2003. Todavia, o Programa, um dos mais tradicionais do país, pioneiro nas regiões Norte e Nordeste, continua ativo e atualmente se encontra em situação estável.

As atividades de pesquisa no Brasil só se tornam notórias no país a partir da década de 1970, quando se estruturam os primeiros Planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPGs) (Barros, 1998). O PPGA/UFPB surge nesse contexto, consolida-se na década de 1980, expandindo-se na década de 1990, quando o desgaste interno e as mudanças na política nacional nos órgãos de fomento à pós-graduação no país colocam este Programa em situação delicada.

Para compreender este processo, busca-se resgatar sua história, entendida como o estudo das “transformações pelas quais passaram as sociedades humanas” (Borges, 2007, p. 50). Enquadrando o PPGA como uma organização, considera-se a possibilidade de compreender como esta organização se desenvolveu a partir da reconstrução de sua história (Vizeu, 2008).

Inicia-se aqui pela delimitação do período a ser estudado, considerando que ao buscar entender tais transformações, o pesquisador tem como “sua primeira tarefa situar no tempo e no espaço o objeto que ele quer estudar” (Borges, 2007, p 58). O recorte histórico ao qual se reporta a pesquisa corresponde aos trinta e cinco anos que vão desde a criação do curso (1975), ao ano de 2011.

O presente trabalho é concebido à luz da Escola dos *Annales*, no que concerne a uma “história-problema” (Bloch, 2001; Reis, 2000), considerando que “é o problema e não a documentação que está na origem da pesquisa” (Reis, 2000, p. 24) que proporciona o melhor entendimento sobre tais transformações.

A partir de insights que envolvem história e administração e considerando os rumos do Ensino e da Pesquisa no Brasil, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **como a trajetória do PPGA/UFPB explica o seu quase**



### **descredenciamento no início dos anos 2000 e sua posterior reestruturação?**

Desta maneira, têm-se que o objetivo geral é compreender a história do PPGA/UFPB desde sua criação até o período atual, de forma a descobrir como o Programa conseguiu reergue-se. Para isto, buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos: (a) apresentar uma cronologia com os principais fatos de cada período; (b) discutir ações e decisões em relação à regulamentação da Pós-Graduação no Brasil que impactaram na trajetória do PPGA/UFPB; (c) explicitar os principais fatores que conduziram ao quase descredenciamento do Programa.

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção é dividida em duas partes. Primeiramente desenvolvem-se as bases historiográficas que norteiam a pesquisa e contribuem para a interpretação das fontes disponíveis e construídas. Posteriormente apresenta-se de forma geral o processo histórico da Pós-Graduação no Brasil, baseando-se em pesquisas anteriores e em documentos oficiais (PNPGs).

#### **Marco teórico historiográfico**

A história possui dois sentidos. O primeiro se relaciona aos acontecimentos históricos enquanto objetos de análise (história-acontecimento), o outro diz respeito ao conhecimento que emerge da pesquisa (história-conhecimento) (Borges, 2007). Desde seus primórdios, essa cisão parece bastante clara, consolidando-se a partir da noção positivista sob o distanciamento entre pesquisador e objeto de pesquisa.

No contexto das Ciências Sociais, o Positivismo se expressa sob o paradigma funcionalista. Para Vizeu (2008), a história ocupa um papel secundário nos estudos organizacionais, sendo incorporada à perspectiva funcionalista. Assim a história é percebida como a sucessão de fatos que acarretam a “evolução” (Burrell & Morgan, 1979).

Os Estudos Organizacionais nascem fortemente marcados pelo funcionalismo, levando as organizações a serem estudadas à luz de seus sucessos. Assim, observar as organizações era compreender os fatores que as tornavam historicamente privilegiadas. Entende-se que a história não positivista pode contribuir para um entendimento crítico sobre o processo histórico (Vizeu, 2008). Para Zald (apud Vizeu, 2008), as disciplinas humanísticas desenvolveram formas de analisar com maior precisão a subjetividade. Assim, parte-se aqui da perspectiva integracionista, que visa enriquecer a teorização sobre organizações a partir da interdisciplinaridade (Üsdiken & Kieser, 2004).

Todavia, deve-se considerar que desde o seu surgimento na Antiguidade Clássica a construção do conhecimento histórico sofreu fortes alterações (Borges, 2007). No século XX o questionamento do Positivismo proporcionou aos historiadores novas perspectivas, impulsionadas principalmente pelos pesquisadores franceses dos *Annales* (Reis, 2000), que visaram retomar a relação entre economia e sociedade, em oposição à história positivista caracterizada pelos seus “três ídolos”: os

grandes homens e feitos; a política, a diplomacia e a guerra; e a cronologia (Cadiou, Coulomb, Lemonde & Santamaria, 2007).

Outra característica desta vertente em contraposição ao paradigma dominante no século XIX é que o historiador mudou de posição e de disposição: antes “proibido” de aparecer na pesquisa (algo impossível de ser cumprido), passa a ser obrigado a “aparecer” e explicitar a sua estrutura teórica, documental e técnica e o seu lugar social e institucional (Reis, 2000, p. 26). Alinhada a esta perspectiva, explicitam-se aqui os pressupostos historiográficos que fundamentam essa análise, que são: (a) o entendimento da história como processo, e não como progresso (Borges, 2007), privilegiando a noção de ruptura e contingência (Cadiou et al, 2007); (b) a história como problema (Bloch, 2007; Reis, 2000); (c) utilização e criação de fontes históricas (entendendo por “criação” a produção de relatos orais a partir da memória dos agentes envolvidos) que possibilitem a confrontação e reconstrução do “objeto” em estudo (Bloch, 2007); (d) a relação presente-passado permeada pela necessidade de entender o presente à luz do passado, e o passado a partir das problemáticas do presente (Reis, 2000); e (e) o fato histórico como construção, passível de desconstrução e reconstrução, e que incorpora um significado intersubjetivo (Reis, 2000).

Entende-se que ao se optar por uma escola histórica, “opta-se por um registro da temporalidade” (Reis, 2000, p. 10). Ao problematizar e caracterizar o estudo como uma análise das transformações, posiciona-se visando o entendimento das mudanças. Assim, longe de querer legitimar discursos, fazer justificativas históricas ou juízos de valor, busca-se compreender a história ressaltando a importância das interações sociais (Bloch, 2001).

Dá-se primazia, portanto, a uma história de cunho social, caracterizando-a como um eixo a partir do qual todos os níveis de abordagem estão inscritos e interligam-se, sobretudo pela possibilidade de “formular problemas históricos específicos quanto ao comportamento e as relações entre os diversos grupos sociais” (Castro, 1997, p. 81). Assim, busca-se reconstruir as relações e compreender as motivações dos agentes.

Adota-se aqui uma perspectiva denominada “historiografia das instituições de ensino superior” (Fischer, 2010) caracterizada pelo resgate das memórias a partir de documentos oficiais e relatos dos docentes que fizeram parte da instituição PPGA/UFPB, relacionando-se diretamente aos rumos do ensino e da pesquisa em Administração no Brasil. O fio condutor para isto é a reconstrução da história a partir de um problema (Burke, 1997).

#### **Breve Histórico da Pós-Graduação no Brasil**

A consolidação da pós-graduação no Brasil é um fenômeno recente. Segundo Córdova, Gusso e Luna (1986), até os anos 1920 e 1930, a pesquisa no Brasil era produzida “artesanalmente” por pequenos grupos de intelectuais, independentemente de órgãos de fomento formais. Monteiro (apud Santos, 2003), também afirma que entre as décadas de 1920 e 1940, existiam pequenos grupos, como o Instituto Manguinhos, mas é apenas na década de 1950 que a pós-graduação no país dá os seus

primeiros passos de forma deliberada. Diante do processo de modernização conduzido pelo presidente Juscelino Kubitschek, a necessidade de formação profissional cresceu, e com a consolidação das universidades surgiu a necessidade de qualificação dos docentes. A criação de convênios entre Brasil e Estados Unidos para o intercâmbio visando o aperfeiçoamento profissional e das instituições de ensino e pesquisa nacionais é impulsionada (Santos, 2003), possibilitando a paulatina incorporação do universo ;da pesquisa às instituições de ensino brasileiras (Córdova, Gusso & Luna, 1986).

No ano de 1951 é criada a CAPES, que dirigida por Anísio Teixeira até 1964, tornou-se um instrumento efetivo de promoção da pós-graduação e pesquisa. A partir de 1965, tem-se a formalização dos cursos de pós-graduação no país por meio do parecer N° 977/65 do Conselho Federal de Educação. Para Saviani (2002), este pode ser denominado “período heroico”, devido à institucionalização a partir de um contexto amplamente desfavorável, como ausência de infraestrutura e de docentes qualificados no país.

A década seguinte é a de consolidação da pós-graduação no país enquanto política pública dos governos militares, sendo instituídos os primeiros PNPGs. Deste momento em diante, tem-se no total cinco PNPGs: I PNPG (1975-1979); II PNPG (1982-1985); No III PNPG (1986-1989); IV PNPG (1996); V PNPG (2005-2010). O IV PNPG, apesar de não ter sua redação final concretizada representou diretrizes por meio das quais a CAPES empreendeu uma série de ações (CAPES, 2010).

O I PNPG teve como principal objetivo “a capacitação dos docentes das universidades” (CAPES, 2010, P. 16). O I PNPG foi elaborado como o primeiro esforço sistematizado de indução à pós-graduação em nível nacional, ou seja, institucionalizado enquanto política pública (Machado, 2005; Romeo, Romeo & Jorge, 2004). Machado (2005) destaca em relação a este primeiro plano, a necessidade de se evitar disparidades regionais, buscando contemplar as diversas regiões de forma equitativa.

O II PNPG tem como principal preocupação o desempenho e a qualidade (CAPES, 2010). Este foi o período de institucionalização, onde diversas instituições foram credenciadas. Buscou-se também aperfeiçoar o sistema de avaliação (Machado, 2005) a partir de “consultorias acadêmicas; a revisão dos mecanismos de financiamento; a ampliação das opções de pós-graduação” (ROMÉO; ROMÉO & JORGE, 2004, pp. 37 - 38).

O III PNPG, por sua vez, objetivou “a integração da pesquisa desenvolvida na universidade com o setor produtivo, visando o desenvolvimento nacional” (CAPES, 2010). Para Machado (2005), a ideia de conquista da autonomia era uma tendência no Brasil. Este PNPG buscou capacitar docentes de maneira a fomentar a pesquisa no país. Todavia, nos anos posteriores, não se teve um Plano de Pós-Graduação discutido e estruturado aos moldes dos anteriores (Romêo et al, 2004), o que se considera uma ruptura no desenvolvimento da pós-graduação e da pesquisa como políticas públicas no Brasil.

A partir de 1990 foram desenvolvidas algumas discussões e fóruns entre gestores de instituições públicas de ensino e pesquisa

(Romêo et al, 2004). Tais reuniões deveriam gerar um novo PNPG para esta década, todavia, apesar de CAPES (2010, p. 16) apresentar como objetivo do IV PNPG “alflexibilização do modelo de pós-graduação, o aperfeiçoamento do sistema de avaliação e a ênfase na internacionalização”, não há um documento formal, nem foram implementadas ações a partir de tal plano.

Por fim, tem-se o V PNPG, cujas linhas mestras seriam “a introdução do princípio de indução estratégica, o combate às assimetrias e o impacto das atividades de pós-graduação no setor produtivo e na sociedade, resultando na incorporação da inovação no SNPG e na inclusão de parâmetros sociais no processo de avaliação” (CAPES, 2010, p. 16). A concretização das diretrizes desse programa foi promovida a partir dos seguintes pontos: (a) desenvolvimento de programas estratégicos específicos; (b) articulação entre agências para criar e apoiar os programas estratégicos específicos; (c) ampliação da articulação das Agências Federais com os Governos Estaduais, Secretarias de Ciência e Tecnologia e Fundações de Apoio; (d) articulação das Agências Federais com o Setor Empresarial; (e) participação mais efetiva dos fundos setoriais na pós-graduação; (f) novas tipologias regionais para a pós-graduação; dentre outros aspectos. Em 2010 foi elaborado um novo PNPG, que é utilizado aqui como documento-chave por evidenciar as diretrizes dos planos anteriores.

## PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa se baseia no método historiográfico. Compreende-se que este método é adequado ao estudo por permitir “desvendar, revelar, sistematizar relações desconhecidas, não claras” (Borges, 2007, p. 66), possibilitando escolher, selecionar, interrogar, conceituar, analisar, sintetizar e concluir (Reis, 2000).

A estratégia para viabilização da pesquisa foi o estudo de caso (Yin, 2001), por permitir compreender processos de inovação e mudanças organizacionais pela inter-relação entre fatores internos e o ambiente externo, o que se adéqua aos objetivos do presente estudo. Como instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os coordenadores do curso em questão, fazendo-se também uma análise das atas de reuniões do curso entre os anos de 1979 e 2011, em conformidade com o que defende Saraiva e Costa (2010).

A primazia das fontes se deu pela riqueza dos documentos e porque os livros de atas informam sobre decisões, política e resultados de forma oficial (Lobo, 1997), e as entrevistas individuais com os antigos gestores foram utilizadas por propiciarem ir além do que os agentes históricos gostariam de registrar nos documentos oficiais.

As entrevistas foram realizadas junto aos coordenadores entre os meses de novembro de 2009 e outubro de 2010. Para análise utilizou-se a estrutura de referência proposta por Silva (2005): transcrição das entrevistas e leitura e releitura para codificação dos discursos; b) criação de protocolos de codificação referentes aos relatos, utilizando o código CN.n, onde “C” corresponde a “coordenador”, “N” seria o número de ordem do entrevistado, e “n” número do discurso extraído do protocolo da entrevista, sendo

assim se tem, por exemplo, a transcrição de um segundo Coordenador entrevistado (CII), sendo extraída a sua fala de número 8, ficando, então CII.8. Quanto aos livros, eles foram codificados em ordem cronológica da seguinte forma:

a) Reuniões Ordinárias: livro 1 (1979-1989); livro 2 (1989-2001); livro 3 (2001-2008); livro 4 (2008-2012);

b) Reuniões Extraordinárias: livro 1 (1980-1991); livro 2 (1991-2002); livro 3 (2004-2012)

Foi utilizado para a análise dos resultados o método crítico (Bloch, 2001) o trabalho intensivo de questionamento das fontes e confrontação entre as mesmas a fim de desenvolver a melhor compreensão sobre o fenômeno.

## RESULTADOS

### Criação

A pós-graduação no Brasil, no início da década de 1970 era ainda muito incipiente. Na região Nordeste isso era ainda mais grave. Segundo CI.1, os Programas se concentravam na região Sudeste. Um maior impulso à pesquisa só ocorre durante o governo militar, com a implementação do primeiro PNPG, em 1975. No mesmo ano é criado o Curso de Mestrado em Administração da UFPB, segundo CIII: “era CMA, era Curso de Mestrado em Administração, aí eu criei o PPGA em 95”.

Para alguns dos atores que vivenciaram o momento de criação do curso, esta foi uma etapa bastante difícil, já que se deu no “período heroico” (Saviani, 2002). A fala de CI.2 evidencia as condições de nascimento do CMA: “Na UFPB existiam pesquisas pontuais, mas não existia um plano. Em administração não havia nada, nem doutores”.

CI.8 afirma que o curso surge sem qualquer tipo de planejamento: “O PPGA (...) nasceu do desejo do reitor aproveitar uma oportunidade”. Alguns coordenadores que vivenciaram os primeiros anos do curso apontam o então reitor Lynaldo Cavalcanti como figura chave no início do CMA. CI.3 fala de uma conversa que teve com o então reitor: “... Lynaldo me chama e diz: ‘nós vamos criar um Programa de Pós-Graduação em Administração. Você prepara toda a documentação e eu encaminho’”. CII.3 expõe que a relação entre o reitor e os militares fora fundamental no processo, enquanto CIII.4 remete às ações empreendidas pelo reitor: “Lynaldo trouxe todo esse pessoal que tava aqui (...) ele trouxe muito indiano e muita gente de São Paulo, Lynaldo foi quem deu uma sacudida (...) começou a trazer a, b, e criou a pós” (CIII.4).

Percebe-se que o reitor teve papel significativo, concebendo a ideia de criação do curso, atraindo recursos financeiros e contratando profissionais de outros países ou Estados necessários para início das atividades, já que os professores “da casa” não constituíam massa crítica em nível de mestrado/doutorado para a manutenção de um curso de pós-graduação em administração.

Assim, “(...) quando foi no final de 75, então o programa foi aprovado (...) e no conselho federal de educação foi aprovado em 79, foi aprovado em tempo recorde. Ele começou a funcionar em mar/76...” (CI.4). O processo de criação e aprovação do CMA da UFPB se deu em conformidade com o que ocorreu em

muitos cursos que surgiram a partir do PNPG I: rápida criação, desordenada e experimental.

Não há registros de reuniões nos três primeiros anos do Curso. Os primeiros relatos de documentos oficiais sobre este período apontam para o seu processo de credenciamento. Na 19ª reunião ordinária, o mesmo é noticiado: “Em seguida o presidente ainda comunicou que se encontra em mãos do relator do CFE – Conselho Federal de Educação, o processo de credenciamento deste curso” (LIVRO 1, p. 18).

Uma série de implicações decorre do credenciamento do curso, bem como das próprias mudanças nos PNPGs. Uma das primeiras medidas foi dar “(...) maior ênfase à qualidade dos candidatos” (LIVRO1, p. 21). Buscava-se alinhamento com o que seria a marca do II PNPG, enfatizando a qualidade da formação e a consolidação dos programas de pós-graduação. Há também uma primeira mudança no currículo do curso visando adequação às novas demandas de ensino e pesquisa.

### Consolidação: credenciamento, associação à ANPAD e primeiras titulações

Após o credenciamento, o CMA teve suas primeiras titulações a partir do ano de 1979, conforme registrado nas atas de reuniões do curso, evidenciando a lentidão no processo de formação (ao menos 30 meses para a titulação). Essa foi uma característica do curso durante muitos anos e que teve forte impacto no quase descredenciamento do PPGA.

Todavia, neste período o CMA se consolidava como uma referência no Nordeste. Observa-se uma preocupação por parte do coordenador da época, CI, quanto à concretização das metas dos Planos Institucionais de Capacitação Docente (PICDs), que eram a principal política norteadora dos CMAs àquela época, já que os cursos eram voltados principalmente para a qualificação de futuros de ensino superior do país: “Eu tinha, digamos, acesso geral ao Plano Institucional de Capacitação Docente (PICD), sabia o que eles queriam e passava isso para os professores e discutia com eles.”

No início da década de 1980, com a mudança de coordenador, também se altera a promoção do ensino no PPGA/ UFPB. CII era muito mais preocupado com o ensino do que com a gerência do curso. No início dos anos 1980 o CMA associa-se à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Segundo CIV.3: “nós entramos na ANPAD na expectativa de sincronizar com o pensamento nacional na área de Administração (...) é melhor você fazer parte de um clube de que te diz respeito do que estar fora dele”. Todavia, ao que se observa pelos registros, a relação do curso com esta associação se dava principalmente por meio de participações esporádicas e organização dos eventos da ANPAD (sobretudo os que aconteceram na cidade de João Pessoa), e reuniões com os membros para discussão dos rumos da pós-graduação em Administração no país.

Observam-se também algumas iniciativas interessantes nesta época. Convênios com instituições internacionais são firmados, a exemplo do contato com Fullbright e a assinatura do convênio

Manchester/UFPB. Todavia, o que se observa a partir das atas de reuniões disponíveis é que não havia um real intercâmbio entre as instituições, conforme se observa no relato seguinte: “o conselheiro, professor Carlos Trigueiro solicitou à coordenação para que os convênios firmados com outras instituições fossem de forma a beneficiar também o CMA, pois (...) os mesmos se executavam unilateralmente, beneficiando, apenas, as instituições de fora” (LIVRO 2, p. 20).

Apesar de este ser um período de consolidação do curso e sem grandes transformações visíveis, em âmbito nacional, o fim da ditadura militar e o início da abertura política foram responsáveis por alguns impactos significativos que se fariam sentir no fim da década de 1980 e início dos anos 1990. CIV.12 afirma que o Programa passou uma carência de recursos entre 1984 e 1990, o que ele atribui à recessão e um arrocho governamental quanto aos investimentos nas Universidades e considera a existência de uma política de desmantelamento do Programa dentro da Universidade.

A despeito da conjuntura, o programa empreendeu nos anos posteriores uma expansão pouco planejada, refletindo muito do que fora o PNPG III. Identifica-se nesta expansão um período de conquistas significativas, mas também o início do declínio, sentido com o aumento da rigidez na avaliação dos Programas de Pós-Graduação em fins da década de 1990 e início dos anos 2000.

#### **Expansão: Doutorado e MINTERS**

O PNPG III, válido até 1989, acabou impactando na política de pós-graduação nacional até a maior parte da década de 1990. Este documento tinha como principal objetivo a consolidação da pós-graduação como genuinamente nacional, estimulando a capacitação dos docentes de nível de graduação, surgindo assim uma modalidade diferente de cursos de mestrado: os Mestrados Interinstitucionais (MINTERS). Todavia, nem todos os programas tinham as bases devidas para este empreendimento. Os relatos e documentos oficiais levam a crer que o PPGA/UFPB não possuía tais pilares.

Em âmbito nacional, uma série de mudanças na política e economia se iniciava, com o avanço do ideário neoliberal e uma lógica de competências no ensino superior. Somando-se ao quadro docente reduzido e à diminuição dos investimentos no setor público, tem-se um quadro pouco favorável à expansão. Apesar do contexto desfavorável, algumas modificações foram feitas para dar novo impulso ao curso: “(...) esse prédio eu construí (...) era só de Administração. (...) depois deixaram entrar Contabilidade (...) cada salinha dessa era 4 alunos, com computador pra cada aluno. Aqui em cima tinha uns 20 computadores” (CIII.18).

Segundo CIV, a demanda pelas vagas do mestrado era reduzida. Segundo este coordenador, sua gestão é responsável pelo aumento na demanda: “na época que entramos nós conseguimos praticamente duplicar a demanda (...) Criamos incentivos: o primeiro colocado vai ter bolsa; divulgação...” (CIV.9). A concessão de bolsas passou a fazer parte da pauta de discussões nas atas de reuniões. Elas tornaram-se uma

oportunidade para atrair novos discentes, por conta das dificuldades no mercado de trabalho nacional no início da década de 1990, o que gerou um aumento significativo pela demanda de vagas do Programa.

Outras iniciativas de grande impacto foram o MINTER firmado com universidade do Piauí (CIV.13), convênio UFPB/CCSA/FESP/FCAP para a formação de professores da Faculdade de Ciência de Administração de Pernambuco (LIVRO 2), e oferta de um curso de especialização em convênio com uma Instituição de Alagoas (LIVRO 2). O curso ampliou durante a década de 1990 a quantidade de alunos formados e a oferta para outras áreas da Administração que fugiam à especialidade dos docentes da Instituição. Estas iniciativas podem ter causado sobrecarga aos docentes..

Na década de 1990, em meio às discussões sobre o PNPG IV surge a preocupação em adequar a avaliação da CAPES às normas internacionais. Os maiores impactos para o PPGA/UFPB vieram sob as novas normas que davam peso significativo à produção científica. Apesar de manter-se até fins da década de 1990 com um bom conceito em nível nacional, com os novos critérios o conceito tornou-se insustentável.

Porém, nem todos os pontos foram negativos neste período. O incentivo por parte do reitor e da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da instituição era franco. A oferta de bolsas e a melhoria para a contratação de docentes no final da década possibilitaram a manutenção do curso. Soma-se a isso a assinatura de novos convênios com instituições internacionais: “Fizemos convênios com as universidades de Connecticut (EUA) e de Grenoble (França)” (CIV.15). Apesar de não serem evidentes os reais impactos destes convênios, pode-se considera-los como esforços no estabelecimento de um relacionamento com países que já desenvolviam pesquisa de qualidade na área.

Por fim, tem-se em meados da década de 1990 a criação do curso de doutorado, cujo destaque positivo é a formação de docentes dos quais, uma parte, fora absorvido pela própria UFPB. Por outro lado, foi mais uma atividade empreendida que causou sobrecarga ao reduzido quadro docente do PPGA/UFPB.

Visualizando de forma mais ampla a década de 1990, o curso apresentou avanços significativos, todavia, sem o planejamento necessário. Diante das oportunidades, o curso buscou sua expansão com relativo êxito à época: (a) ampliou a oferta de vagas; (b) alavancou a demanda; (c) ampliou sua zona de influência nas regiões Norte e Nordeste; (d) estabeleceu convênios com instituições internacionais; (e) aumentou seu impacto dentro da UFPB; (f) promoveu um curso de doutorado; (g) alcançou um conceito favorável pela avaliação da CAPES àquela época. Mas, afinal, qual o custo dessa expansão?

#### **Retração: impactos da expansão desordenada**

*“Dizem que os problemas começaram com uma expansão, o programa tava bem, tinha recursos, e depois foi expandindo, começou a ter outros cursos MINTER com a universidade do Piauí, Aracajú, Alagoas(...) Você começa a ampliar o número de alunos, você começa a ter orientandos, você começa a dispersar, e ao invés de você orientar com qualidade você começa a orientar várias*

dissertações e com um objetivo financeiro (...). Alguns falam que foi a coordenadora da época, e outros dizem que não, que foi um erro do colegiado, do programa” (CVIII.7).

Nesta seção busca-se destrinchar os variados tópicos citados por CVIII trazendo à discussão questões da conjuntura da pós-graduação em nível nacional, bem como fatores políticos e econômicos que de alguma forma impactaram nos rumos que o Programa tomou.

A partir de 1999 reduzem-se os acordos com instituições do exterior, o processo de expansão iniciado na década de 1990 é interrompido, e a resistência aos novos padrões de avaliação da CAPES é sentida. A falta de apoio institucional por parte da CAPES, da ANPAD e da própria Universidade obstáculo à manutenção das atividades do Programa. Em meio a este

turbilhão, o risco de não-reconhecimento do doutorado afligia docentes e discentes. O quadro era amplamente desfavorável para o PPGA.

No concernente aos fatos mais evidentes, a média de titulação era extremamente alta: “a média de titulação era de 55 meses” (CVI.5). As linhas de pesquisa não estavam bem definidas e consolidadas, o que dava margem a desconfiança por parte de uns, e sobrecarga para outros professores. O estabelecimento dos MINTERs causou algumas dificuldades. No início do ano de 1998 o Programa passa a contar com 93 alunos (Figura 1). Tais dificuldades se refletiam negativamente na avaliação do curso de diferentes formas: (a) aumentava o período médio de titulação; (b) não se adequava à relação estabelecida pela CAPES no que concerne à quantidade de orientandos por docente; (c) reduzia o potencial de apoio aos estudantes para a produção científica.

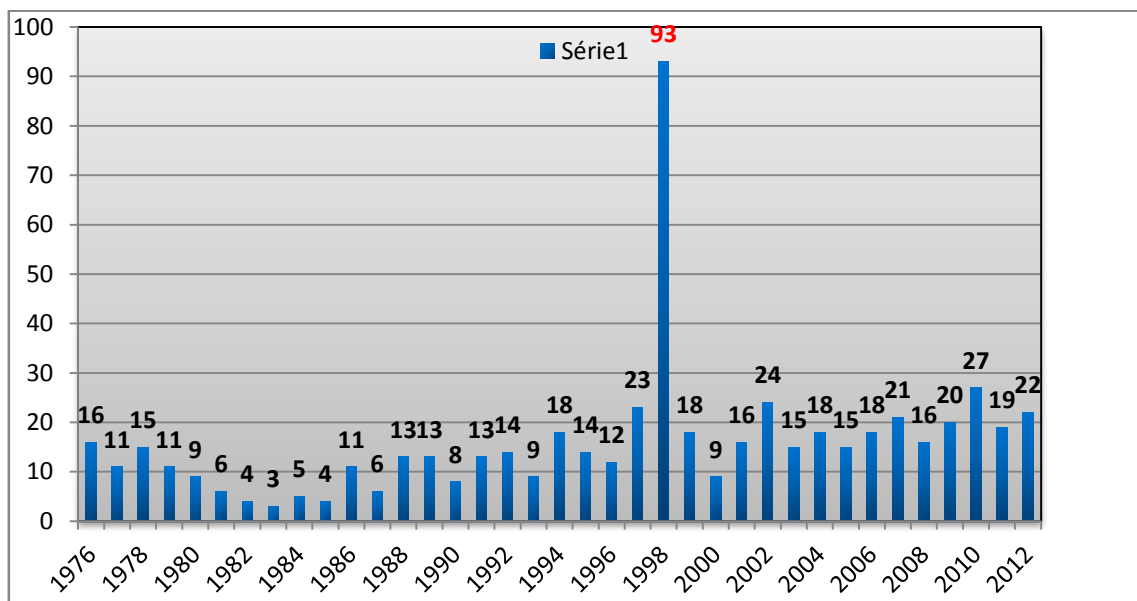


Figura 1: gráfico dos alunos ingressantes PPGA/UFPB entre 1976 e 2012.  
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Em relação ao pouco apoio institucional CVII.5 deixa nas entrelinhas uma possível política deliberada de “desmantelamento” do programa: “Durante os últimos 10 anos houve (...) uma política deliberada da Reitoria da UFPB de aniquilar o Departamento de Administração. Em 2002, por exemplo, o DA chegou a registrar um quadro docente de menos de 20 professores...”

A falta de amparo da universidade somava-se ao relacionamento fraco que o PPGA tinha com a ANPAD e a CAPES. O relato de CIII.9 expõe o fraco relacionamento com a ANPAD e a CAPES: “...não se podia contar só com a ajuda da ANPAD. O relacionamento com a CAPES era muito reduzido, os Programas (...) não podiam esperar que a ANPAD representasse um suporte pra eles se desenvolverem (CIII.9). Já CIII.20 explicita as dificuldades enfrentadas pelo relacionamento ruim com a reitoria: “No dia de se votar a aprovação do doutorado da Administração da PB, Maria José, simplesmente, nem pra defender, nem pra atacar, nem coisa nenhuma, então Maria José sempre foi contra esse doutorado...”. Porém, CVIII evidencia a elevação do padrão de avaliação da CAPES como o principal fator de declínio para o Programa: “(...) tanto a bibliografia quanto as

peças que ainda transitam na academia dizem que o PPGA depois não conseguiu se adaptar às normas da CAPES e foi se afastando do sistema”.

O árduo processo de reconhecimento do doutorado, que reuniu docentes, discentes, coordenador, vice, membros do MEC e representantes da ANPAD, teve impacto moral sobre o Programa, sendo também fruto de controvérsias entre os docentes, atraindo grandes esforços. O que surpreende neste período inicial do processo é que alguns docentes parecem não compreender a magnitude do problema: “[...] esse mês não houve reunião do Colegiado, por falta de quórum, o que estava prejudicando enormemente aquele processo” (LIVRO 3, p. 24).

Em diversos momentos, nos registros de reuniões do Programa, os docentes expõem a necessidade de melhorias para o avanço do PPGA, todavia, não se observam ações reais que tornassem as intenções factíveis. O PPGA/UFPB parecia buscar a manutenção de um status que não mais lhe pertencia. O pioneirismo e a forte influência que representara na década anterior talvez tivessem o tornado escravo do seu próprio sucesso.

Considera-se o reconhecimento do doutorado um ponto de ruptura em relação à curva descendente a que se submetia o PPGA/UFPB. Com a mudança na gestão e reconhecimento do doutorado, são feitas uma série de exigências para a manutenção do Programa, havendo também o início de uma renovação do quadro docente.

### Reestruturação

No ano de 2004 o relatório final da avaliação da CAPES para o triênio indica o descredenciamento do curso. Para CVIII, este foi um ponto importante para a mudança de postura. Os envolvidos passaram a buscar compreender o sistema de regulação da CAPES: “como o sistema foi crescendo precisou de regulação, de auto-regulação porque quem faz a CAPES são os professores, né? Quem avalia na CAPES, e define os critérios são os professores, não é o governo que estabelece aleatoriamente” (CVIII.2). A preocupação tornara-se a manutenção de um conceito mínimo que garantisse o funcionamento do Programa: “antes de iniciar a reunião o professor (...) deu algumas informações sobre a ANPAD e o resultado da CAPES sobre a manutenção do nível (03) três” (LIVRO 3, p. 68).

Alguns pontos podem ser considerados significativos para tal mudança. O Programa passa a ser amplamente discutido no contexto do próprio Departamento de Administração (DA). A partir do ano de 2004 o PPGA/UFPB impõe-se como um curso do DA e abre-se à participação dos diversos agentes interessados em suas atividades. Tem-se ainda uma retomada de interesse do Governo Federal em relação à pós-graduação, com a implementação de um novo PNPB (2005-2010).

Distanciando do jogo de vaidades ao qual se submetia o Programa, uma recuperação pode ser observada. A infraestrutura atual do curso começou a ser construída neste período. Soma-se a isso uma real preocupação com a regulamentação que passa a fazer parte da pauta das reuniões do PPGA: “A Professora (...) sugere que todos os professores tomem conhecimento do relatório CAPES e das resoluções específicas de credenciamento/descredenciamento do Programa” (LIVRO 4).

Após estas iniciativas o curso alcançou relativa estabilidade, o que propiciou uma nova expansão, desta vez balizada pelo PNPB e pelos requisitos da avaliação da CAPES. Destarte foi possível melhorar a infraestrutura do Programa, avançar na produção científica, e repensar a oferta do curso de doutorado. No que concerne à infraestrutura, foram melhoradas as condições de trabalho, viabilizou-se a construção da home page para divulgação do Programa, incentivou-se o intercâmbio com outras instituições.

As salas de aula foram melhoradas, com “[...] a construção de um prédio novo para todos os Programas de Pós-Graduação do Centro.” (LIVRO 4). Criou-se um laboratório de estudos, pesquisa e orientações para os discentes. Com a melhoria na infraestrutura do curso e os avanços na conjuntura nacional para a pós-graduação no Brasil, o PPGA passou a uma nova fase cuja produção científica tornou-se um dos pilares:

a) surgem, neste período, alguns grupos de pesquisa por iniciativa de professores do PPGA: “O Professor (...) informa sobre

a criação do Grupo de Ensino e Pesquisa em Administração GEPAD” (LIVRO 4);

b) projetos de professores do Programa são aprovados em importantes editais do CNPq, dando visibilidade ao curso, atraindo discentes, e melhorando a qualidade das pesquisas;

c) retoma-se o projeto de lançamento de um periódico do Programa;

d) cresce o incentivo para a publicação em eventos bem qualificados em nível nacional: “O professor (...) informou que foram aprovados 14 artigos no ENANPAD deste ano” (LIVRO 4).

Já em condições de expandir-se e aproveitar tais oportunidades, o Programa inicia uma série de conversas com docentes de outros departamentos e cursos, ampliando a zona de influência do PPGA. Uma das primeiras propostas, neste sentido, é a de criação de um Mestrado Profissional com participação do PPGA. Inicia-se também o diálogo para implantação de um MINTER com a UFPI. Outro importante convênio firmado é estabelecido com a Universidade da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), que possibilita tanto o intercâmbio de docentes e a ampliação da zona de influência, quanto favorece a internacionalização do conhecimento produzido na instituição para os países lusófonos por meio dos intercambistas. Outro ponto relevante é a possibilidade de reinício das atividades do doutorado de forma planejada.

Os primeiros passos do plano que resultou na oferta de vagas em nível de doutorado constam no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB e, devido às dúvidas provenientes da experiência anterior, gerou uma série de reuniões e diagnósticos. Em seguida foi elaborado um projeto de implantação, buscando adequá-lo à realidade da UFPB e visando à sua aprovação junto aos órgãos competentes: “Iniciada a reunião, foi colocada em discussão o Projeto de implantação do Doutorado em Administração. Após esclarecimentos e discussões, foi aprovado por unanimidade o parecer favorável do relator professor Carlo Gabriel Porto Bellini” (LIVRO 4, reunião extraordinária).

Hoje o Programa parece empenhar-se na promoção de sua imagem, o que se expressa na consolidação da home page, logomarca institucional, informativos, comunicação frequente, semana de integração para alunos ingressantes, e projetos articulando doutorandos, mestrandos e graduandos visando apresentar o conhecimento gerado e discutido nos níveis de Mestrado e Doutorado. A melhoria da infraestrutura, apoio aos estudantes para eventos e publicações internacionais, bem como aperfeiçoamento do processo seletivo tem sido benéfico para a manutenção dos níveis de produtividade acadêmica que são um diferencial na avaliação da CAPES.

Todavia alguns desafios emergem no horizonte:

- Contingente limitado de professores credenciados no Programa;
- Crescente número de alunos devido ao reinício das atividades do Doutorado;
- Necessidade de internacionalização da produção;
- Estabilização das linhas de pesquisa;

- Consolidação dos projetos de integração com a graduação;

É crível que nos próximos anos se tenha um quadro mais sólido sobre o processo de reestruturação do Programa. Hoje os grupos de pesquisa são consolidados e têm atraído pesquisadores de qualidade. Os alunos parecem engajados em projetos, sobretudo os bolsistas, visando apoiar na melhoria do conceito do curso. Os desafios apontados anteriormente parecem superáveis e o planejamento atual do Programa se direciona para isto. Todavia, esta é uma história para ser contada nos próximos anos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo fez-se um levantamento a partir de documentos e entrevistas com atores-chave para resgatar a memória institucional da organização. Partiu-se de um problema comum a outros Programas de Pós-Graduação após o início do século XXI, que é a dificuldade de adequação às novas formas de regulamentação da CAPES. O PPGA/UFPB, que quase encerrou suas atividades por não se adaptar às mudanças constituiu-se como um caso interessante a ser estudado por hoje encontrar-se em fase de reestruturação, contribuindo para outras instituições repensarem a regulamentação da pós-graduação no país.

A perspectiva aqui visou explicar as transformações a partir de seus “comos e porquês” (Borges, 2007), trazendo à tona as diferenças entre os períodos vivenciados pela instituição, permitindo a satisfação proporcionada pelo conhecimento e base adequada para atuar concretamente na sociedade. Deste modo, o presente trabalho permite repensar práticas em programas de pós-graduação, servindo como caso de ensino real não apenas para alunos, como habitualmente se entende um caso, mas para professores, coordenadores e chefes de departamentos, tanto de Administração, como de outras áreas do ensino.

A partir desta concepção, busca-se promover um diálogo entre presente e passado, no sentido de melhor localizar os atores envolvidos no tempo (Reis, 2000). É este diálogo que proporciona aos gestores melhorar a visão sobre a organização que dirigem.

Algumas limitações merecem ser consideradas. Em primeiro lugar, não foram entrevistados alunos que pudessem apresentar visões diferentes das apontadas pelos tomadores de decisão. Relatos dos alunos contribuiriam para entender, por exemplo, sentimentos relacionados ao não reconhecimento do diploma de doutorado, o que enriqueceria a análise, podendo inclusive ser um contraponto às entrevistas concedidas pelos coordenadores e aos registros em atas, imprimindo maior dinamicidade à história.

Outra limitação relevante corresponde ao que aponta Borges (2007), ao afirmar que o trabalho é condicionado pelo nível de conhecimento existente, métodos e técnicas disponíveis, e pelos interesses que o pesquisador defende mesmo que inconscientemente.

Os estudos sobre Pós-Graduação no Brasil ainda são escassos, sendo os PNPGs a principal fonte de conhecimento sobre a história da pós-graduação no país, e tratam de uma maneira muito genérica este conhecimento. Desse modo, espera-se que este trabalho possa contribuir com os estudos sobre Pós-

Graduação, levantando o debate, as interfaces, sobre história e administração na academia.

Como oportunidade para futuros estudos, vale ressaltar que os arquivos do PPGA/UFPB estão abertos e organizados, e há ainda uma grande quantidade de documentos a ser observada (relatórios, resoluções, documentos de convênios, etc.). Há também abertura dos funcionários e colaboradores para a realização de estudos deste tipo, fazendo com que este seja um espaço adequado para pesquisas sobre história.

Como implicações práticas, sugere-se que os Programas de Pós-Graduação permaneçam atentos às mudanças regulatórias, discutindo os rumos em relação aos limites impostos pela CAPES. Este foi o principal fator causador da indicação de descredenciamento do Programa, e parece ser uma dificuldade enfrentada por outros cursos no início do século XXI. Desse modo, atentar-se para as modificações tomadas por órgãos de importância para a academia, faz-se importante. Teoricamente, a principal implicação desse estudo é apresentar um conhecimento sobre a história e as decisões tomadas pelos gestores desse programa, permitindo através daquela (a história), visualizar o impacto que estas (as decisões) têm no médio e longo prazo e que podem determinar os rumos de um programa.

## REFERÊNCIAS

- Barros, E. M. C. de. (1998) *Política de Pós-Graduação: um estudo da comunidade científica*. São Carlos: Ed. UFSCar.
- BLOCH, M. L. B. (2001) *Apologia da História*. Ou o ofício de historiador. Trad. de André Telles. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Borges, V. (1987) *O que é história*. São Paulo: Brasiliense.
- Burke, P. (1997). *A escola dos Annales (1929-1989): A revolução francesa da historiografia*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann Educational Books.
- Cadiou, F., Coulomb, C., Lemonde, A. & Santamaria, Y. (2007). *Como se faz a história: historiografia, método e pesquisa*. Petrópolis: Vozes.
- Capes. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior *Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020*. (2012) Recuperado de: <http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/plano-nacional-de-pos-graduacao>
- Castro, H. (1997). História Social. In: Cardoso, C. F. & Vainfas, R. (Orgs). *Domínios da História: Ensaios de Teoria e Metodologia*. (pp. 76-96) Rio de Janeiro: Campus.
- Córdova, R., Gusso, D. & Luna, S. (1986). *A Pós-graduação na América Latina: o caso brasileiro*. Brasília: UNESCO/CRESALC/MEC/SESu/CAPES.
- Fischer, T. (2010). A perduração de um mestre e uma agenda de pesquisas na educação de Administração: artesanato de si, memória dos outros e legados de ensino. *Revista Organizações & Sociedade*, 17 (52), 209-219.
- Land, A. G., Delfino, I. A. L., Lucena, A. & Machado, A. G. C. (2011, setembro). *Mudanças Estratégicas em um Programa de Pós-Graduação em Administração entre 1975 e 2010*. Anais do Encontro nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Lobo, E. L. (1997) História empresarial. In: Cardoso, C. F. & Vainfas, R. (orgs). *Domínios da história: Ensaios de Teoria e Metodologia*. (pp. 217-239). Rio de Janeiro: Campus.
- Machado, A. M. N. & Alves, V. (2005). *Políticas Nacionais Atuais para a Produção Científica na Pós-Graduação em Educação e Seus Efeitos e Autoria de Investigadores e Pesquisadores em Formação*.
- Mendonça, A. W. P. C. (2003) A Pós-graduação como estratégia de reconstrução da universidade brasileira. *Educar em Revista*. Curitiba: Editora UFPR, (21), pp 289-308.
- Reis, J. C. (2000). *Escola dos Annales: a inovação em História*. São Paulo: Paz e Terra.
- Romêo, J. R. M., Romêo, C. I. M. & Jorge, V. L. (2012); *Estudos de pós-graduação no Brasil*. Recuperado de: <http://www.ccpq.pucrio.br/nucleodememoria/textosfinais/romeo2004.pdf>
- Santos, C. M. (2003). Tradições e contradições da Pós-Graduação no Brasil. *Educação e Sociedade*. Campinas, 24 (83), pp. 627-641.
- Saraiva, L. A. S. & Costa, A. M. (2010, setembro) *O que lembrar e o que esquecer? Memória e a Formalização Social do passado nas organizações*.



ANAIS do Encontro nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Saviani, D. (2002). A Pós-graduação em educação no Brasil: pensando o problema da orientação. In: Bianchetti, L.; Machado, A. M. N. (Orgs.). *A bússola do escrever. Desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações*. São Paulo e Florianópolis: Cortez e Editora UFSC.

Silva, A. B. (2005) *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Üsdiken, B. & Kieser, A. (2004). Introduction: history in organization studies. *Business History*, 46 (3), pp. 321-330.

Vizeu, F. (2008) *Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940* (Tese de doutorado). Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, SP, Brasil.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.