

Mudanças Estratégicas em um Programa de Pós-Graduação em Administração entre 1975 e 2010

Autoria: Aline Grams Land, Islania Andrade de Lira Delfino, Aline Lucena, André Gustavo Carvalho Machado

RESUMO

Uma mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização a mudanças ambientais. Diversos estudos têm se detido a compreender as transformações estratégicas organizacionais sob diferentes perspectivas. Todavia, observa-se uma escassez de pesquisas sobre este tema em organizações públicas, em particular em Universidades Públicas. Neste contexto, o objetivo geral deste artigo foi analisar por que ocorreram mudanças estratégicas no PPGA/UFPB entre 1975 e 2010. O quadro teórico de referência foi selecionado a partir de uma extensa pesquisa bibliográfica, destacando-se textos seminais que conduzissem a reflexões críticas a respeito do tema em estudo (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; McHUGH 1985; RING; PERRY, 1985; TUSHMAN; NEWMAN; ROMANELLI, 1986; PETTIGREW, 1987; CHILD; SMITH, 1987; VAN DE VAN; POOLE, 1990). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva em que foi adotado o método do estudo de caso. No intuito de desvendar a seqüência de eventos que descrevem por que as mudanças estratégicas ocorreram ao longo do tempo, foi realizado um estudo longitudinal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com nove dos onze coordenadores do Programa nos últimos trinta e cinco anos. Ademais, para complementar os dados coletados, também foi realizada uma pesquisa documental em atas de reuniões do colegiado do Programa e relatórios da CAPES. Tomando como referência a metodologia de análise proposta por Mintzberg (1978, 1982), a análise dos dados ocorreu em quatro etapas. A partir da análise dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar fases distintas que foram nomeadas de acordo com a percepção da situação do Programa em cada período. Por meio dos resultados, emergiram seis fases distintas: Fase 1 – Surgimento, Fase 2 – Limitação, Fase 3 – Expansão, Fase 4 – Declínio, Fase 5 – Reestruturação e Fase 6 – Aprimoramento. Em sua maioria, as mudanças foram reativas ao ambiente externo. Quanto ao processo de formação de estratégias, compreende-se que o modo adaptativo foi predominante na maioria das fases, com exceção da fase 3, cuja característica empreendedora se destacou. Em relação ao papel da liderança, percebeu-se que uma significativa parcela das ações e resultados de desempenho, ao longo do tempo, foram reflexos do perfil acadêmico, da capacidade de empreender e articular, bem como da visão de mundo dos Coordenadores. Depreende-se, portanto, que alinhado aos aspectos supracitados, o contexto institucional, a esfera política, a produção docente e discente, os valores construídos e estimulados e a falta de ações pró-ativas em determinadas situações, foram fatores que contribuíram para as dificuldades enfrentadas pelo PPGA/UFPB.

1 Introdução

O modelo atual da pós-graduação no Brasil está vinculado à criação do I Plano Nacional de Pós Graduação (PNPG) em 1974, cujo objetivo era a expansão da pós-graduação no país. Na medida em que a pós-graduação se expandiu, novos objetivos e direcionamentos foram atrelados aos PNPG's subsequentes (PNPG II, III e IV), destacando-se o foco na qualidade e desenvolvimento da pesquisa que são traduzidos nos parâmetros de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Fazendo-se uma retrospectiva histórica, observa-se uma significativa evolução no número de cursos de pós-graduação ofertados no Brasil nas últimas décadas. Em 1976, o país contava com 673 cursos (entre mestrado e doutorado) e em 2004 o número já alcançava 2.993 cursos (CAPES, 2009a). A expansão dos cursos de pós-graduação no Brasil demonstra que o país tem apresentado uma alta demanda por desenvolvimento de competências e habilidades profissionais tanto para quem quer seguir a carreira acadêmica quanto para o exercício profissional (IKEDA; CAMPOMAR; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005; ROMÊO; ROMÊO; JORGE, 2004).

A pós-graduação na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi desenvolvida como consequência do I PNPG. Na década de 1970, foram criados vários programas de pós-graduação nesta instituição, dentre eles o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Esse Programa foi criado em 1975, sendo pioneiro nas regiões Norte e Nordeste, tendo contribuído para a formação de mestres, em especial, para essa região (CAPES, 2009 b). Até o momento, foram titulados 450 mestres.

Apesar do pioneirismo, o PPGA/UFPB, na última década, não conseguiu alcançar uma posição de destaque, em nível nacional, que já obteve em décadas anteriores, chamando a atenção para os momentos de alto e baixo desempenho ao longo da sua existência. Recentemente, resultados de pesquisas empreendidas nos programas brasileiros de pós-graduação em administração, a respeito de como estes têm respondido estrategicamente à avaliação da CAPES, concluíram que o PPGA/UFPB teve uma posição de isolamento em relação a todos os demais programas envolvidos na pesquisa (MELLO; CRUBELLATE, 2008).

Exemplos retratando períodos de apogeu e declínio são facilmente encontrados na história/ das organizações. Decisões equivocadas em momentos decisivos, conflitos de poder, ausência de liderança, desalinhamento entre a cultura, estrutura e estratégia, não adaptação a mudanças ambientais, falta de orientação para o cliente, inércia organizacional, negação à inovação, baixa produtividade, ausência de habilidades e competências essenciais, são apenas algumas possíveis causas que conduzem ao insucesso no médio e longo prazo.

Diversos estudos têm se detido a compreender as transformações estratégicas organizacionais sob diferentes perspectivas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; McHUGH 1985; TUSHMAN; NEWMAN; ROMANELLI, 1986; PETTIGREW, 1987; CHILD; SMITH, 1987; VAN DE VAN; POOLE, 1990; ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 1997; PEREIRA; LUCENA, 2007). Todavia, observa-se uma escassez de pesquisas sobre este tema em organizações públicas (RING; PERRY, 1985), apesar dos princípios básicos de estratégia também serem aplicáveis nestas organizações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Ademais, apesar de Universidades serem tipicamente percebidas como organizações que guardam diferenças marcantes com o cenário corporativo, a análise do comportamento das mesmas pode trazer importantes contribuições para a gestão estratégica empresarial (MINTZBERG; ROSE, 2003).

Neste contexto, o problema de pesquisa foi assim elaborado: por que ocorreram mudanças estratégicas no PPGA/UFPB de 1975 a 2010?

No intuito de responder ao problema formulado, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: analisar por que ocorreram mudanças estratégicas no PPGA/UFPB de 1975 a 2010. Especificamente, buscou-se identificar a influência do contexto sobre as mudanças fundamentais ocorridas nas estratégias ao longo do período considerado; diagnosticar o papel dos Coordenadores do Programa durante o processo de mudança; e compreender o processo de formação de estratégias.

O artigo foi assim desenvolvido: inicialmente serão apresentadas breves considerações a respeito de temas concernentes ao processo de formação de estratégias, mudança estratégica e liderança estratégica. Em seguida, são delineados os procedimentos metodológicos e discutidos os resultados. Estes últimos, por sua vez, foram divididos em fases, de acordo com a ocorrência de eventos ao longo do período estudado. Logo depois, é apresentada uma síntese dos resultados, ilustrando por meio de um quadro os achados da pesquisa. Por fim, são tecidas as conclusões decorrentes da pesquisa empreendida.

2 Referencial teórico

2.1 Processo de formação de estratégias

O significado de processo pode ser entendido de, pelo menos, três formas distintas: “a lógica que explica a relação causal entre variáveis dependentes e independentes; uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações de indivíduos ou organizações; e a sequência de eventos que descrevem como algumas coisas mudam ao longo do tempo” (VAN DE VEN, 1992, p.169). Esta última compreensão parece ser a mais apropriada para os propósitos desta pesquisa.

A definição usual de estratégia é apresentada como um plano formal, decorrente de discussões e decisões na fase de planejamento. Esta, todavia, é uma compreensão incompleta para as organizações e uma limitação para os estudos nesse campo. A crítica ao sistema formal de planejamento baseia-se na concepção de que este enfoque exclusivamente analítico desconsidera outros elementos que influem no processo estratégico, como os comportamentos decisórios e as relações de poder. Os processos de desenvolvimento de estratégias são essencialmente fragmentados, progressivos e intuitivos, pois a verdadeira estratégia tende a acompanhar as decisões internas e os acontecimentos externos (QUINN; 1978).

Compreende-se, então, que estratégia não é um plano fixo, podendo-se defini-la como um padrão em um fluxo de decisões (MINTZBERG, 1978). As estratégias, pois, podem ser deliberadas ou emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1982, 1985; MINTZBERG; McHUGH 1985). Na prática, contudo, percebe-se que uma estratégia deve ser tanto deliberada quanto emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985, MINTZBERG, 1998).

Nesta perspectiva, pode-se evidenciar uma divisão no campo teórico da estratégia entre os estudos prescritivos e os descritivos. O foco dos trabalhos prescritivos baseia-se no planejamento racional da estratégia enquanto o direcionamento dos trabalhos descritivos é a noção de estratégia como um resultado dos processos incrementais, adaptativos e emergentes (WHIPP, 2004).

Mintzberg (1973) apresenta três modos básicos de formação da estratégia: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento. Chaffee (1985), por seu turno, também apresenta três modelos de estratégia: linear (foco no planejamento formal), adaptativa (foco nas oportunidades e riscos do ambiente externo e nas capacidades e recursos internos da organização para explorá-los) e interpretativa (foco na construção de estratégia por um processo emergente).

Em meio à amplitude da área de estudos organizacionais, a gestão estratégica é identificada através de decisões específicas sobre o uso de recursos escassos como: capital, pessoas e tempo. Neste contexto, Idenburg (1993) apresenta duas dimensões que são fundamentais quando se pensa em desenvolvimento de estratégia: a orientação para metas (o

quê) e a orientação para o processo (como). Dessas duas orientações surgem quatro direcionamentos quanto ao processo de desenvolvimento de estratégia: (a) planejamento racional; (b) aprendizagem guiada; (c) incrementalismo lógico; e (d) estratégia emergente. Para este autor, os processos estão inter-relacionados e a ênfase certamente varia no decorrer do tempo, tendo cada um sua importância e sua parcela de verdade.

2.2 Mudanças estratégicas

Uma mudança estratégica pode ser compreendida como uma resposta da organização a estímulos ambientais. Mudanças, na maior parte do tempo, são pequenas e temporárias, não exigindo respostas estratégicas frequentes (MINTZBERG, 1998). No entanto, algumas organizações podem permanecer em ambientes estáveis por muito tempo e de repente seu ambiente tornar-se turbulento ou ameaçador, exigindo que sejam empreendidas certas transformações (MINTZBERG, 1978).

Em consonância com Mintzberg (1978), Quinn (1978) e Child e Smith (1987), também entenderam que as estratégias se formam de maneira evolutiva, seguindo algum padrão na organização, em particular a presença de ondas periódicas de mudanças e continuidade. A percepção de que períodos convergentes, de mudanças incrementais, são pontuados por descontinuidades, as quais envolvem, simultaneamente, transformações na estratégia, poder, estrutura e controle, foi destacado por Tushman, Newman e Romaneli (1986). Em exemplos discutidos em seu artigo, estes últimos autores ilustram o papel do líder na iniciativa e implementação das mudanças descontínuas.

Pettigrew (1987), também chama a atenção para os relacionamentos existentes entre o comportamento do líder e as características do contexto, do processo e do conteúdo como fatores fundamentais na condução de mudanças. O autor acrescenta que os estudos em que a mudança é tratada somente como uma unidade de análise carecem de consistência, pois enfocam evento único ou episódios separados com início e fim, sem considerar os antecedentes que dão forma e significado a essas mudanças. As pesquisas devem, assim, direcionar-se para uma análise holística e dinâmica dos processos de mudança.

Nesta perspectiva, o resgate histórico sobre a forma de enfrentamento de demandas e dificuldades administrativas decorrentes da expansão de atividades e a influência de pessoas específicas e de acontecimentos históricos e fortuitos que influenciaram decisões, permite entender melhor o processo de inovação e mudança (CHANDLER, 1998).

2.3 Liderança estratégica

A concepção de liderança estratégica está relacionada ao conceito de liderança. Ela foi por muito tempo definida como o processo de influência de uma pessoa sobre as ações de outra ou de um *grupo* para conduzir seus esforços no estabelecimento e execução de *metas* (BOWDITCH; BOUNO, 2002; BRYMAN, 2004). Liderar o processo de estratégia corresponde a aplicar técnicas proativas de gestão estratégica no sentido de combater forças externas (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Existe um forte elo entre a liderança e a mudança. Assim, o líder pode ser considerado com um elemento chave no que se refere a dar continuidade à estabilidade ou conduzir mudanças nas organizações. O crescimento futuro de uma organização depende certamente dos indivíduos que conduzem o seu gerenciamento (CHANDLER, 1998; ROWE, 2002). Mintzberg (1978) visualiza o processo de formação de estratégias como a interação entre os ambientes dinâmico (que muda de forma continuada, irregular) e burocrático (que visa estabilizar tais ações), sendo essas duas forças mediadas pela liderança.

Rowe (2002) destaca algumas características do líder estratégico: ênfase no comportamento ético, decisões baseadas em valores, preocupação com a formulação de

estratégias de longo e de curto prazo e acreditam na adoção e no impacto de suas decisões estratégicas sobre o desempenho da organização.

Considerando o contexto do setor público e as restrições a eles associadas, Ring e Perry (1985) chamam a atenção para o fato de que os formuladores de políticas estão mais sujeitos à influência direta de um número maior de grupos de interesse. Estes autores sugerem, com base na tipologia de Mintzberg (1978), outras implicações para a administração estratégica no setor público pelo fato de que as organizações públicas têm poucas estratégias deliberadas e muitas estratégias emergentes e não realizadas. Dentre outros aspectos de influência, isso decorre da rotatividade da gestão, pois nas organizações públicas a liderança está sujeita a rotatividade periódica (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

3 Procedimentos metodológicos

Essa é uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, que adotou um método de abordagem indutivo. A estratégia de pesquisa selecionada foi a de estudo de casos único (YIN, 2001). Segundo Godoy (2006), essa estratégia de pesquisa tem sido amplamente utilizada, especialmente quando se quer compreender processos de inovação e mudanças organizacionais a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo. Para essa autora, o estudo de caso tem permitido rastrear processos de mudança, identificando e analisando forças históricas e pressões contextuais na aceitação ou oposição a tais processos.

O PPGA/UFPB foi escolhido como caso único por ser um dos primeiros programas de pós-graduação nessa área no Brasil (fundado em 1975), assim como pela percepção de que o mesmo passou por momentos distintos ao longo de sua existência, ou seja, tempos áureos e de atribuições. Ademais, a facilidade de acesso a dados e pessoas-chave também foi importante na seleção. A unidade de análise foram as mudanças estratégicas ocorridas no Programa ao longo de sua existência.

Os sujeitos-alvo da pesquisa foram os coordenadores do PPGA/UFPB que atuaram no Programa ao longo de sua existência, por serem as pessoas que estavam à frente do processo decisório. Entende-se que os líderes são elementos chaves no processo de condução de mudança (PETTIGREW, 1987).

Entre 1976 e 2010 o Programa teve onze coordenadores. Considerando que um deles já faleceu, o universo de coordenadores possível de participar da pesquisa diminui para dez. Destes, nove foram selecionados, por meio dos critérios de tempo e acessibilidade (ROWLEY, 2002). A fim de manter o sigilo dos respondentes, suas identidades foram codificadas da seguinte forma: C1 a C9.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas (MERRIAM, 1998), que permitiram o levantamento das informações através da interlocução direta com os sujeitos entrevistados, com o intuito de colher informações indispensáveis para a pesquisa. Para balizar as entrevistas, um roteiro contendo 20 questões foi elaborado com base no referencial teórico e nos objetivos específicos planejados. Ao todo foram nove entrevistas individuais que ocorreram entre os meses de novembro de 2009 e outubro de 2010. Todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas.

Ademais, também foi realizada uma pesquisa documental por meio da leitura e análise de atas de reuniões de colegiado do Programa e relatórios de avaliação trienal da CAPES. Estas fontes de informação são frequentemente utilizadas em análises qualitativas para corroborar e valorizar as evidências sobre os achados das entrevistas (YIN, 2001).

Assim, a realização da coleta de dados por meio de entrevistas teve um corte seccional com avaliação longitudinal. Considerando que os documentos coletados abrangeram todo o período de existência do Programa, sua natureza foi longitudinal. “[...] É pela análise longitudinal que se pode descrever a natureza do processo de mudança estratégica, resgatando

a magnitude e a frequência do processo de mudança das organizações” (ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 1997, p.109).

Para analisar as mudanças, tomou-se como base a metodologia da *direct research* sugerida por Mintzberg (1978, 1982), que compreende quatro etapas, conforme segue:

1. Coleta de Dados: elaboração de uma lista cronológica com as decisões e ações importantes da organização ao longo do período estudado bem como de eventos e tendências do contexto em que ela está inserida.
2. Inferência das estratégias e períodos de mudança: com base na cronologia das decisões, analisa-se a ocorrência de padrões estratégicos. Comparam-se as estratégias entre si e também com dados secundários com o objetivo de verificar períodos distintos de mudança na formação da estratégia.
3. Análise intensiva dos períodos de mudança: investigação intensiva de períodos específicos da mudança a partir dos relatos dos entrevistados. Busca-se compreender como ocorreu a transição de um período para o seguinte e as causas fundamentais das mudanças mais significativas.
4. Análise teórica do estudo: busca-se discutir os achados das etapas anteriores com base no referencial teórico.

Com base nas etapas discriminadas, inicialmente se elaborou uma relação dos coordenadores, vice-coordenadores e período de cada gestão do PPGA/UFPB. Em seguida, a partir da análise dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar fases distintas que foram nomeadas de acordo com a percepção da situação do Programa em cada período. Dentro de cada fase, foram evidenciadas, à luz da fundamentação teórica, as estratégias adotadas, seu modo de elaboração e o papel dos líderes nesse processo.

4 Resultados

A seguir, são descritas as diferentes fases de mudança estratégica percebidas: Fase 1 – Surgimento, Fase 2 – Limitação, Fase 3 – Expansão, Fase 4 – Declínio, Fase 5 – Reestruturação, e Fase 6 – Aprimoramento.

Fase 1: 1975-1981 (Surgimento)

O curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba foi criado pela iniciativa do reitor Lynaldo Cavalcanti, alinhado ao contexto de institucionalização e expansão da pós-graduação no Brasil, por meio das políticas do Ministério da Educação com o I PNPG. Inicialmente, o curso recebeu a denominação de Curso de Mestrado em Administração (CMA), que foi regulamentado através da Resolução nº 45/75 do Conselho Universitário e credenciado pelo Conselho Federal de Educação segundo parecer de nº 1.531/79. Suas atividades acadêmicas foram iniciadas em março de 1976. Somente no ano de 1993 o curso passaria a se chamar Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA (UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, 2002).

O primeiro coordenador do curso (C1), no período de 1976 a 1979, foi convidado pelo reitor à época para efetuar a implementação do mestrado, afastando-se ao final da sua gestão. C1 destacou em sua entrevista que “[...] desde o começo o Programa foi recebido muito bem, participamos da fundação da ANPAD, [Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração] fomos pioneiros. O primeiro Programa de mestrado em Administração no Norte/Nordeste”, destacando que o curso, além de professores oriundos de diversas regiões do país, também contou com docentes provenientes de outros países como Estados Unidos e Índia.

Sobre a presença de pesquisadores de renome depois de sua fundação e até o final dos anos 80, C6 destaca esse fator como de extrema importância para o curso na época, e sua fala a seguir demonstra isso:

Apesar da grande ênfase dada à área de finanças, a área de recursos humanos [do CMA] tornou-se reconhecida nacionalmente, sobretudo com a influência do professor Florindo [Vila Álvares], vindo de Universidade da Califórnia, que introduziu um viés muito forte de base sociológica na área de Recursos Humanos. Enquanto se tinha o Guerreiro Ramos na FGV, na UFPB tínhamos o professor Florindo.

No que se refere à gestão estratégica, percebe-se, como Mintzberg (1973), que o processo de elaboração de estratégias nesta fase caracteriza-se, predominantemente, como adaptativo. O foco, pois, estava voltado para a solução reativa dos problemas existentes, sugerindo a necessidade de flexibilidade e adaptação ao ambiente. O processo de tomada de decisão se caracteriza como incremental e desarticulado e o processo de elaboração de estratégias flexível e fragmentado.

Esta percepção do modo adaptativo pode ser justificada pela seguinte afirmação de C1, “O PPGA [Ato falho. Na época a denominação era CMA] não nasceu de um projeto, nasceu do desejo do reitor de aproveitar uma oportunidade, queria ser pioneiro, existiam recursos”. A percepção sobre a necessidade de adaptação ao ambiente também se exemplifica na seguinte frase: “Nós estávamos atrelados ao modelo do MEC [...] As nossas estratégias eram o Plano Nacional”.

Verifica-se, ainda, que a influência direta de vários grupos de interesse afetou a formulação de políticas, conforme apontam Ring e Perry (1985). C1 comenta, por exemplo, da dificuldade que tiveram para definir as linhas de pesquisa do Programa dizendo “[...] o mais difícil foi definir as linhas de pesquisa, pois a gente tinha que levar em consideração interesses dos alunos, interesses de repercussão no meio ambiente, não somente daqui mas de onde essas pessoas vinham... então isso era um conflito permanente”.

Quanto ao papel da liderança no processo de formação e mudança estratégica, percebe-se a forte influência do reitor Lynaldo Cavalcanti, como por exemplo, quando C1 afirma “Nós vivíamos entusiasmados, levados pela liderança de Lynaldo. Nós tínhamos um líder que movia a gente [...]”.

No âmbito interno do CMA, em consonância com Rowe (2002), a liderança estratégica foi reprimida pela falta de autonomia, pois conforme C1 a participação deles “[...] era exercer uma liderança no sentido de trabalhar dentro das estratégias do Plano Nacional”. Não havia espaço para a criação de estratégias não alinhadas às intenções do MEC.

Todavia, a euforia inicial com a criação do mestrado parece ter diminuído de acordo com as evidências e características do período a seguir.

Fase 2: 1981-1991 (Limitação)

Nesta fase, que corresponde a um período de dez anos, percebe-se claramente que os aspectos do ambiente externo geraram limitações para o Programa, que se direcionou basicamente para as questões acadêmicas, sem que seja percebida nenhuma mudança estratégica mais impactante. De acordo com C3, na segunda metade da década de 80, o CMA começou a ser penalizado com a diminuição de recursos a nível nacional e “os recursos refletem nos resultados”.

É possível verificar também que os planos estratégicos que existiram nesta fase convergiram para os aspectos acadêmicos, no sentido de melhorar a qualidade do ensino para os mestrandos da época. Esta preocupação pode ser nitidamente perceptível em uma das asserções do C2:

No meu tempo fizemos um relatório de perspectivas e promoções. Cada professor teve que tomar conta do seu departamento, quero dizer, da sua matéria, e nós fizemos uma pesquisa grande sobre cada uma [...] isso foi mandado para CAPES e

tudo. Cada professor fez o seu, foi um plano acadêmico. [...] levou quase um ano para fazer. [...] É que eu gosto da parte acadêmica. A parte administrativa é complicada.

A forma de elaboração de estratégias neste período reflete alguns aspectos do modo adaptativo e outros do modo de planejamento, pois a análise sistemática das possibilidades de crescimento foi feita em alguns momentos, mas a busca de soluções aos problemas existentes na maioria das vezes ocorreu de forma reativa, e a tomada de decisão de forma incremental (MINTZBERG, 1973).

Percebe-se, na gestão de C3, a preocupação com relação à influência ambiental sobre a organização, e a elaboração de estratégias se constituiu um processo sistemático, mas também flexível. A liderança estava focada nos aspectos dos ambientes interno e externo. De acordo com C3 “[...] você não pode excluir as condicionantes internas e externas na formação das estratégias. Seria pura ingenuidade tentar formular estratégias sem considerar as variáveis macroeconômicas”.

A percepção do CMA nesse período equipara-se às delimitações do ambiente externo na época. Silveira (2006) lembra que no decorrer da década de 80, a pesquisa na UFPB sofreu o impacto das dificuldades percebidas no cenário político-econômico do país, e neste contexto, alguns docentes se aposentaram temendo mudanças no sistema previdenciário vigente, fato que impactou negativamente na gestão dos convênios e captação de recursos para projetos que tinham estes docentes envolvidos.

Fase 3: 1991-1999 (Expansão)

Este período caracterizou-se inicialmente como uma fase em que se deu continuidade aos processos anteriores. De forma marcante, observa-se um período de expansão, que foi marcado principalmente pela construção da estrutura física do PPGA (salas de aula, laboratório, salas de estudo e pesquisa para os alunos), e pela criação do Mestrado Interinstitucional – Minter e do Curso de Doutorado em Administração.

O Minter distingue-se por ser um programa com a formação de um grupo ou turma especial de alunos de mestrado, em que parte das atividades de ensino e pesquisa do curso de origem (no caso, PPGA/UFPB) é desenvolvida no campus de outra(s) instituição(ões). Isso viabiliza, por meio da cooperação interinstitucional, a formação de mestres fora dos grandes centros educacionais (CAPES, 2009a). O PPGA começou a desenvolver o Minter com turmas na Universidade Estadual do Piauí e na Universidade Tiradentes, em Sergipe.

O doutorado, por sua vez, iniciou em 1995, tendo seu regulamento e estrutura curricular aprovados pelo Conselho Superior de Ensino Pesquisa e Extensão da UFPB-CONSEPE, mas sem autorização do Conselho Nacional de Educação. Por esta razão, o curso, posteriormente, precisou ser encerrado e os alunos das duas únicas turmas que, até o final da década de 90 cursaram disciplinas e defenderam suas teses, só tiveram seus diplomas validados no ano de 2008.

Considera-se que a elaboração das estratégias nessa época se deu pelo modo empreendedor. De acordo com Mintzberg (1973), este se caracteriza pelo foco no crescimento e na busca de oportunidades, percebe o ambiente como uma força a ser controlada e confrontada, a tomada de decisão é personalizada e proativa e o processo de elaboração de estratégias é guiado pela visão e necessidade de realização do líder. Isto pode ser confirmado quando C4, questionado sobre sua forma de perceber o ambiente e de buscar oportunidades, afirma:

[...] eu descobria as coisas e me aproveitava, [...] vendia pro colegiado, e o colegiado aprovava. E isso de se seguir uma estratégia pré-determinada de longo prazo ou de curto prazo, [...] não há estratégia que resista a mais de um ano. Na minha época isso

nunca foi problema, eu tinha muito dinheiro e esses recursos, grande maioria deles, estavam na minha mão.

Nos processos de mudança, Mintzberg (1998) sugere que a implementação de alterações estratégicas, que possam influenciar o direcionamento da organização, deve considerar o tempo certo para sua implementação. Segundo Silveira (2006), nos anos 90, a universidade voltou seu foco para a qualificação do corpo docente, reativação do Conselho de Pós-Graduação, definição de critérios para a distribuição de recursos à pesquisa, institucionalização dos grupos de pesquisa ao sistema LATTES do CNPq em 1993 e do sistema de avaliação da pós-graduação. Assim, a expansão nesta fase pode ser reflexo deste direcionamento.

De acordo com Pettigrew (1987), existe uma forte ligação entre liderança e mudança. A condução das organizações reflete o estilo de liderança de quem a conduz (CHANDLER, 1998; ROWE, 2002). Assim, o líder pode ser considerado como um condicionante no sentido de continuidade dos períodos de estabilidade ou da condução de mudanças nas organizações. No caso do PPGA, percebe-se claramente nesta fase que C4 se comportou, de acordo com a percepção de Mintzberg (1978), como um líder mediador entre as forças do ambiente dinâmico e da burocracia.

No final desta fase, a CAPES já começava a executar um processo de avaliação com exigências cada vez maiores, de acordo com os relatórios disponíveis a partir do ano de 1998 (CAPES, 2009a). As conseqüências da avaliação trienal do período de 1998 a 2000 só foram percebidas na gestão posterior.

Fase 4: 1999-2004 (Declínio)

C5 assumiu a coordenação do PPGA em 1999 e geriu o Programa por dois mandatos. Esse parece ter sido o período em que o PPGA encontrou o maior número de dificuldades e é apontado por vários entrevistados como a fase de seu maior insucesso. O conceito do Programa de mestrado caiu de quatro para três (avaliação referente ao período 1998/2000). O doutorado foi fechado por determinação da CAPES, bem como os mestrados interinstitucionais.

Na avaliação do período 2001/2003, o conceito do Programa de mestrado caiu de três para dois. O resultado foi divulgado em 2004, implicando no descredenciamento do Programa. Estes fatos foram ratificados no comentário de C7: “[...] Insucesso a partir do ano de 2000 quando a CAPES determinou o fechamento do doutorado e, em 2002, quando a CAPES sugeriu o descredenciamento do curso de mestrado”.

Analisando o contexto da época, percebe-se que o Programa permaneceu estável durante um longo período. No entanto, em 1998, com a mudança de exigências da CAPES, passa a ter dificuldades. O contexto é apontado por Pettigrew (1987) como um dos fatores que exercem influência na condução de mudanças. Ademais, períodos de estabilidade podem ser abruptamente interrompidos por ocorrências que exigem reorientações estratégicas (MINTZBERG, 1978, 1998). Este parece ter sido o cenário dessa fase. No relatório da avaliação do período 2001/2003, em que o conceito cai de 4 para 3, a CAPES (2009a) destaca:

Ao longo do período a Comissão de Avaliação considera que não há alteração na situação do Programa em relação à avaliação anterior [...] A queda no conceito decorre do fato de que o Programa permaneceu basicamente no mesmo patamar de desempenho enquanto que a área de Administração evoluiu, permitindo que hoje se utilize parâmetros internacionais de avaliação.

O desafio para organizações que enfrentam grandes períodos de estabilidade é detectar as discontinuidades e responder a elas para evitar surpresas futuras (MINTZBERG, 1998).

Sobre as mudanças nos parâmetros de avaliação, C5 ressalta que o PPGA foi surpreendido e não estava preparado, e usa a seguinte metáfora para descrever a situação:

Ora, mas como vamos melhorar nossa produção científica se isso é uma mudança de cultura e não se faz de um dia para o outro [...] É como se você estivesse em uma lama pesada e te dissessem: corra que o leão está chegando! Você se apavora, faz força para sair e o pé vai afundando, vai afundando e alguém lhe dá a mão, mas o seu corpo, a sua cultura, é muito pesada. Você não tem agilidade, você não foi preparada para ter agilidade.

A principal mudança, em relação aos critérios da CAPES, dizia-se respeito ao aumento da produção científica de docentes e discentes. Esta questão está relacionada à mudança de cultura organizacional, visto, com as devidas exceções, a escassez de valores e condutas que estimulasse um comportamento voltado para a busca de um elevado padrão de publicação no Programa.

A existência de duas turmas de mestrado interinstitucionais é também apontada como uma das razões que contribuíram para o baixo desempenho do Programa. C9 relata: “Dizem que os problemas começaram com uma expansão [...] Você começa a ampliar o número de alunos, você começa a dispersar e ao invés de orientar com qualidade, você orienta várias dissertações com um objetivo financeiro”.

De acordo com a avaliação da CAPES, a relação orientando-orientador era indesejável. Foram constatados alguns casos onde esta relação era de mais de 13 orientandos por docente, chegando mesmo a 21 orientandos para certo orientador, o que evidenciava a falta de condições para a manutenção conjunta dos mestrados interinstitucionais e do doutorado. O tempo médio de titulação dos discentes também era um problema grave, pois a média situava-se acima de 42 meses no período (CORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 2009).

A busca para se adequar aos critérios estabelecidos pela CAPES era uma apreensão dos coordenadores desta fase, pois havia grandes dificuldades no cumprimento das normas. Por exemplo, o relatório de avaliação da CAPES (2001/2003) aponta que o número de orientadores externos era excessivo (28%). C5 justifica:

Tivemos que fazer um grande mutirão com professores da educação, da psicologia [...] Você pode ter isso esporadicamente, mas não como estratégia de salvação, mas, éramos sete professores para atender a mais de duzentos alunos, divide aí duzentos por sete!

Analisando o número de dissertações defendidas nesta fase (1999/2004), considera-se ter sido bem sucedida a estratégia adotada pela coordenação da época que tinha por objetivo finalizar as dissertações dos alunos oriundos do convênio Minter, bem como fazer com que os alunos mais antigos concluíssem o curso (UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, 2009).

A estratégia adotada por C6, o qual assumiu ainda no ano de 2003, seguiu essa direção, procurando diminuir o tempo de titulação, aumentar a produção acadêmica e implementar maior rigor na seleção dos alunos, conforme o mesmo destaca (grifo nosso):

Diminuir o tempo médio de titulação – nos dois primeiros anos chegar a 30 meses e nos dois próximos anos chegar a 24 meses (essa era a meta que era um dos pontos mais cruciais da avaliação) e a outra era **aumentar** a produção e o seu nível conseqüentemente e tentar mudar a mentalidade das pessoas de participar de congressos, tentando incentivar a produção em *papers* e revistas.... já no **novo modelo de seleção** já foi mais diferente, foi bem mais positivo. Professores novos para entrar acatavam as novas diretrizes (aumento de produção,...).

O papel da liderança no contexto desta fase foi agir para amenizar os problemas, tentando “salvar o Programa”, o que coincide com o pensamento de Pettigrew (1987), que liga o comportamento do líder às características do contexto, ou seja, o líder age de acordo com o contexto. Isto pode ser observado na fala de C5: “[...] então isso [refere-se ao contexto] ia encobrindo as coisas, a gente ia adiando aquilo que era nosso, que era de melhoria”.

Observa-se neste período a predominância de estratégias adaptativas, (MINTZBERG, 1973). Verifica-se uma solução reativa ao contexto já abordado com foco na solução de problemas, o que é caracterizado pela fala de C5 “[...] tínhamos nossos planos, mas o fogo era muito mais intenso”.

A próxima fase caracteriza-se pela busca de um novo direcionamento para o Programa com a finalidade de reestruturá-lo para adaptar-se às exigências do ambiente externo.

Fase 5: Período 2004-2009 (Reestruturação)

O recebimento do relatório da CAPES em 2004 (referente à avaliação do triênio 2001/2003) evidencia o início de um novo ciclo no PPGA, em que o Programa necessitava urgentemente de uma profunda transformação para sobreviver. C6 foi coordenador do Programa até o final de 2006, sendo sucedido por C7 no início de 2007, e C8 durante quatro meses (em 2008) os quais o primeiro estava afastado legalmente.

Comumente, as pessoas resistem à mudança (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004). Mas, neste caso, conforme diz C7 “Era o único caminho [referindo-se às mudanças] que se tinha para não fechar o Programa naquele momento”. A busca pela adequação aos critérios estabelecidos pela CAPES, procurando diminuir o tempo de titulação, aumentar a produção acadêmica e maior rigor na seleção dos alunos, é presente na seguinte fala de C6: “[...] nós fizemos uma modificação tipo reengenharia acabando com tudo que existia e começando praticamente do zero”.

Mais uma vez o modo de estratégia predominante é adaptativo (MINTZBERG, 1973), apresentando traços de planejamento no período de gestão de C8. Percebe-se, todavia, que no início do período, o foco estava no esforço da coordenação, que se uniu com à PRPG e à Administração Central da UFPB, em impetrar recurso junto a CAPES no intuito de manter o credenciamento do curso de mestrado, e procurando agilizar a validação dos diplomas do doutorado, conforme explica C6: “Fui a Brasília várias vezes pra conseguir a validação do doutorado [refere-se aos diplomas]”.

No contexto das organizações públicas, observa-se, de acordo com Ring e Perry (1985), que é necessário desenvolver a capacidade de convencimento, como explicitado na fala citada acima, bem como boas relações de trabalho que se evidencia quando C6 diz: “[...] logo que a gente assumiu, tentamos fazer com que houvesse uma maior interação entre a PRPG e o Programa de Administração” e “[...] o bom nível de relacionamento que a gente tem dentro da instituição, e fora dela, deu para encaminhar e redimensionar esse Programa”.

O recurso junto a CAPES para manter o Programa credenciado, ou seja, manter o conceito 3, foi julgado em reunião do Conselho Técnico Científico (CTC) nos dias 13 a 16/12/2004. O resultado, de forma sintética, foi o seguinte:

[...] o CTC houve por bem acolher o recurso da UFPB e mantém o conceito 3 [...] Adverte o Programa, entretanto, para que invista seriamente no aumento da quantidade e qualidade de sua produção intelectual, conforme alertado e exigido pela comissão. (CORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 2009)

Percebe-se que no triênio 2004/2006 o Programa se esforçou no sentido de atender às exigências da CAPES obtendo conceito 3 (sem necessidade de recurso). Neste relatório de avaliação, a comissão de avaliação salienta:

Destaca-se que a IES procurou incorporar as recomendações da comissão de área, fato que produziu efeitos positivos que podem ser traduzidos em termos de coerência e atualização da área de concentração, linhas de pesquisa e projetos de pesquisa.

No que se refere aos traços de planejamento, foi elaborado um plano para o Programa de Apoio a Pós-Graduação (PAPG) realizado em 2008 para o quadriênio 2009/2012. Sobre a elaboração deste plano, C8 comenta “[...] a gente teve um trabalho tremendo para contemplar os requisitos de *n* benefícios deste edital [...] Foi algo deliberado. É um programa oficial”.

De acordo com Pettigrew (1987), o líder pode ser considerado como um elemento chave no que se refere a conduzir mudanças nas organizações. Neste sentido, C6 afirma, referente ao seu papel na elaboração de estratégias: “Eu acho que era também o de fazer a coordenação, mas de ser tipo o timoneiro, eu que ia atrás, falar com as pessoas que podiam fazer as coisas acontecer mais rápido, tudo de acordo com a resolução do grupo”. Isso é complementado por C7: “Fomos responsáveis por mudanças drásticas no PPGA [referindo-se a si e ao coordenador anterior]”.

A fase 5 se assemelha à fase 6 no que se refere à tentativa de adequação do Programa aos parâmetros de avaliação da CAPES. No entanto, nesta última, a ênfase na normatização dos processos e no modelo de liderança compartilhada, demonstra o surgimento de um novo padrão estratégico.

Fase 6: Período 2009-atual (Aprimoramento)

Essa fase é caracterizada pela superação das dificuldades evidenciadas nas duas últimas fases, pela busca da eficiência (atender aos critérios da CAPES com ênfase no aumento da produção intelectual docente e discente) e pela retomada do crescimento. C9 foi eleita coordenadora e caracteriza o atual período da seguinte maneira:

[...] vem se tentando retomar o crescimento, essa retomada de sucesso. Acho que a gente saiu de uma fase, estamos virando a página, não é um momento positivo ainda, mas é um momento que o grupo está pensando muito no curso, no potencial do curso e em como atrair professores interessantes para o curso, como crescer o grupo.

Quanto ao direcionamento do Programa, nesta fase, percebe-se o equilíbrio entre a orientação para metas e para o processo (IDENBURG, 1993). A orientação para metas refere-se principalmente ao atendimento de critérios da CAPES como também ao aumento do número de vagas e de exigências no processo seletivo dos alunos. Uma das ações desta gestão foi a criação de uma nova *home page* para o PPGA. Quanto ao processo, percebe-se a preocupação com sua normatização como explicitado na fala de C9: “Um aspecto importante é a normatização [...] a gente enquanto coordenação quer tirar a carga distinta da gente, não somos nós, é o colegiado e as regras [...]”.

O equilíbrio entre a orientação para metas e processos considerando as pessoas e aspectos como poder e política é caracterizada por Idenburg (1993) como Incrementalismo Lógico (QUINN, 1978) e descreve adequadamente o processo de estratégia vigente nesta fase, conforme fala citada anteriormente e complementada por C9: “[...] a gente tem que ser consciente de que a maior parte das coisas é negociação, não se indispor com A, com B, com C, principalmente numa instituição em que você vai trabalhar trinta anos”.

Isso está de acordo com as necessidades apontadas por Ring e Perry (1985) para se ter sucesso na implementação de estratégias em setores públicos: flexibilidade, adaptabilidade, desenvolvimento de boas relações de trabalho, capacidade de convencimento, necessidade de exercer influência e não autoridade.

Ainda quanto ao modo de formação de estratégia, sob a perspectiva de Mintzberg (1973), este período pode ser compreendido como adaptativo, mas com fortes tendências para a execução de planos formais no curto prazo. É o que se depreende da fala de C9: “Hoje não tem nenhuma deliberação estratégica, mas no próximo ano estamos pensando em realizar. [...] Em 2010 a gente vai pensar no triênio 2010, 2011, 2012 e também na questão de linhas, estratégias de longo prazo, aí sim!”.

Neste sentido, ao longo do ano de 2010, várias ações, estimuladas pela atual coordenação e validadas pelo Colegiado do Curso, foram executadas, refletindo o direcionamento do Programa a favor de uma mudança cultural, comprometimento acadêmico, atendimento às exigências da CAPES e às normas internas previamente elaboradas. São elas: descredenciamento de professores que não atingiram, no triênio 2007-2009, o patamar de pontuação esperado pela CAPES em produção qualificada; credenciamento de professores de departamentos afins para complementar a diversidade de formações e expandir o quadro atual; revisão do regulamento e da estrutura acadêmica, de tal modo a mais bem atender à nova realidade vigente do Programa.

Quanto ao papel da liderança nesta fase, percebe-se a aplicação de técnicas proativas de gestão estratégica no sentido de combater forças externas (THOMPSON; STRICKLAND, 2000) quando C9 afirma: “o meu papel é chamar os professores, alunos e começar a delinear, não só ficar na reação [...]. Acredito mais no ambiente externo, sou contingencialista [...], acho que querer, pensar, cultura, tudo isto é muito importante, e devem ser consideradas, mas as questões de fora para dentro são determinantes”.

Além disso, percebe-se que há um grupo estrategista, o processo não está centrado apenas em uma pessoa. Este posicionamento está em consonância com Mintzberg *et al.* (2006), quando destaca que o estrategista também pode ser um grupo de pessoas. Isso se evidencia na fala de C9: “[...] atualmente, eu acho que é um grupo, não é uma pessoa que está tentando movimentar a panela”.

A percepção de que o Programa apresenta sinais de revigoração é também observada por C6 quando afirma: “[...] E acho que hoje, na mão dos meninos, a tendência é melhorar ainda mais, acredito muito que eles tenham uma visão muito boa do que venha a ser pós-graduação”.

Em agosto de 2010 a CAPES, em reconhecimento aos esforços empreendidos durante o triênio 2007-2009, elevou o conceito do Programa para quatro.

O quadro 1, a seguir, sintetiza os resultados referentes a cada período e os líderes envolvidos no processo em cada fase, além das ações estratégicas adotadas, o modo de formação de estratégias e o papel da liderança.

Fases	Líderes	Ações estratégicas	Modo de formação de estratégias	Papel do líder
Fase 1: 1975-1981 (Surgimento)	C1	-Definição das linhas de pesquisa -Busca e atração de pesquisadores renomados	Modo Adaptativo	-Implementar as diretrizes nacionais
Fase 2: 1981-1991 Limitação	C2, C3	-Elaboração de um plano acadêmico	Alguns indícios do Modo Adaptativo	-Voltado para o ambiente interno (foco em questões acadêmicas)
Fase 3:	C4	-Criação do Minter	Modo	-Identificar

1991-1999 Expansão		-Criação do Doutorado -Construção da estrutura física do PPGA	Empreendedor	oportunidades -Realizar -Conduzir mudanças
Fase 4: 1999-2003 Declínio	C5, C6	-Fechamento do Minter -Fechamento do Doutorado -Novo modelo de seleção	Modo Adaptativo	-Adequar o Programa à exigências externas -Solucionar os problemas
Fase 5: 2004-2008 Reestruturação	C6, C7, C8	-Redução no tempo médio de titulação -Atualização da área de concentração, linhas de pesquisa e projetos de pesquisa - Ações para o Programa de Apoio a Pós-Graduação – PAPG	Modo Adaptativo e indícios do Modo de Planejamento	-Solucionar os problemas -Buscar e fortalecer parcerias -Conduzir mudanças
Fase 6: 2009-atual Aprimoramento	C9	-Aumento do número de vagas e exigências para entrada de alunos -Normatização dos procedimentos -Inserção social -Absorção de recursos externos - Revisão do regulamento e da estrutura acadêmica	Modo Adaptativo com tendência ao Modo de Planejamento	-Compartilhar decisões -Influenciar ações e negociar parcerias

Quadro 1: Disposição e caracterização de cada fase.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

5 Conclusões

A partir dos resultados da pesquisa, conclui-se que as mudanças que ocorreram no PPGA/UFPB, desde sua criação até o ano de 2010, podem ser divididas em seis fases distintas: Fase 1 – Surgimento, Fase 2 – Limitação, Fase 3 – Expansão, Fase 4 – Declínio, Fase 5 – Reestruturação e Fase 6 – Aprimoramento.

Em sua maioria, as mudanças foram reativas ao ambiente externo. Na fase 1, percebeu-se que o Programa surgiu acompanhando o desenvolvimento da pós-graduação no Brasil. Enquanto que a fase 2 refletiu o cenário político-econômico da época. Na fase 3, observou-se que a mudança nasceu da necessidade de realização e da busca de oportunidades por parte do líder, sendo o modo de formação de estratégia empreendedor.

As mudanças ocorridas na fase 4, por seu turno, refletiram as profundas alterações do padrão de exigências da CAPES e a incapacidade de adaptação do Programa a esta nova realidade. Na fase 5, novamente em busca de se adequar às exigências da CAPES, o Programa realizou mudanças estruturais. Finalmente, na fase 6, o PPGA tem se esforçado para se aprimorar e, como resultado deste esforço, no triênio 2007-2009, obteve o reconhecimento da CAPES por meio do aumento do conceito do seu curso para quatro.

Quanto ao processo de formação de estratégias, compreende-se que o modo adaptativo foi predominante na maioria das fases, com exceção da fase 3, cuja característica empreendedora se destacou. Em relação ao papel da liderança, percebe-se que uma significativa parcela das ações e resultados de desempenho, ao longo do tempo, foram reflexos do perfil acadêmico, da capacidade de empreender e articular, bem como da visão de mundo dos coordenadores.

Depreende-se, portanto, que alinhado aos aspectos supracitados, o contexto institucional, a esfera política, a produção docente e discente, os valores construídos e estimulados e a falta de ações pró-ativas em determinadas situações, foram fatores que contribuíram para as dificuldades enfrentadas pelo PPGA/UFPB.

A realização da coleta de dados por meio de entrevistas, adotando um corte seccional com avaliação longitudinal, representa, talvez, a principal limitação da pesquisa. Afinal, os dados coletados por meio de entrevistas sofrem, como usual, influência da percepção dos

entrevistados sobre as questões elaboradas. Ademais, uma retrospectiva sempre é influenciada por um viés do tempo atual.

Referências

- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, cap. 7.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004. cap. 10, p. 257-281.
- CAPES. **Sobre a CAPES**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>>. Acesso em: 01 dez. 2009a.
- CAPES. **Plano Nacional de Pós-Graduação 2005-2010**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/plano-nacional-de-pos-graduacao>>. Acesso em: 30 nov. 2009b.
- CHAFFEE, E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHANDLER, A. D. Introdução a satrategy and structure. In: _____. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation - cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, nov. 1987.
- GODOY, Arilda S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planing**, v. 26, n. 6, p. 132-137, dec., 1993.
- IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, Marcos C.; VELUDA-DE-OLIVEIRA, Tânia M. **A Pós-Graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, ano 6, n. 12, p. 33-41, jul/dez., 2005.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass: San Francisco, 1998.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, parte V, 1998. cap.4, p. 419-437.
- _____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v.72, issue 1, p.107-114, jan./fev. 1994.
- _____. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n.9, p. 934-948, may., 1978.
- _____. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter, 1973.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, n.3, p.465-499, sep. 1982.
- _____. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n.3, p.257-273, jul.-sep. 1985.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v.20, n.4 Dec 2003.
- PEREIRA, Y. V.; LUCENA, E. A. **Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre**

- 1974 e 2006.** In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2007, São Paulo. III Encontro de Estudos em Estratégia. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 649-670, nov., 1987.
- QUINN, J. B. Strategic Change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v.20, issue 1, p.7-21, fall, 1978.
- RING, P. S.; PERRY, J. L. Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.
- ROMÊO, J. R. M.; ROMÊO, C. I. M.; JORGE, V. L. **Estudos de Pós-Graduação no Brasil**. UNESCO, IES/2004IED/PI19, 2004. Disponível em: <<http://www.ccpq.puc-rio.br/memoriapos/textosfinais/romeo2004.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2009.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. A.; ORSSATTO, C. H. Os stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. **Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo/RS, v. 5, p. 105-124, 1997.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 1, jan./mar., 2002.
- ROWLEY, J. Using case studies in research. **Management research news**, v.25, n.1, p. 16-27, 2002.
- SILVEIRA, Rosa Maria Godoy. Pesquisa na UFPB: Percursos e alcances. In: FERREIRA, Lúcia de F. G.; FERNANDES, David (org.). **UFPB 50 Anos**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2006.
- THOMPSON Jr, Artur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 11, p. 359-410.
- TUSHMAN, Michael L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, Elaine. **Convergence and Upheaved Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution**. California Management Review, v.29, n.1, p.29-44, 1986
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Programa de Pós-graduação em Administração. Livro de Atas das Reuniões Ordinárias do PPGA 1989-2002. João Pessoa, 2002.
- VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. **Organization Science**, v. 1, n. 3, August 1990.
- VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. In: _____. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 8, p. 229-250.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 12, p. 397-421.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.