



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



CONSTRUINDO UMA INSTITUIÇÃO MODERNA**

Luís Aureliano Gama de Andrade*

Luisaure.bhz@terra.com.br

Resumo

O artigo visa a descrever e a explicar o processo radical de mudança experimentado pelo Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, CPGA. Em seus primeiros dias, CPGA parecia destinado a um futuro brilhante. Erros na condução do Programa levaram-no a beira do fracasso. CPGA esteve para ser fechado. Mobilização interna e mudança na orientação de sua direção reverteram completamente esse quadro. Após alguns anos, CPGA tornou-se um programa de mestrado bem avaliado no meio acadêmico brasileiro. O artigo busca clarificar os determinantes dessa mudança.

Palavras chave – mudança organizacional, institucionalização, mobilização organizacional, construção institucional

Abstract

* O autor é professor da Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração., e-mail: luisaure.bhz@terra.com.br

** Quero agradecer aos membros do CMA – estudantes e professores – que gentilmente facilitaram a realização desta pesquisa.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



This article attempts to describe and explain the radical process of change which marked the history of the Master`s Program of Administration - CPGA – at the Federal University of Minas Gerais. In its first days, CPGA seemed destined to a promising future. Errors and mistakes in the implementation of the program changed dramatically its outlook. Federal funds which supported the program were cut down and CPGA faced the risk of being discontinued. Internal mobilization coupled with new orientation in its implementation reversed entirely the prospect of failure. After a few years, CPGA came to be highly evaluated in the Brazilian academic world. The article attempts to clarify the determinants of this change.

Key words - organizational change, institutionalization, organizational mobilization, institution building

* O autor é professor da Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração., e-mail: luisaure.bhz@terra.com.br

** Quero agradecer aos membros do CMA – estudantes e professores – que gentilmente facilitaram a realização desta pesquisa.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Introdução

No início dos anos setenta, o programa de pós-graduação em Administração, CPGA, foi instalado na Universidade Federal de Minas Gerais. Uma verba de 1.4 milhão de dólares, obtida através de convênio com o Programa Nacional de Treinamento de Executivos, PNTE, uma agência do governo federal, sustentou o funcionamento do recém-criado programa de pós-graduação pelo período de dois anos.¹

Um começo brilhante marcou o primeiro ano de funcionamento do CPGA. Alunos de todas as regiões do país foram recrutados, cada um deles apoiado em uma substancial bolsa de estudos.² O corpo docente foi composto por professores visitantes vindos de instituições estrangeiras e da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Quatro anos mais tarde, esse quadro tinha sido dramaticamente revertido. Em 1977 o CPGA agonizava. Seus recursos financeiros tinham se esgotado quando o PNTE – a principal fonte de recursos do programa – fundiu-se com o CEBRAE, e seu sucessor se recusou a continuar o financiamento do programa.³ Como resultado, o CPGA virtualmente desabou, seu corpo docente foi desmantelado e a administração da Universidade pensou até em encerrar o curso e interromper o programa.⁴



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Contrariando as expectativas do meio acadêmico, o CPGA sobreviveu, e já na metade dos anos oitenta exibia sintomas de total recuperação e recebia então o mais alto grau concedido pelos especialistas da CAPES⁵. De lá para cá, o CPGA teve cada vez mais consolidada sua reputação como excelente programa de pós-graduação em Administração⁶. A pergunta que fica é: O que estava errado na fase inicial? O que provocou insucesso tão espetacular? Como explicar a recuperação do programa?

O objetivo deste artigo é explicar tanto o fracasso quanto a recuperação do CPGA. Nas seções abaixo, o artigo apresenta a descrição e a análise da trajetória do programa.

1 - A GÊNESE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: O CPGA

O CPGA teve origem em 1971, quando dois professores do Departamento de Ciência da Administração da UFMG negociaram um convênio com a Escola de Administração de Empresas - EAESP – da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo.⁷ O convênio possibilitava ampla cooperação entre as duas instituições. A EAESP forneceria ao Departamento de Ciência da Administração – DAC – não apenas assessoria técnica para a instalação de um programa de pós-graduação



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



em Administração, mas também boa parte do corpo docente exigido para fazer o programa funcionar.

Construiu-se, então, uma proposta de programa de Mestrado em Administração com base no modelo da EAESP. Aprovada pelo DAC em julho de 1972, a proposta foi submetida aos órgãos da UFMG. No entanto, o programa só iniciou suas atividades oficialmente em setembro de 1973, depois que um contrato foi assinado com o PNTE, que garantiu os recursos financeiros exigidos para o funcionamento do CPGA.

2 - IMPLEMENTANDO O CPGA: OS ANOS DOURADOS

O programa foi estruturado em quatro áreas de concentração, correspondentes aos quatro campos clássicos da Administração: marketing, produção, finanças e gestão. Em setembro daquele ano, vinte e oito estudantes foram recrutados depois de exame de seleção de que participaram candidatos de todo o país. Em janeiro de 1974, outro grupo, de vinte e nove estudantes foi incorporado ao programa. Um terceiro e um quarto grupos, de 29 e 30 estudantes, respectivamente, foram selecionados em maio e setembro de 1974.

O processo de seleção foi facilitado por causa dos altos valores oferecidos pelas bolsas de estudo existentes na época.⁸ Na verdade, no início do programa, tanto a quantidade quanto a qualidade dos alunos não constituíam problemas. O mesmo não acontecia com relação ao corpo docente. Apesar do convênio



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



assinado com a EAESP, que permitia que seus professores lecionassem como professores visitantes no CPGA, eram os professores do Departamento de Ciência da Administração que constituíam a maioria do corpo docente. Na verdade, quase um terço do corpo docente era constituído por professores com titulação de graduação apenas.⁹

Os problemas causados pelo corpo docente do CPGA, no entanto, não advinham apenas da baixa qualificação de alguns dos seus membros¹⁰. Ao recrutar a maioria de seus professores no Departamento de Ciência da Administração e pagar àqueles que participavam do programa uma remuneração extra, o CPGA acabou provocando um racha entre os professores do Departamento.¹¹ Mas bo final de 1974, o CPGA tinha 117 alunos e 35 professores, entre eles, quatro professores estrangeiros. A imagem pública do CPGA era identificada mais pela sua ótima condição financeira e aparência de prodigalidade e desperdício do que por seus atributos acadêmicos.

3 - OS ANOS DE CRISE

Até o começo de 1975, os prospectos do CPGA não podiam ser mais promissores. Em março, o convênio com o PNTE foi prorrogado até o final daquele ano, trazendo, assim, novos recursos financeiros para o programa. Uma mudança institucional na administração federal viria, no entanto, reverter completamente esse quadro.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O PNTE foi engolido pela estrutura do CEBRAE, uma organização federal responsável pela assessoria técnica dada a pequenos negócios. Como ele não tinha nenhum interesse pelos programas de pós-graduação oferecidos pelo PNTE, o CPGA foi transferido para a tutela da FINEP, subordinada ao Ministério do Planejamento e comissionada com o financiamento de projetos de pesquisa. A FINEP resolveu que não continuaria a financiar o programa. Para os administradores do programa, a decisão foi injusta e surpreendente: “Eles (FINEP) puxaram o tapete sob nossos pés no momento exato em que nós (CPGA) precisávamos de recursos para consolidar o curso e completar os investimentos que já tinham sido iniciados”, disse um dos arquitetos do programa.¹²

Sem financiamento externo, o CPGA rapidamente mergulhou em profunda crise ¹³. Em dezembro de 1977, o programa perdeu quase a metade do seu corpo docente.¹⁴ Alunos abandonavam o curso em larga escala, recursos para a manutenção de bolsas de estudo, pesquisa, pagamento de assessoria aos alunos e compra de livros já não existiam. Os conflitos eram generalizados e o clima entre os alunos era de evidente revolta.

O destino do CPGA parecia selado. O reitor da Universidade sugeriu que o CPGA deveria se transformar em um curso de especialização em Administração.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



¹⁵ A FINEP, por outro lado, oferecia suporte financeiro para que as atividades do CPGA fossem interrompidas.¹⁶ Contra todas as evidências, o CPGA sobreviveu.

4 - CPGA: A LUTA PELA SOBREVIVÊNCIA

Sem recursos, o ambiente político do CPGA deteriorou-se. Num documento enviado à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade, no final de 1977 o Colegiado do Curso culpava a direção anterior do CPGA pela crise. Afirmava que “a crise reflete não tanto os problemas criados pela redução dos recursos financeiros, mas sim, a ausência de uma política firme e uma filosofia de trabalho por parte daqueles que administram o programa.”¹⁷ Da mesma forma, os alunos criticavam abertamente a administração do CPGA.¹⁸

Papel crucial no processo de sobrevivência do CPGA foi desempenhado pelos alunos. No dizer de um dos participantes, “os alunos construíram um tipo de programa paralelo.”¹⁹ Procuravam professores na UFMG, convidavam-nos a participar do programa e revisavam o conteúdo das disciplinas.

5 - OS ANOS DA RECUPERAÇÃO

No final de 1978 e começo de 1979, os sinais de recuperação do CPGA eram visíveis. O período agudo da crise tinha passado e a sobrevivência do programa parecia assegurada. Para resolver a crônica falta de recursos para bolsas de estudos, o programa mudou a política de seleção de alunos com a prioridade sendo dada aos candidatos que tinham fonte de renda profissional.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Paralelamente, o programa estabeleceu para a admissão um exame de conhecimentos gerais ao invés de testes específicos. Com essa estratégia, o CPGA facilitava a entrada de candidatos que já eram professores em outras universidades. Com essas ações, o CPGA conseguiu driblar a escassez de recursos financeiros que ameaçava a continuidade do seu funcionamento.

5.1 – A metamorfose do programa

Depois de 1982, o CPGA, então renomeado CMA, Curso de Mestrado em Administração, sofreu uma transformação radical. Nos anos anteriores, as condições de funcionamento do programa tinham melhorado significativamente, mas o desempenho acadêmico do curso continuava longe de ser satisfatório. Em 1981, o CMA foi reprovado na avaliação feita pelos especialistas da CAPES. Aquela foi a pior nota que o programa recebeu desde a sua criação. Cinco anos mais tarde o quadro era exatamente oposto e o CMA alcançou a nota mais alta na escala da CAPES.²⁰

Um fator decisivo na transformação do CMA foi o papel da nova coordenadora do programa, eleita em 1982. A jovem coordenadora, Doutora em Administração por uma universidade da Inglaterra, tinha sido aluna do CPGA de 1975 a 1976 e fora professora do Departamento de Ciência da Administração, de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



onde saiu para completar seu curso de doutorado na Inglaterra. Voltou ao programa no final de 1980.

Em julho de 1981, uma comissão de estudantes, descontentes com as condições do programa, promoveu uma investigação detalhada das condições do CMA.²¹ Antigos estudantes, professores e outros membros do programa foram entrevistados tornando possível um diagnóstico exaustivo dos problemas que afligiam ao CMA. A iniciativa dos alunos teve profundo impacto sobre o colegiado do curso, que decidiu criar uma comissão para “estudar os problemas... e propor uma solução a curto e a médio prazo”.²²

Um Plano de Consolidação foi elaborado com base nos resultados da investigação feita pelos alunos que apontava como principais a “falta de corpo docente qualificado”, falta de comprometimento do corpo docente com o programa (regime de trabalho em tempo parcial era o mais comum); deficiências do sistema de orientação oferecido aos alunos, número excessivo de matrículas e falta de recursos materiais e administrativos.²³

Para resolver esses problemas, o Plano de Consolidação recomendava uma estratégia diversificada que incluía a redução das áreas de concentração do curso, melhoria da qualificação do corpo docente, iniciativas que visassem melhorar os mecanismos de orientação dos estudantes, e medidas adequadas para recuperar a estrutura do curso. Ancorado nesse Plano de Consolidação e



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



com o apoio político dos alunos e de parte do corpo docente, a nova coordenadora do CMA poria em prática as medidas e ações que levariam o programa a um novo patamar de eficiência e desempenho. Ao invés de quatro áreas de concentração, o programa agora oferecia apenas um campo de estudos especializados, ou seja, Organização e Recursos Humanos. As atividades de pesquisa foram estimuladas e a assistência aos alunos recebeu prioridade especial, como meio de assegurar que houvesse um número maior de defesas de dissertações. Finalmente, a participação na vida acadêmica foi especialmente encorajada. Pela primeira vez no curso de sua história turbulenta, o programa estava sendo introduzido em novos valores acadêmicos.

A transformação radical do CMA foi facilitada pela volta dos professores que pertenciam ao Departamento de Ciência da Administração e que tinham completado cursos de pós-graduação em Administração em outros programas do Brasil e do exterior.²⁴ Na verdade, a modernização do CMA não deve ser vista simplesmente como o resultado de uma gestão eficiente ou a simples aplicação de técnicas de gerenciamento. Ela envolveu uma dimensão política que não pode ser ignorada. Parte do antigo corpo docente foi gradualmente retirada das atividades de ensino e desligada do programa.²⁵ Ações dessa natureza exigiram da direção do CMA não apenas capacidade administrativa, mas também habilidade política para agir e construir alianças que dessem sustentação às medidas propostas.

6 - O FRACASSO DO CMA: O QUE ESTAVA ERRADO?



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O fracasso do CMA é fenômeno tão intrigante quando controvertido. Primeiro há uma explicação oficial, e até certo ponto convencional, que enfatiza a perda dos recursos quando o FINEP decidiu deixar o programa.²⁶ Depois, uma interpretação oposta inverte a relação causa e efeito contida na primeira explicação. O que realmente ocorreu é que a FINEP deixou de financiar o CPGA porque o programa falhou e não o contrário.

Quando a FINEP cortou as verbas do CPGA, o programa não tinha ainda resolvido os problemas relativos ao corpo docente, nem tampouco tinha sido capaz de criar linhas de atividades de pesquisa para responder às necessidades de uma área de estudos de pós-graduação. Na verdade, o CPGA carecia de orientação acadêmica. O programa tinha sido concebido com base num modelo de treinamento em massa de executivos..²⁷ Na verdade, o CPGA não foi submetido a uma camisa de força pelo PNTE. Se não foi capaz de imprimir rumos acadêmicos a suas atividades é porque sua tanto a liderança quanto seu corpo docente careciam de formação e orientação acadêmica. Os alunos da fase inicial do programa já haviam percebido essa falha. Em suas críticas enfatizavam a carência de um projeto acadêmico para o programa. A pesquisa, por exemplo, não era conduzida com regularidade, apesar do que constava do relatório apresentado à FINEP. A análise do programa feita pelo colegiado de curso do CMA no final de 1977 apresentava perspectiva semelhante. Referindo-se ao programa, o colegiado reconhecia que: “o formato inicial do CMA não tinha sido proposto levando em



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



conta os objetivos básicos de um curso de mestrado”.²⁸ Dada a inexistência de um projeto acadêmico compartilhado coletivamente, e na ausência de uma orientação acadêmica significativa, o programa tinha se convertido num recurso de poder para sua liderança.

O CMA carecia não só de um projeto acadêmico, mas também de uma estratégia que consolidasse o programa do ponto de vista institucional. Na fase inicial o programa não previa a preparação e qualificação do corpo docente.²⁹ A decisão da FINEP de interromper o financiamento do programa se baseava numa análise realista do desempenho do CMA. Apesar de ter recebido uma verba de 1.4 milhão de dólares do PNTE, o programa não tinha desenvolvido projetos de pesquisa, não tinha conseguido encorajar os alunos a apresentar tais projetos e escrever suas dissertações, e não tinha formado um corpo docente próprio, capaz de conduzir o processo de ensino e de comprometer-se com o desenvolvimento institucional do programa.

7 – AS LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA

Para explicar a mudança ocorrida no CMA, torna-se necessário distinguir entre as duas fases que constituíram o processo de recuperação. A primeira fase foi caracterizada pelo surgimento de uma identificação coletiva com o programa do CMA. A segunda foi marcada pela intenção deliberada de construir a instituição. A crise do programa não tinha sido simplesmente um período doloroso e



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



problemático na vida do CMA. Tinha sido também um momento de criatividade e a imaginação por parte das forças envolvidas com a administração do programa. Como o CMA não dispunha mas de suas fontes originais de recursos foi forçado a procurar soluções alternativas para seus problemas. Recursos dormentes – para usar uma expressão de Hirschman ³¹ – foram identificados e mobilizados no contexto da própria Universidade Federal de Minas Gerais e o programa pôde, assim, contar com os meios necessários para manter-se em funcionamento.

Os ganhos materiais não foram, no entanto, os únicos benefícios auferidos pelo programa do CMA durante essa fase da sua luta por sobrevivência. Confrontados com a extinção do programa e com a perda de bolsas de estudos, os estudantes reagiram. Mobilizaram-se não apenas com um sentido corporativo mas também para assumir informalmente o controle do programa. Essas ações acabaram dando origem às primeiras demonstrações de identificação coletiva com o programa do CMA. O compromisso com o programa criado por essa identidade coletiva foi um fator essencial para garantir sua recuperação. Na verdade, a transformação do CMA envolveu uma interação complexa de, pelo menos, três fatores principais. O primeiro desses fatores apareceu com o surgimento de uma liderança institucional exercida pela coordenação do programa. O segundo fator foi a volta dos professores do DAC que tinham completado seus cursos de pós-graduação no exterior. O último fator, mas não menos importante, foi o surgimento de uma identidade coletiva e o compromisso com programa, um processo associado ao movimento liderado pelos estudantes.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A transformação do CMA foi, na verdade, um processo de construção de uma instituição. Na sua fase inicial, o programa tinha sido praticamente um recurso nas mãos do grupo que o comandava. O CMA não oferecia orientação acadêmica de fato incorporada a um projeto coletivo. O programa era apenas um meio através do qual os membros do CMA podiam conseguir complementação salarial, status e prestígio. A implementação do chamado Plano de Consolidação, que se tornou possível graças à eficiente liderança da nova coordenação do CMA, mudou radicalmente esse caráter nefasto do programa. Como já demonstrado, a nova coordenadora tomou decisões que abriram caminho para a introdução de valores acadêmicos no funcionamento do programa. Esses valores logo se tornaram as referências e os parâmetros que conduziram as atividades normais do CMA. O processo de construção institucional das organizações acadêmicas implica, necessariamente, a criação de um etos marcado pela predominância de normas e valores acadêmicos. Na verdade, o que distingue uma instituição acadêmica de uma não-acadêmica são seus valores e normas, já que outras características organizacionais tendem a ser semelhantes. Isso não quer dizer, no entanto, que o processo de construção de uma instituição deva ser entendido exclusivamente em termos psicológicos ou culturais. A construção de uma instituição, como diz Selznick em sua definição clássica,³² implica a consolidação de padrões de comportamento, regras, normas, e a criação de interesses estruturados de acordo com a ordem interna da organização.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



NOTAS

1 O contrato entre o PNTE e a UFMG destinava CR\$11.685.000,00 (onze milhões e seiscentos e oitenta e cinco mil cruzeiros) para o CPGA a ser desembolsada até junho de 1975, o que equivalia a 1.4 milhões de dólares.

2 A bolsa de estudos tinha um valor monetário bem alto. Em alguns casos, os alunos preferiam desistir dos seus empregos para ter direito à bolsa.

3 O PNTE foi extinto e encampado pelo CEBRAE e os programas de pós-graduação do PNTE foram transferidos para a FINEP.

4 Informação obtida a partir de entrevistas com a liderança do programa do CPGA.

5 Avaliações da CAPES publicadas no jornal *Estado de São Paulo*, 24/06/1982, pg.9. “Livro Negro revela quais são os cursos de pós-graduação de má qualidade”.

6 O CPGA recebeu conceito A na avaliação da CAPES em 1985.

7 Há grande consenso quanto às origens do programa do CPGA.

8 Sobre esse aspecto, leia o trabalho de Maria Helena Magalhães Castro, já citado, e o relatório sobre o CPGA produzido por Maria Aida Arancibia Jensen, “Dossiê do Curso de Pós-Graduação em Administração”, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, UFMG, setembro de 1988.

9 Informação obtida de entrevistas feitas pelo autor com antigos alunos do CPGA.

10 Conforme o “Dossiê do Curso de Pós-Graduação em Administração”, Op. cit.

11 Informação obtida a partir de entrevistas com antigos alunos do CPGA.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- 12 Informação obtida a partir de entrevistas.
- 13 Citação contida no trabalho de Maria Helena Magalhães Castro, op.cit. pg 9.
- 14 Idem, pág. 9.
- 15 Idem, pág. 10.
- 16 Informação obtida a partir de entrevistas pessoais com a antiga liderança do CPGA.
- 17 Maria Helena Magalhães Castro, op.cit., pg. 10.
- 18 Maria Helena Magalhães Castro, op.cit., pg. 12.
- 19 Esse assunto aparece em entrevistas com antigos alunos do CMA.
- 20 Aspecto enfatizado por antigos alunos e professores que ensinaram no CMA naquela época. Expressão usada por um dos protagonistas do processo.
- 21 Veja a nota de pé de página n.5. Entre 1978 e 1986 o CMA recebeu os seguintes conceitos da CAPES: D (1978); D (1979); D (1980); E (1981); D (1982); C (1984); A (1985); A (1986). Informação contida no relatório sobre o CPGA, “Dossiê do Curso de Pós-Graduação em Administração”, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, UFMG, pág. 36.
- 22 Esse assunto foi colocado durante entrevistas conduzidas pelo autor com pessoas que participaram da história do CMA naquele período.
- 23 Primeira versão do “Plano de Consolidação” – documento não publicado.
- 24 Esses são excertos da primeira versão do Plano de Consolidação.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



25 Esse aspecto foi claramente explicitado durante as entrevistas com o corpo docente do CMA.

26 A jovem e atuante coordenadora do CMA não implementou simplesmente o chamado Plano de Consolidação. Ela conduziu um processo de modernização do curso que envolveu conflitos políticos com antigos membros do programa.

27 A esse respeito, veja também “Administração de Empresas – UFMG”, de Maria Helena Magalhães Castro, págs. 6-10.

28 Esse aspecto foi amplamente rejeitado por um membro do PNTE entrevistado pelo autor.

29 Relatório sobre o CMA produzido pelo colegiado de curso do CMA. Documento não publicado, citado em “Administração de Empresas – UFMG”, de Maria Helena Magalhães Castro, pág. 12.

30 Veja Albert O. Hirschman, The Strategy of Economic Development. New Haven: Yale University Press, 1967. Em especial, veja o capítulo 5.

31 Veja Selznick, Philip. TVA and the Grass Roots. New York: Harper & Row, 1965.