



Artigo Convidado

Entre rigor e impacto: A mudança institucional no projeto formativo do PPGA/UFPB e sua repercussão na trajetória de seus egressos¹

Between rigor and impact: Institutional change in the PPGA/UFPB's educational project and its influence on graduates' career paths

Samir Adamoglu de Oliveira

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
samir.oliveira@academico.ufpb.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4978-0557>

Jéssica Monteiro Valverde

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
valverde.jessicamonteiro@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2656-8502>

Rafaele Brito da Silva

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
rafaele.brito@academico.ufpb.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4978-0557>

Vanessa Maria Pereira de Souza

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
vanmariapereira@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6340-8335>

Resumo

Objetivo: Examinar o impacto do PPGA/UFPB na trajetória profissional de seus egressos, analisando como, nos últimos 15 anos, o Programa conduziu um processo de reorientação institucional que configurou um projeto formativo voltado ao impacto social e profissional, bem como identificar as ações estratégicas das lideranças que explicam os resultados alcançados. **Método:** De base institucionalista, a pesquisa é qualitativa, fundamentada em 14 entrevistas semiestruturadas e documentos, submetidos à análise de conteúdo temática. **Resultados:** Os achados indicam que (i) o PPGA/UFPB forma predominantemente docentes, pesquisadores e gestores públicos, destacando-se pelo impacto acadêmico e social, embora com baixa inserção no setor privado e produção técnico-tecnológica ainda incipiente; (ii) reformulações recentes no projeto formativo evidenciam a conciliação entre os vieses acadêmico e aplicado; e (iii) essa transformação resulta de um processo de mudança institucional gradual, em que o Programa deliberadamente reinterpreto seu papel histórico e articulou lógicas acadêmica, profissional e de mercado para ampliar o impacto e a relevância de sua formação. O percurso revela um amadurecimento institucional no qual rigor científico e relevância social se tornam dimensões complementares de um mesmo compromisso formativo. **Contribuições acadêmicas:** nosso estudo demonstra que mudanças institucionais em PPGs *stricto sensu* decorrem de ações interpretativas e estratégicas das lideranças que articulam múltiplas lógicas para redefinir identidades organizacionais. **Contribuições práticas:** nosso estudo oferece um modelo inspirador de reorientação de PPGs, ilustrando como integrar rigor científico e relevância social pode fortalecer o impacto e a responsabilidade da formação acadêmica.

Palavras-chave: impacto da formação acadêmica em egressos; relevância social; mudança institucional; lógicas institucionais; trabalho institucional.

¹Editor: Renan Felinto de Farias Aires (<https://orcid.org/0000-0001-9326-5371>)

Abstract

Purpose: This study examines the impact of the Graduate Program in Management at the Federal University of Paraíba (PPGA/UFPB) on the professional trajectories of its alumni, analyzing how, over the past 15 years, the Program has undertaken an institutional reorientation that shaped a formative project oriented toward social and professional impact. It also seeks to identify the strategic actions of its leadership that explain the outcomes achieved. **Method:** Based on an institutionalist approach, this qualitative study draws on 14 semi-structured interviews and documents, both of which were subjected to thematic content analysis. **Results:** Findings indicate that (i) the PPGA/UFPB primarily trains professors, researchers, and public managers, standing out for its academic and social impact, although with limited engagement in the private sector and still incipient technical-technological production; (ii) recent reforms in its formative project demonstrate efforts to reconcile academic and applied orientations; and (iii) this transformation results from a gradual process of institutional change in which the Program intentionally reinterpreted its historical role and articulated academic, professional, and market logics to enhance the impact and relevance of its training. This trajectory reveals institutional maturation in which scientific rigor and social relevance emerge as complementary dimensions of the same formative commitment. **Theoretical contributions:** our study demonstrates that institutional change in graduate programs results from interpretive and strategic actions by leaders who integrate multiple logics to redefine organizational identities. **Practical contributions:** our study offers an inspiring model for graduate program reorientation, illustrating how integrating scientific rigor and social relevance can strengthen the impact and responsiveness of academic training.

Keywords: academic training impact on graduates; social relevance; institutional change; institutional logics; institutional work.

1. Introdução

Nas últimas duas décadas, os programas de mestrado e doutorado em Administração no Brasil passaram de espaços predominantemente acadêmicos a arenas sujeitas a expectativas e demandas que refletem múltiplas lógicas, hoje presentes na formação de nível superior (Costa & Adamoglu de Oliveira, 2024). Sob pressão de demandas de mercado e de expectativas dos discentes que os integram, programas de pós-graduação *stricto sensu* (PPGs) passaram a ajustar, simultaneamente, critérios de rigor científico aos de relevância prática e social (Nicolai & Seidl, 2010; Wood & Souza, 2019). O efeito desses esforços conciliatórios resultou na revisão e reformulação de currículos e métricas mais sensíveis ao impacto das produções dos PPGs (Costa et al., 2022; Lima & Wood, 2014; Wickert et al., 2021).

O cinquentenário do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB) constitui um momento propício para examinarmos a contribuição de sua formação, já que, ao longo da sua trajetória, o Programa consolidou-se como referência regional em pesquisa acadêmica, ao mesmo tempo em que ampliou vínculos com a sociedade como um todo (Costa et al., 2025). Seu corpo docente remodelou disciplinas e instituiu um projeto formativo orientado à inovação e à prática (Azevedo et al., 2025), logrando êxito ao ver vários de seus egressos alcançarem posições profissionais de prestígio e relevância, denotando a "autonomia esperada do egresso e [...] sua inserção e desenvolvimento profissional" (CAPES, 2025, p. 25) como marcadores do impacto de sua formação. Mas qual foi o percurso empreendido para essa reorientação de rota que permitiu ao PPGA/UFPB posicionar-se como um programa atento à crescente importância das questões de impacto? Quais ações foram empreendidas pelas lideranças do Programa ao longo dos últimos 15 anos que esclarecem como foram alcançados tais resultados em seu projeto formativo?

Partindo desse contexto, discutimos a contribuição que a formação no PPGA/UFPB proporcionou a seus egressos, bem como propomos uma análise exploratória sobre os movimentos e ações realizados pelo Programa na configuração de um projeto formativo que resultou em inserções e trajetórias profissionais exitosas. Para isso, entrevistamos doutores e mestres titulados entre 2010 e 2024, considerados casos de destaque na Avaliação Quadrienal da CAPES (2020–2024). Após ilustrar o êxito dessas contribuições formativas, tecemos uma interpretação ampla e heurística sobre o percurso que culminou na atual configuração da formação oferecida.

Nosso texto não pretende ser um estudo exaustivo sobre a integralidade da contribuição formativa do PPGA/UFPB na trajetória profissional de seus egressos, mas sim uma ilustração de seu potencial formativo. Apresentamos evidências dessas repercussões – isto é, de como o Programa contribui para os que por ele passam –, elaborando análises de caráter *ad hoc* sobre por que formamos

nossos pesquisadores da maneira que formamos, e quais movimentos internos do Programa explicam a construção do projeto formativo atual e os resultados que ele proporciona.

Acreditamos que uma visada institucionalista forneça elementos pertinentes para a compreensão dos movimentos e ações que esclarecem a configuração do projeto formativo atual do PPGA/UFPB, mediante conceitos como pressões institucionais, respostas estratégicas, mudanças institucionais, trabalho institucional, lógicas institucionais e profissionais enquanto agentes institucionais. Embora estudos tratem da presença de lógicas no campo da pós-graduação, pouco se sabe sobre o papel dos egressos na conciliação de lógicas, por exemplo. Egressos carregam em seus currículos o "nome" da instituição que os formou, absorvem pressões internas em seus contextos de trabalho e, não poucas vezes, retornam ao papel de docentes da própria instituição. Nessa última condição, podem atuar como agentes institucionais que traduzem o conhecimento acadêmico para novos entrantes, trazendo prestígio ao programa e empreendendo mudanças organizacionais, ao retroalimentarem a arena com um novo fluxo de informações e ideias.

Além disso, oferecemos um retrato panorâmico de como um programa de pós-graduação brasileiro negocia e hibridiza lógicas concorrentes – como a acadêmica, a de mercado e a profissional. Segundo, evidenciamos a agência dos egressos como força propulsora de mudança, ampliando a literatura sobre profissionais como agentes institucionais. Terceiro, apresentamos implicações práticas para programas *stricto sensu* interessados em alinhar excelência acadêmica à relevância prática. Ainda, ao iluminarmos as trajetórias profissionais dos egressos, esperamos demonstrar que PPGs de Administração são espaços onde atores envolvidos aprendem a conciliar as demandas do setor produtivo e a se reinventarem continuamente aos contornos da arena acadêmica e de suas práticas, sobretudo em um momento em que o campo entende que "[...] um PPG deveria formar egressos aptos para o mercado de trabalho e não única e exclusivamente para docência" (CAPES, 2025, p. 29).

A discussão desenvolve-se em três seções além desta introdução, compreendendo (i) uma exposição sobre o projeto formativo do PPGA/UFPB ao longo dos últimos 15 anos; (ii) o desenho metodológico empregado no estudo; e, (iii) a apresentação e discussão dos resultados, inicialmente em âmbito descritivo acerca da trajetória profissional de seus egressos para, em seguida, tecermos uma análise calibrada ao contexto do Programa, que esclarece mudanças profundas ao longo da janela temporal considerada no estudo.

2. Panorama da política de formação do programa

Nas últimas duas décadas e meia, a pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil passou por transformações estruturais e institucionais que redirecionaram o modo como o campo compreende sua própria função social. A partir dos anos 2000, consolidou-se o que Costa et al. (2022) denominaram de "modelo orientado à produção científica (MOP)", estruturado em torno da lógica da produtividade acadêmica e do desempenho mensurado pela publicação em periódicos qualificados. Esse modelo, favorecido pelos mecanismos de regulação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), estimulou a expansão dos programas e fortaleceu um racional voltado ao rigor metodológico e à validação científica, mas também gerou uma orientação fortemente endógena, afastando a pesquisa dos problemas concretos da prática da gestão (Wood & Souza, 2019). Podemos afirmar que a lógica institucional predominante do período foi de ordem acadêmico-burocrática, marcada pelo prestígio da ciência formal e pela reprodução de práticas internacionais de publicação.

A década de 2010 evidenciou o ápice e, simultaneamente, os limites dessa orientação. O número de doutorados em Administração mais do que dobrou entre 2010 e 2019, revelando uma expansão quantitativa sem precedentes (Costa & Adamoglu de Oliveira, 2024). Contudo, esse crescimento ocorreu em meio à retração de concursos públicos, à estagnação das vagas docentes e à escassa absorção dos egressos fora do meio acadêmico. O modelo de formação voltado à publicação científica mostrou-se insuficiente para lidar com o novo contexto de mercado e com a diversificação das trajetórias profissionais possíveis ao doutor. Preservou-se, assim, a lógica científica de produção de conhecimento, mas emergiu a necessidade de reintroduzir elementos da lógica profissional. O resultado foi a intensificação do debate sobre a pertinência de um novo paradigma formativo, mais sensível às demandas sociais e profissionais do campo.

A partir de 2020, intensificou-se uma transição paradigmática. As reformas na avaliação da CAPES e o Documento da Área 27 – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2025–2028) sinalizam o movimento em direção a um modelo orientado ao impacto societal (Costa et al., 2022), no qual o critério de excelência passou a incorporar dimensões de relevância e aplicabilidade

social. Essa inflexão reflete a entrada de novas lógicas institucionais – notadamente a da utilidade pública e a da colaboração intersetorial – em coexistência com a lógica científica ainda dominante. A noção de impacto social da pesquisa (Lima & Wood, 2014) tornou-se categoria central, remetendo a uma visão de ciência que deve gerar benefícios tangíveis à sociedade, seja pela transformação de práticas organizacionais, seja pela formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

Se entre 2010 e 2020 prevaleceu o imperativo da produtividade acadêmica e da consolidação institucional, o período posterior caracteriza-se pela diversificação das finalidades formativas, pela incorporação da lógica da utilidade social e pela redefinição do papel do pesquisador enquanto agente de transformação. O campo da pós-graduação em Administração, assim, migra gradualmente de uma racionalidade endógena, centrada na produção e no desempenho, para outra que valoriza a transformação social, a interdisciplinaridade e o equilíbrio entre rigor e relevância. A permanência do rigor científico, agora articulado à relevância prática, sinaliza uma maturação do campo e o início de uma nova etapa em sua trajetória.

A política de formação do PPGA/UFPB reflete essa trajetória de evolução da pós-graduação brasileira e as reconfigurações de sentido pelas quais o campo passou nas últimas décadas. Desde sua origem, o Programa manteve vocação eminentemente acadêmica, voltada à docência e à pesquisa científica, em sintonia com o modelo orientado à produção científica que estruturou a pós-graduação nacional entre 2000 e 2020 (Costa et al., 2022). Tal modelo respondia a um contexto de expansão do ensino superior e à necessidade de consolidar quadros docentes qualificados. Nesse período, o Programa consolidou uma política formativa centrada em competências teóricas, metodológicas e didáticas, gerando expressiva inserção de seus egressos em universidades públicas e privadas, especialmente na região Nordeste.

A década de 2010 trouxe novas pressões institucionais e desafios. O cenário de retração dos concursos públicos, aliado ao aumento expressivo de doutores formados, reduziu as oportunidades de absorção acadêmica e expôs os limites de um modelo exclusivamente orientado à publicação científica (Costa & Adamoglu de Oliveira, 2024). Frente a esse contexto, o PPGA/UFPB iniciou um processo de revisão de sua política formativa, ampliando seu foco para além da docência e da pesquisa tradicional. As mudanças implementadas a partir de 2018 incorporaram dimensões aplicadas e de gestão, aproximando o Programa de novas lógicas institucionais, como as da utilidade social e da coprodução de conhecimento, sem romper com sua base científica.

Essa inflexão materializou-se numa sexta competência – denominada "visão da prática" – que ampliou o escopo da formação ao incluir saberes voltados à compreensão e à intervenção no universo profissional e produtivo. Essa reestruturação sinaliza a transição para um paradigma mais alinhado ao modelo orientado ao impacto societal e às diretrizes da CAPES (2025–2028), que valorizam a relevância social e a interação com diferentes setores da sociedade. O PPGA/UFPB, assim, passou a combinar o rigor científico e a produção teórica com a formação de competências aplicadas à gestão, à inovação e à resolução de problemas organizacionais e administrativos.

Em síntese, a política formativa atual do PPGA/UFPB expressa a maturação institucional de um programa que, mantendo seu compromisso histórico com a excelência acadêmica, reconheceu a necessidade de responder a um novo cenário social e profissional. A atualização de sua proposta formativa representou não apenas uma adaptação às transformações da pós-graduação *stricto sensu* em Administração, mas também uma reafirmação de seu papel estratégico na formação de doutores e mestres capazes de articular teoria e prática, ciência e impacto social (Azevedo et al., 2025) – características centrais do novo ciclo de desenvolvimento do campo no Brasil.

3. Método

Adotamos uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, adequada à compreensão de experiências e significados. Foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas com egressos que concluíram o curso entre 2010 e 2024. Partimos das 15 indicações feitas pela Coordenação do Programa nas três últimas Avaliações Quadrienais da CAPES sobre seus egressos de destaque, profissionais reconhecidos por produção acadêmica, liderança setorial ou inovação. Os egressos entrevistados apresentam trajetórias distintas, tendo o PPGA/UFPB como ponto em comum. Suas ocupações variam entre servidores e docentes de órgãos e instituições públicas, além de empreendedores, evidenciando a influência do Programa na formação, progressão e transformações de suas carreiras.

As entrevistas foram conduzidas de forma remota, pela plataforma *Google Meet*, com duração média de 55 minutos. Os participantes foram informados sobre o objetivo da pesquisa e consentiram

com a gravação em áudio mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O roteiro semiestruturado continha 17 perguntas distribuídas em dois eixos: (i) o primeiro, de natureza descritiva e relatorial, abordava a aproximação do egresso com o Programa, as motivações de sua escolha e uma apreciação reflexiva sobre sua experiência como ex-aluno do PPGA/UFPB; (ii) o segundo, de natureza analítico-reflexiva, organizava-se em três categorias temáticas definidas a priori, pautadas em elementos considerados relevantes para compreender os movimentos e ações que explicam a configuração do projeto formativo atual do Programa, de modo a subsidiar as análises ad hoc pretendidas. Algumas questões se sobrepunham entre categorias temáticas por tangenciarem, central ou lateralmente, conceitos comuns. Esse ferramental analítico é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de análise da pesquisa

Eixos	Categorias	Conceitos	Questões
EIXO DESCRITIVO (I)	Escolha pelo PPGA/UFPB	-	Como você se aproximou do PPGA/UFPB? Quando ocorreu sua formação? O que você buscava no PPGA/UFPB quando procurou o Programa? Você avalia que obteve aquilo que procurava/desejava? Ou seja, ficou aquém, atendeu ou superou suas expectativas?
	Formação obtida no PPGA/UFPB	-	Qual sua visão sobre o projeto formativo do PPGA/UFPB? Qual(is) competência(s) você desenvolveu no Programa que foram fundamentais para sua trajetória profissional até o momento atual, na posição que você hoje ocupa? Em qual(is) disciplina(s)/conteúdo(s) você acredita que essa(s) competência(s) foi trabalhada(s)/desenvolvida(s) de maneira mais intensa? Por quê? O que o PPGA/UFPB melhor pode proporcionar para você, olhando sua trajetória profissional em retrospecto?
EIXO ANALÍTICO (II)	Contexto institucional de referência	Pressões institucionais	À época de sua formação no PPGA/UFPB, você se recorda de como eram as demandas do campo, em termos de qual perfil e competências eram esperadas de um egresso do Programa? Você entende que esse perfil e competências passaram por alguma mudança da década passada para a atual? Discorra. Comparando com outros PPGs que você conhece/conheceu – seja como ex-aluno, ou por conhecer alunos deles, ou por ver a presença e participação deles em eventos como os da ANPAD, SemeAD/USP etc. –, essas ações/práticas realizadas pelo PPGA/UFPB também eram feitas neles (nos outros PPGs)? Discorra, se possível, dando exemplos.
		Respostas estratégicas	Como você avalia que a formação do PPGA/UFPB lidava com a(s) mudança(s) que você aponta? Você acredita que o PPGA/UFPB foi ativo em responder àquela(s) mudança(s)? De que forma?
	Mudança institucional	Na sua visão e experiência junto ao PPGA/UFPB, você avalia que o Programa (i) mais acompanhava (i.e., repetia) o que outros PPGs regionais/nacionais estavam fazendo para lidar com aquela(s) mudança(s), (ii) ou ele era mais autônomo e ativo em conceber suas ações e diretrizes estratégicas? Por quê?	
	Ações, práticas e processos	Trabalho institucional	Quais ações/práticas você se recorda que foram importantes – ou mesmo determinantes – para o Programa responder àquela(s) mudança(s)?

	Lógicas institucionais	Em que medida o projeto formativo do PPGA/UFPB está alinhado ao que o campo profissional da Administração requer atualmente?
Repercussões, impactos e desdobramentos	Egressos enquanto agentes institucionais da profissão (de Administração) e do Programa	Como você avalia o impacto do projeto formativo do PPGA/UFPB no profissional que você se tornou? E em termos pessoais? Quais críticas você sustentava (à época de sua formação) ou sustenta hoje ao projeto formativo do PPGA/UFPB? O que pode melhorar, na sua opinião?

Fonte: Elaborado pelos autores

Os áudios foram integralmente transcritos com a ferramenta de inteligência artificial *Transkriptor*, com posterior conferência humana (realizada conjuntamente por três dos quatro autores), visando revisar o texto fornecido. A partir das transcrições, identificamos as categorias analíticas e retivemos as passagens correspondentes. O tratamento e a organização dos dados foram feitos em planilha eletrônica (*Excel*), associando as falas dos entrevistados a cada categoria. Como método de análise, aplicamos a análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2010), seguindo as etapas de (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento e interpretação.

Resguardamos o sigilo dos participantes mediante a remoção de nomes próprios, organizações específicas e localidades identificáveis. Além das entrevistas, realizamos análise documental de registros institucionais do próprio PPGA/UFPB – especialmente planos estratégicos, informações da Plataforma CAPES Sucupira e dados do Sistema de Acompanhamento de Egressos da Pós-Graduação (SAEGO-Pós²) da UFPB referentes a 2023 e dados do Sistema de Avaliação do Relacionamento do Aluno com o Curso (SARA³) da UFPB referentes a 2023-2025. Esses documentos forneceram suporte contextual e histórico para interpretar as falas dos participantes à luz das transformações institucionais vividas pelo Programa. O cruzamento entre as diferentes fontes permitiu compreender, com maior profundidade, os mecanismos de mudança e as estratégias institucionais construídas ao longo do tempo.

4. Resultados

4.1. *Alumni, quo vadis? O perfil dos sujeitos da pesquisa*

Nas últimas avaliações quadrienais da CAPES, os PPGs foram demandados a indicar casos de destaque entre seus egressos. As indicações consideraram o destino profissional, a inserção e a trajetória dos egressos, destacando sua atuação na administração pública, no mercado, na sociedade civil e na academia, de modo a evidenciar a aderência entre a formação recebida e as práticas profissionais subsequentes. Para tanto, levaram-se em conta elementos como área de atuação, inserção laboral, liderança exercida, continuidade dos estudos e outros indicadores que demonstrassem a influência formativa e o impacto do Programa na qualificação dos egressos. A cada avaliação quadrienal, cada PPG indicou cinco nomes; os nomes indicados pelo PPGA/UFPB corresponderam aos quadriênios 2010–2014, 2015–2019 e 2020–2024, resultando, assim, em um recorte temporal de 15 anos para esta pesquisa.

Dos 15 nomes, 14 egressos aceitaram participar (um declinou por indisponibilidade de agenda). O perfil desses egressos foi categorizado em agrupamentos que evidenciam os contornos gerais de sua atuação e trajetória após a passagem pelo PPGA/UFPB, conforme a Tabela 2.

² <https://lema.ufpb.br/saego-pos/>

³ <https://metabase.ufpb.br/public/dashboard/22946db8-daa3-4f7d-9b06-4c9babf8909c>

Tabela 2 - Perfil dos sujeitos da pesquisa

Atuação e Trajetória	Detalhamentos	Constatações
<p>ACADEMIA</p> <p>Carreira acadêmica e continuidade de estudos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A grande maioria dos egressos de destaque (aprox. 71% – 10 dos 14) consolidou sua carreira como docentes e pesquisadores em instituições de ensino superior (federais e estaduais) como a UFPB, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), a Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Estadual do Piauí (UESPI) e Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS); ▪ Muitos egressos de destaque (09 de 14) ingressaram como docentes permanentes, orientando dissertações e teses em PPGs como o próprio PPGA/UFPB, o Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA/UFPB), o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI/UFPB) e o Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC/UFPE); ▪ Alguns (05 de 14) alcançaram cargos de gestão acadêmica, atuando como coordenadores e vice-coordenadores de PPGs ou editores-chefe de revistas acadêmicas; ▪ Há, notadamente, envolvimento em pesquisa e produção científica intensa, liderando grupos de pesquisa, participando em encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD); e, ▪ 04 egressos de destaque envolveram-se em estudos de continuidade (pós-doutorado, período sanduíche no exterior ou <i>visiting researcher</i> no exterior). 	<p>Este é o perfil dominante.</p> <p>A maioria dos egressos de destaque consolidou sua carreira como docente e pesquisador em universidades e institutos federais/estaduais de ensino.</p>
<p>SETOR PÚBLICO</p> <p>Atuação e funções de liderança na administração pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muitos egressos de destaque (07 de 14) exercem ou vieram a exercer funções de gestão e liderança em instituições públicas. Exemplos de cargos incluem Pró-Reitor, Superintendente, Gerente de Novos Negócios/Inovação, Chefe de Divisão em Ministério, Procurador Institucional, Vice-Reitor. ▪ Alguns (03 de 14) se envolveram em projetos estratégicos e parcerias em órgãos públicos, como: liderança da política de inovação em saneamento, Parceria Público-Privada (PPP), modelagem de financiamento internacional, ou liderança em projetos junto a órgãos do poder executivo de nível municipal ou estadual; e, ▪ Houve também atuação em carreira técnica e administrativa em órgãos públicos (04 de 14) como gestores públicos em IES como a Universidade de Brasília (UnB) e na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), e analista na Secretaria Executiva da Câmara do Comércio Exterior (CAMEX). 	<p>Embora o foco acadêmico seja o forte do Programa, a atuação no setor público em cargos de gestão é altamente representativa (aprox. 64% – 9 dos 14), muitas vezes em paralelo à carreira acadêmica.</p>
<p>SOCIEDADE CIVIL</p> <p>Impacto social, cooperação e internacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observa-se a atuação (02 egressos de destaque) com projetos de impacto social, focados em empreendedorismo social e inovação, em temas ligados à cidadania, voluntariado, terceiro setor e coprodução de serviços públicos; ▪ Há a participação de 03 egressos de destaque em programas de cooperação internacional e atuação de docentes em universidades fora do Brasil (Moçambique); e, ▪ Outros envolveram-se em estágios e períodos sanduíche no exterior (França) ou como membros de programas de pesquisa internacional (Portugal). 	<p>Este grupo é significativo (aprox. 36% – 05 dos 14) e se destaca pelo impacto para além da universidade brasileira, e por algum alcance internacional de suas atividades.</p>
<p>SETOR PRIVADO</p> <p>Atuação no mercado e empreendedorismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Houve 01 egresso de destaque com viés de empreendedorismo, desenvolvendo startups na área de Ciência de Dados e Inteligência Artificial (IA), configurando iniciativa que obteve reconhecimento internacional e prêmios (outorgado pela empresa Intel); e, ▪ Há, também, pontuais casos de atuação em consultoria empresarial e desenvolvimento tecnológico. 	<p>Embora os estudos produzidos no PPGA/UFPB tenham crescente orientação de aplicação a mercados e à gestão empresarial (considerando o intervalo de 2010-2024), esse grupo é minoritário, representando módicos 7%</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

O perfil dos egressos de destaque analisados demonstra que a formação do PPGA/UFPB atua predominantemente como forte catalisador de carreiras acadêmicas, refletindo o que historicamente constitui a principal vocação do Programa: a formação de docentes e pesquisadores. Cerca de 71% dos egressos consolidaram-se no ensino superior ou em PPGs, o que reflete o modelo orientado à produção científica (MOP) descrito por Costa et al. (2022) e que marca o campo da pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil. Essa vocação, entretanto, é complementada por um impacto expressivo na gestão pública e na liderança institucional, pois aproximadamente 64% dos egressos ocupam ou ocuparam cargos de alta gestão em universidades, ministérios e órgãos públicos. A sobreposição desses perfis indica que o Programa, historicamente, qualifica profissionais também para a administração governamental.

Adicionalmente, a trajetória dos egressos de destaque entrevistados indica que o Programa apresenta um viés de relevância social e alcance institucional, manifestado pelo engajamento de um grupo significativo (cerca de 36%) em projetos de impacto social, empreendedorismo social, Terceiro Setor e políticas públicas. Embora haja destaque pontual para o empreendedorismo intensivo em conhecimento e tecnologia (especialmente em Ciência de Dados), a baixa penetração no mercado privado (apenas 7%) confirma que o ecossistema de impacto primário do PPGA/UFPB é a Academia e o setor público. A dispersão geográfica desses egressos em diversas instituições federais e estaduais atesta a influência e o alcance do Programa no sistema de ensino superior brasileiro e no setor público nacional, embora de forma predominantemente regionalizada. Já as repercussões relacionadas à internacionalização permanecem pontuais.

Complementarmente, dados do SAEGO⁴ Pós-Graduação convergem para a leitura de que o Programa demonstra boa inserção de egressos em posições qualificadas: o grupo formado entre 2015 e 2021 apresentou taxa de ocupação de 83,3%, ainda que seu índice de *overeducation*⁵ (17%) indique que parte dos titulados atua em funções abaixo do nível de sua formação. Além disso, a inserção profissional dos doutores é inferior à dos mestres (79,5% contra 91,9%), revelando baixo acoplamento com o mercado, e a produção de inovações oriundas de produtos técnicos e tecnológicos (PTTs) ainda se configura como pontual, restrita a poucos pesquisadores, não constituindo eixo estruturante do PPGA/UFPB.

4.2. Uma leitura possível sobre o impacto da formação do PPGA/UFPB

Os PPGs de Administração no Brasil têm sido submetidos a múltiplas pressões institucionais, que incluem a valorização crescente de pesquisas com impacto social e aplicabilidade prática, bem como a necessidade de responder à redução de vagas docentes no ensino superior público, inserindo mestres e doutores em outros setores do mercado. Tais demandas refletem mudanças sociais e organizacionais mais amplas, intensificadas por pressões regulatórias e normativas advindas de instâncias avaliadoras como a própria CAPES. Segundo Scott (2014), essas pressões se assentam sobre pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivos que moldam o comportamento organizacional. Já Oliver (1991) argumenta que as organizações podem adotar diferentes respostas estratégicas diante dessas forças, indo além da mera conformidade. É nesse cenário que o PPGA/UFPB promoveu transformações significativas em seu projeto formativo, como analisamos a seguir.

No caso do PPGA/UFPB, os depoimentos dos egressos revelam uma trajetória de reconfiguração institucional que rompeu com o modelo exclusivamente voltado à formação de docentes universitários. Em um contexto de retração de vagas no ensino superior público e de mudanças nas expectativas discentes e sociais, o Programa foi capaz de realizar movimentos interpretativos e normativos, reconfigurando seu projeto formativo. Como relatou o E8, "o Programa passou por uma reestruturação [...] naquela época (antes de 2018), o foco era capacitar pessoas para atuarem dentro das universidades. [...] mudou o foco [...] abre também a possibilidade de desenvolvimento de competências que não sejam apenas para ser docente, mas para atuar como cientista dentro das organizações".

Essa transição revela uma mudança institucional de natureza normativa, mas também cultural, pois desloca o entendimento sobre o papel do doutor em Administração e amplia a legitimidade de trajetórias profissionais fora da Academia. Em outra fala, o E3 pontua que o PPGA "entendeu o potencial das pessoas [...] seja ele mercado ou acadêmico [...] porque a Administração tem que desenvolver

⁴ Dados referentes a 2023.

⁵ Condição em que o trabalhador possui qualificação educacional superior à exigida para o exercício de sua função profissional.

estudos aplicados". Essa mudança, além de discursiva, foi incorporada formalmente ao Programa, como relatado pelo E12: "o Programa se comprometeu com essa perspectiva, inseriu isso formalmente nas suas últimas resoluções, nos eixos temáticos de formação".

Esse processo de mudança institucional esteve ancorado em ações deliberadas conduzidas por lideranças acadêmicas, reforçadas por docentes e egressos. De acordo com Lawrence e Suddaby (2006), os *trabalhos institucionais* são ações intencionais de indivíduos ou grupos orientados a criar, manter ou desestabilizar instituições. No caso do PPGA/UFPB, identificamos trabalhos *de criação* institucional – com a elaboração de um novo projeto formativo e a construção de identidades híbridas (acadêmico-profissionais) – e trabalhos *simbólicos e relacionais*, como a produção de narrativas sobre o novo papel do doutor e a aproximação com atores do setor produtivo local e regional.

As entrevistas também evidenciam trabalhos institucionais de natureza cultural, especialmente por meio de mecanismos de *teorização e educação* (Lawrence & Suddaby, 2006), que buscam redefinir valores e práticas legítimas no campo da pós-graduação. Um exemplo é o relato do E5, que descreve sua tese como um "divisor de águas", por ser "a primeira tese que teve uma coisa realmente imersa numa organização, atuando dentro da organização, fazendo, interagindo [...] desenvolvemos um *software* aqui para a prefeitura, e estamos até lá ainda hoje". Essa fala revela não apenas a aplicação prática do conhecimento gerado, mas também uma mudança na compreensão sobre o que constitui uma produção acadêmica válida, ampliando o repertório institucional do Programa. Em outra fala, o planejamento estratégico recente do PPGA/UFPB é descrito pelo E9 como orientado para além da produtividade acadêmica tradicional, passando a considerar explicitamente o impacto social e de mercado: "eles pensam no Programa para além da produtividade acadêmica [...] mas também de formação de vínculo e de impacto social. E de mercado, né? [...] isso faz diferença".

Essas falas reforçam o entendimento de que o Programa tem mobilizado esforços práticos (de ordem tanto normativa quanto simbólica) para legitimar novas formas de impacto, promovendo uma mudança institucional sustentada em práticas discursivas e formativas que expandem o papel do doutor em Administração. Os egressos também mencionam a mudança no perfil discente e nas interações internas como fatores que reforçam a sustentabilidade das transformações: "você vai mudando a partir dos estudantes [...] que provavelmente vão ser professores de mestrado e doutorado [...] isso é um efeito cascata". Essas transformações sugerem um mecanismo de retroalimentação institucional, no qual os próprios egressos se tornam agentes de reforço ou ampliação das mudanças, configurando-se como atores relevantes para a perpetuação e o aprofundamento das inovações no Programa.

As entrevistas revelam ainda a coexistência dinâmica de três lógicas institucionais, que correspondem a sistemas socialmente produzidos de significados, valores e práticas que moldam a atuação dos atores e conferem coerência às suas ações em determinado contexto social (Adamoglu de Oliveira et al., 2024). A partir das falas dos egressos, identificamos a lógica acadêmica e a lógica profissional como predominantes, configurando um programa que valoriza competências docentes e gestoras, ao mesmo tempo em que fomenta a formação de pesquisadores voltados à produção de conhecimento de alto nível e ao desenvolvimento de competências aplicáveis a distintos setores. Destacamos, também, a presença crescente da lógica de mercado, em que o valor da formação fornecida pelo Programa confere legitimidade aos egressos tanto em instituições públicas quanto privadas, a partir não apenas do prestígio da titulação, mas da excelência técnica e analítica proporcionada pela formação.

Depoimentos como os de E2 e E5 descrevem um PPGA/UFPB centrado no rigor acadêmico, com disciplinas de estatística avançada, foco em publicações qualificadas e promoção de seminários metodológicos. Essa lógica acadêmica manteve o Programa na vanguarda das avaliações da CAPES, sustentando o conceito 5 – indicador de relevância nacional e excelência. O processo de mudança institucional e a adoção da lógica profissional podem ser ilustrados pela fala do E6: "eu ainda acho que eles querem formar esses pesquisadores de ampla atuação. [...] Mas eu penso que talvez agora exista uma preocupação de que esses pesquisadores, essas pesquisadoras, estejam mais conectados ao mercado."

A lógica de mercado também se evidencia na fala de E10, que utilizava a chancela do PPGA/UFPB como *pitch* para ingressar como docente em instituições privadas reconhecidas e para estabelecer contratos de consultoria empresarial. A titulação torna-se moeda reputacional, e o Programa passa a medir impacto por meio de editais de seleção, nos quais cresce a participação de profissionais do mercado como alunos especiais e candidatos regulares.

Entrevistas de E9, E12 e E13 apontam ainda a emergência de uma lógica profissional orientada ao desenvolvimento de carreiras híbridas, públicas ou acadêmicas. E9 valoriza estágios de docência e metodologias ativas, pois, segundo ela, "ampliaram meu potencial de docência". E12 descreve o PPGA/UFPB como um "programa transformativo" que lhe conferiu "autonomia intelectual" para migrar de uma área técnica à docência permanente, enquanto E13 atribui à formação em Gestão de Pessoas sua ascensão à alta hierarquia da gestão universitária. Nesse sentido, competências e empregabilidade tornam-se tão importantes quanto publicações. O Programa compreende essa demanda de mercado e, como afirma E8, "[...] quem quiser procurar o PPGA/UFPB, não necessariamente para ser docente, mas para se aperfeiçoar como profissional, no seu campo, tem essa possibilidade hoje".

No que tange aos egressos enquanto agentes institucionais, é possível identificá-los atuando em três frentes principais. Primeiro, no papel de *tradução*, ao transferirem a "linguagem academicista" para gestores em empresas de economia mista (E2), ou ao levarem problemas práticos para o ambiente acadêmico – algo também relatado por E9 ao implementar metodologias ativas em *campus* interiorano.

Segundo, no papel de *difusão*, ao reforçarem a reputação do Programa e de suas instituições (como ilustra E13, ao afirmar que o mestrado a transformou em "gestora legitimada"). Tal afirmação é reforçada pelos dados do SARA UFPB, onde o registro do *Net Promoter Score (NPS)*⁶ dos discentes sobre o PPGA/UFPB apresenta patamares historicamente elevados, usualmente acima de 80%. Neste sentido, instituições como a Universidade Federal da Paraíba e o PPGA/UFPB permanecem vivas porque atores qualificados – como os egressos entrevistados – trabalham cotidianamente para mantê-las relevantes e, quando preciso, reinventá-las. Esse processo nos leva, portanto, ao terceiro ponto, no qual se evidencia o caráter transformador do Programa.

O caráter transformador do Programa tem permitido que seus alunos sejam capazes de criar artefatos e rotinas que extrapolam o ambiente acadêmico. O E5, por exemplo, transformou sua tese em um *software* de gestão hídrica adotado por prefeituras, disseminando práticas *data-driven* na administração pública; o E14 fundou um instituto de pesquisa que executa projetos de análise de dados para governos estaduais; e o E12 profissionalizou a revista do Programa, elevando seu padrão editorial. Esses movimentos exemplificam o *trabalho institucional técnico* (Lawrence & Suddaby, 2006), no qual atores geram mudanças tangíveis em processos e estruturas organizacionais. Entre os recursos que habilitam essa agência transformadora destacam-se o domínio simultâneo de métodos analíticos, gestão de projetos e narrativas de impacto. E11 ilustra bem essa situação ao unir estatística avançada e *pitch* comerciais, enquanto E14 afirma deslocar-se "da consultoria ao congresso em poucos dias", conectando mundos distintos.

O protagonismo, contudo, cobra um preço. E2 relata o desafio de "equilibrar dois chapéus" entre prazos acadêmicos e demandas técnicas; E11 menciona a sobrecarga identitária de conciliar papéis de pesquisador e empreendedor; e E5 critica colegas que coletam dados em empresas sem retorno ao campo, apontando tensões éticas na relação universidade–mercado. Ainda assim, os impactos institucionais são expressivos. O desenvolvimento de *softwares*, estudos de viabilidade e institutos de pesquisa ampliam a legitimidade do PPGA/UFPB e aumentam sua visibilidade. As experiências dos egressos, portanto, ajudam a compreender as mudanças incorporadas ao currículo.

Assim, observamos que, ao longo dos últimos 15 anos, houve diversas mudanças no Programa que são evidenciadas pelos egressos entrevistados. A mudança de uma lógica predominantemente acadêmica para um ambiente que dá espaço para outros saberes e práticas, com foco em manter a empregabilidade dos seus alunos, pode ser entendida como uma resposta estratégica às mudanças no cenário da educação superior, em especial na Administração. Mas qual o fundamento para o êxito desse projeto formativo, do ponto de vista não só de sua concepção, mas de sua operacionalização?

4.3. Uma discussão de ângulo institucional

Aventamos agora um *explanans* para o percurso empreendido na reorientação de rota que permitiu ao PPGA/UFPB posicionar-se como um Programa atento à crescente importância das questões de impacto e às ações empreendidas pelas lideranças do Programa ao longo dos últimos 15 anos que esclarecem como foram alcançados tais resultados de seu projeto formativo.

As transformações ocorridas no contexto da pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil nos últimos 15 anos provocaram a necessidade de os programas responderem a novas *pressões institucionais* (Oliver, 1991; Scott, 2014). Essas pressões, inicialmente de natureza social – relacionadas

⁶ Indicador que avalia a lealdade do cliente pela probabilidade de ele recomendar a empresa a outras pessoas.

à demanda por maior relevância e impacto das pesquisas –, foram gradualmente convertidas em exigências políticas e técnicas, catalisadas pela própria CAPES, que passou a demandar dos PPGs resultados mais tangíveis à sociedade. Diante disso, o PPGA/UFPB foi levado a acionar mecanismos de resposta estratégica (Oliver, 1991), promovendo mobilizações internas que podem ser compreendidas como *trabalhos institucionais* (Lawrence & Suddaby, 2006). Esses trabalhos assumiram tanto caráter simbólico – com a elaboração de novos discursos e narrativas sobre o papel social do Programa – quanto relacional, por meio do fortalecimento de vínculos com atores do setor produtivo local e regional.

Tais ações também se expressaram em diferentes tipos de trabalho institucional: na dimensão da criação, evidenciaram-se esforços de *construção de identidades, teorização e educação*; na de manutenção, processos de *valorização* e até de *demonização amena* de práticas anteriores; e, na de ruptura, a *problematização de crenças e suposições* arraigadas. Esse processo foi mediado por uma complexa *arbitragem institucional* (Perkmann et al., 2022) – i.e., a utilização intencional de múltiplas lógicas institucionais por um ator para alcançar resultados organizacionais valiosos, beneficiando-se dessas diferenças –, onde as lideranças do Programa buscaram sopesar e equilibrar múltiplas *lógicas institucionais* presentes no campo. O PPGA se esforçou para conciliar a lógica acadêmica tradicional (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2023), fortemente vocacionada à docência, com a lógica profissional (Leicht, 2016) e a lógica de mercado (Thornton et al., 2012), sem, contudo, subordinar o projeto formativo a nenhuma delas de maneira exclusiva.

Embora não se trate de um caso de inovação institucional em termos de modelo – visto que modelos formativos articulados ao setor produtivo já são consolidados em instituições como EAESP/FGV, FEA/USP, COPPEAD/UFRJ e UnB –, os elementos presentes nos permitem afirmar que estamos diante um caso de *mudança institucional* transcorrido ao longo desses últimos 15 anos no qual um modelo acadêmico tradicional foi sendo gradualmente desmontado – isto é, um processo de *desinstitucionalização* parcial do modelo anterior, mais academicista –, em favor da paulatina *institucionalização* de um novo modelo, ainda em construção (Maguire & Hardy, 2009; Oliver, 1992). Essa mudança buscou romper o ciclo autorreferente da formação puramente acadêmica – galvanizada, talvez, pela ideia do "professor que forma professor", mas não os praticantes de uma atividade ou ofício –, permitindo que a formação em Administração fosse além da estrita preparação para a docência, e ampliando a inserção dos egressos como *agentes institucionais* (Scott, 2008) capazes de difundir, em diferentes contextos organizacionais, uma visão de gestão ancorada nas competências e valores desenvolvidos no Programa.

Mudanças institucionais bem-sucedidas dependem da capacidade de alinhar discursos e práticas, de modo que novas formas de agir sejam sustentadas por histórias compartilhadas que reforcem sua legitimidade. O PPGA/UFPB mobilizou narrativas de impacto social, inovação e relevância pública para legitimar as mudanças introduzidas, tanto interna quanto externamente. Ao mesmo tempo, o Programa manteve um núcleo identitário voltado à pesquisa científica de excelência, demonstrando que a busca por relevância não implica abdicar do rigor. Essa postura – articulando rigor e relevância – equaciona tensões entre lógicas distintas, no intuito de convertê-las em complementaridades produtivas.

Por fim, tal reorientação não decorreu de uma postura passiva frente às pressões externas, mas de uma ação intencional, fundamentada na interpretação crítica que o Programa fez de seu novo contexto institucional, atribuindo-lhe novas significações que permitiram definir outros sentidos ao seu projeto formativo (Machado-da-Silva et al., 2005). O trabalho institucional empreendido foi intencional e estratégico na reorientação de seus discentes e egressos, transformando-os em agentes institucionais capazes de difundir uma visão de gestão obtida no Programa, capilarizando sua presença e, assim, configurando um impacto não apenas no domínio regulatório da CAPES, mas, principalmente, na prática efetiva da gestão em níveis local e regional. As lideranças do PPGA/UFPB optaram, então, por não simplesmente mimetizar outros PPGs, mas definir uma direção própria, coerente com sua trajetória, vocação e inserção geográfica. Com efeito, o resultado desse processo é uma política formativa em transição, que busca conciliar rigor e relevância, preservando a identidade acadêmica do Programa, mas ampliando seu impacto social e profissional em âmbito local e regional.

5. Implicações teóricas e práticas

Em termos teóricos, nosso estudo contribui ao demonstrar que mudanças institucionais em PPGs *stricto sensu* não resultam apenas de pressões externas, mas de processos interpretativos e estratégicos conduzidos por lideranças que conciliam múltiplas lógicas institucionais. A ideia de que organizações e os atores individuais que operam instituições são intérpretes institucionais, que traduzem e comunicam

pressões institucionais, não é exatamente nova (Machado-da-Silva et al., 2005). Contudo, ao evidenciarmos como a agência organizacional pode traduzir coerções regulatórias em soluções híbridas, o caso do PPGA/UFPB amplia a compreensão sobre o trabalho institucional comunicacional (Bitektine et al., 2020) realizado em contextos acadêmicos, explicando antecedentes de uma transformação institucional no plano formativo de um PPGs *stricto sensu*.

Já em termos práticos, nosso estudo oferece uma exposição aplicável de reorientação programática em PPGs, no qual o equilíbrio entre rigor científico e relevância social orienta a redefinição da identidade formativa e do impacto social da pós-graduação. Assim, a experiência do PPGA/UFPB sugere caminhos para políticas de gestão acadêmica capazes de integrar excelência, pertinência e engajamento social sem ruptura com a tradição científica, figurando, portanto, como um "modelo" inspirador para outros PPGs *stricto sensu*, sem a necessidade de abdicar de sofisticação teórico-metodológica em detrimento da aplicabilidade das pesquisas que produzem.

6. Considerações finais

Nosso estudo expôs um processo de mudança institucional gradual e estrategicamente conduzido, no qual o PPGA/UFPB reinterpretou seu papel histórico de formador de docentes e pesquisadores à luz das novas exigências de impacto social e relevância profissional impostas pela CAPES e pelo próprio campo da Administração. Tal reorientação não se explica apenas por pressões coercitivas ou miméticas, mas por uma ação intencional e reflexiva das lideranças, que operaram trabalhos institucionais simbólicos, relacionais e técnicos capazes de desmontar parcialmente o modelo acadêmico tradicional e construir outro, mais híbrido e responsivo.

Nesse processo, o Programa não apenas adaptou-se a um novo cenário regulatório, mas redefiniu ativamente sua identidade institucional, conciliando múltiplas lógicas – acadêmica, profissional e de mercado – sem se subordinar integralmente a nenhuma delas. Essa arbitragem institucional possibilitou o desenho de um projeto formativo que amplia o escopo de atuação dos egressos e rompe o ciclo autorreferente da formação exclusivamente acadêmica, evidenciando que mudanças institucionais em PPGs podem emergir como resultado de processos interpretativos e intencionais, em que a agência das lideranças é central para traduzir pressões externas em soluções organizacionais singulares. O PPGA/UFPB, nesse sentido, representa uma trajetória de amadurecimento institucional em que o rigor científico e a relevância social deixam de ser polos antagônicos para se tornarem dimensões complementares de um mesmo compromisso formativo.

Todavia, algumas limitações precisam ser reconhecidas. A primeira envolve o caráter não-sistemático da análise *ad hoc* ensejada. Naturalmente, como a pretensão não foi fornecer um estudo exaustivo sobre a integralidade da contribuição do projeto formativo do PPGA/UFPB na trajetória profissional de seus egressos, mas sim uma ilustração do potencial de tal projeto formativo, reconhecemos que nossa leitura é heterodoxa, ao assumirmos perspectivas interpretativas amplas para o processo descrito. A segunda é que os egressos de destaque entrevistados, além de representarem uma amostra concisa, são compostos, majoritariamente, por doutores. Nisso, estudos quantitativos que lidem com amostras maiores de egressos do PPGA/UFPB podem indicar perfis destoantes dos aqui discutidos. Ademais, estudos que se atenham a abordar mais a realidade de mestres do que a de doutores podem evidenciar desafios outros, considerando-se o nível da formação em questão. E uma terceira limitação envolve o recorte temporal dos dados do estudo, que é de 15 anos, considerando-se a seleção dos sujeitos de pesquisa; um estudo mais amplo que, de fato, dê conta de analisar as mudanças no PPGA/UFPB ao longo de seus 50 anos de existência pode ampliar sobremaneira as análises que fornecemos.

Referências

- Adamoglu de Oliveira, S., Crubellate, J. M., & Rossoni, L. (2024). Lógicas institucionais e organizações no contexto brasileiro: Contribuições possíveis e em busca de uma agenda de pesquisa eclética, ecumênica e sincrética. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, 23(1), 1–13. <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2024001>
- Azevedo, I. A. M. O. de, Machado, A. G. C., Silva, M. G. da C., & Araújo, H. S. V. R. de. (2025). Da consolidação à renovação: o continuum das mudanças estratégicas em um Programa de Pós-Graduação em Administração (2011–2025). *Teoria e Prática em Administração*, 15(2). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2025v15n2.76733>
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

- Bitektine, A., Haack, P., Bothello, J., & Mair, J. (2020). *Inhabited actors: Internalizing institutions through communication and actorhood models. Journal of Management Studies*, 57(4), 885–897. <https://doi.org/10.1111/joms.12560>
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (2025). *Documento de avaliação da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Área 27) referente a Avaliação Quadrienal 2029 (2025-2028)*. Recuperado de https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/areas-avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/colegio-de-humanidades/ciencias-sociais-aplicadas/copy_of_ADM_DOCREA_2025_2028.pdf
- Costa, F. J., & Adamoglu de Oliveira, S. (2024). Formação do doutor em Administração no Brasil: por um sentido profissional pleno. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 25(1), 4–29. <https://doi.org/10.13058/raep.2024.v25n1.2349>
- Costa, F. J., Machado, M. A. V., & Câmara, S. F. (2022). Por uma orientação ao impacto societal da pós-graduação em Administração no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 823–835. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210222>
- Costa, F. J. da, Orsini, A. C. R., & Torres, A. S. P. de L. (2025). Ensino e Formação em Administração: Uma Análise das Propostas e Ações Formativas dos Primeiros 50 anos do PPGA-UFPB. *Teoria e Prática em Administração*, 15(2). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2025v15n2.76729>
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 215-254). Sage Publications.
- Leicht, K. T. (2016). The Professionalization of Management. In M. Dent, I. L. Bourgeault, J-L. Denis & E. Kuhlmann (Eds.), *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism* (pp. 188-199). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315779447>
- Lima, G. M. R., & Wood, T., Jr. (2014). The social impact of research in Business and Public Administration. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 458–463. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140410>
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(spe1), 09–39. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552005000500002>
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148–178. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461993>
- Nicolai, A., & Seidl, D. (2010). That's relevant! Different forms of practical relevance in Management Science. *Organization Studies*, 31(9-10), 1257–1285. <https://doi.org/10.1177/0170840610374401>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. <https://doi.org/10.1177/017084069201300403>
- Perkmann, M., Phillips, N., & Greenwood, R. (2022). Institutional arbitrage: How actors exploit institutional difference. *Organization Theory*, 3(2), 1–20. <https://doi.org/10.1177/26317877221090313>
- Sahlin, K., & Eriksson-Zetterquist, U. (2023). Introduction: University Collegiality and the Erosion of Faculty Authority. In K. Sahlin, & U. Eriksson-Zetterquist (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations – University Collegiality and the Erosion of Faculty Authority* (pp. 1-27). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20230000086001>
- Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization Studies*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840607088151>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Wickert, C., Post, C., Doh, J. P., Prescott, J. E., & Prencipe, A. (2021). Management research that makes a difference: Broadening the meaning of impact. *Journal of Management Studies*, 58(2), 297–320. <https://doi.org/10.1111/joms.12666>

Wood, T., Jr., & Souza, R. J. de. (2019). Os caminhos da pesquisa científica em Administração em busca da relevância perdida. *Organizações & Sociedade*, 26(90), 535-557. <https://doi.org/10.1590/1984-9260907>