RPPI
Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais

Gestão Acadêmica de um Mestrado Profissional em Educação da Universidade Federal da Paraíba

Academic Management of a Professional Master's Degree in Education at the Federal University of Paraíba

Junielle Menezes França[1]
José Jassuipe da Silva Morais[2]

DOI:10.22478/ufpb.2525-5584.2026v11n1.67955

Recebido em: 20/09/2023
Aprovado em: 21/10/2026

Resumo: Este estudo aborda a gestão acadêmica de um Mestrado Profissional em Educação da Universidade Federal da Paraíba, com foco na relação entre as atividades administrativas e o aprendizado dos estudantes. A pesquisa tem como objetivo principal analisar a percepção da comunidade do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA) em relação à gestão acadêmica conduzida pela secretaria do mestrado. A metodologia empregada é descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando três questionários online específicos para diferentes grupos: discentes, docentes e corpo técnico administrativo do Programa. Esses questionários incluíram perguntas tanto objetivas quanto subjetivas. Os dados coletados foram analisados por meio da análise documental e da análise de conteúdo, com triangulação de fontes e de segmentos de respondentes. Os resultados revelam que 55,1% dos participantes consideram satisfatória e 42,9% muito satisfatória a gestão acadêmica realizada pela secretaria. As principais fragilidades apontadas pelos respondentes estão relacionadas aos canais de comunicação, entre elas a atualização do site do PPGOA. Por outro lado, o atendimento realizado pelos técnicos administrativos foi destacado como célere e eficiente entre as potencialidades do programa. Esses resultados contribuem para a compreensão de como a gestão acadêmica é conduzida em um programa de pós-graduação na UFPB e podem orientar melhorias nos serviços

[1] Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – E-mail: junimenezes@gmail.com
[2] Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – E-mail: jassuipe@hotmail.com

prestados pelas secretarias. Por se tratar de um único programa, com participação por adesão, as conclusões restringem-se ao contexto investigado.

Palavras-chave: Gestão Acadêmica; Mestrado Profissional; Secretaria.

Abstract: This study addresses the academic management of a Professional Master's Degree in Education at the Federal University of Paraíba, focusing on the relationship between the management activities and the students' learning process. There search's main goal is to analyze the perspective of the community of the Graduate Program in Management in Learning Organizations (PPGOA) regarding the academic management carried out by the master's degree secretariat. The methodology used is descriptive, with a qualitative approach, utilizing three specific online questionnaires for different groups: students, professors and the Program's technical administrative staff. These question nares included both objective and subjective questions. The collected data was analyzed using a documentary analysis and a content analysis, with triangulation of sources and of respondent groups. The results show that 55.1% of the participants consider the academic management carried out by the secretariat satisfactory and 42.9% very satisfactory. The main weaknesses pointed out by the respondents are related to the communication channels, including PPGOA's website update. On the other hand, the service provided by the administrative technicians was marked as fast and efficient among the program's potentialities. These results contribute to an understanding of how academic management is conducted Ina graduate program at UFPB and may guide improvements in the services provided by the secretariats. As the study covers a single program, with voluntary participation, the conclusions are restricted to the context investigated.

Keywords: Academic Management; Professional Master's Degree; Secretariat.

1. Introdução

A gestão acadêmica compreende as práticas pedagógicas e administrativas de acompanhamento do aluno na sua vida acadêmica. Trata-se de processos vinculados às atividades de aprendizagem dos alunos, que vão desde seleção de ingresso, matrícula, ensino, aprendizagem, avaliação, informação acadêmica e certificação, e que nas universidades influenciam diretamente a vida do estudante, em razão das decisões burocráticas e acadêmicas envolvidas (VOESE, 2006).

Nas universidades, a gestão acadêmica requer um planejamento voltado para estratégias administrativas, acadêmicas e gerenciais que sustentem

decisões capazes de assegurar aos alunos um aprendizado de qualidade. Com o avanço da tecnologia, a gestão acadêmica ganha destaque, pois precisa acompanhar as mudanças e as inovações tecnológicas sem deixar de cumprir sua finalidade, que é a formação de alunos em nível de excelência para que possam atuar na sociedade e no mundo do trabalho.

A gestão acadêmica está, portanto, vinculada ao planejamento e à execução de práticas da vida acadêmica. Para que seja executada de forma eficiente, faz-se necessário definir as funções e atribuições das pessoas que a realizam, o que contribui para o desenvolvimento de melhores práticas no atendimento à comunidade acadêmica que necessita desses serviços.

Um exemplo é a situação do aluno que, ao ingressar em um curso de mestrado, passa a vivenciar uma nova realidade, com novas regras que deverão ser aprendidas e novas habilidades que serão necessárias. Nesse contexto, o planejamento para a execução de melhores práticas de gestão acadêmica é o meio de nortear esse aluno, dando condições e apoio para enfrentar os desafios e percorrer a sua trajetória no curso.

Para os fins deste estudo, a compreensão de gestão acadêmica não se limita à oferta de ensino. Corresponde a um aparato capaz de oferecer informações precisas e subsídios para que os processos educacionais, em seus aspectos pedagógicos e administrativos, sejam conduzidos de forma simples, ágil e integrada para a comunidade acadêmica. Interessa, assim, mostrar como são desenvolvidas as atividades de acompanhamento do aluno no programa e as orientações em procedimentos administrativos necessários para a vida acadêmica do alunado.

Embora as secretarias respondem por grande parte desses procedimentos, o trabalho que realizam nos programas de pós-graduação stricto sensu ainda é pouco examinado pela literatura. Em levantamento bibliométrico da produção publicada entre 2003 e 2023, Soares e Graebin (2026) constataram lacunas no estudo da atuação de secretárias e secretários desses programas, apesar de sua participação nas questões administrativas e pedagógicas, no atendimento a docentes e discentes e no acompanhamento do processo avaliativo. Essa constatação justifica examinar a gestão acadêmica a partir do setor que a executa no cotidiano.

Diante disso, a presente pesquisa tem o objetivo de analisar a percepção da comunidade acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sobre a gestão acadêmica realizada pela secretaria do programa.

A pesquisa contribui para entender o processo de gestão acadêmica realizado nos programas de pós-graduação, em especial nos mestrados profissionais em educação, pois possibilita identificar as potencialidades e fragilidades relativas à prática de gestão acadêmica do PPGOA. Contribui, também, para o fortalecimento da produção intelectual acerca da temática, a partir da explanação sobre o que é gestão acadêmica, como ela deve ser realizada e como vem sendo percebida pelos agentes que a utilizam. O texto está organizado em cinco seções: esta introdução, o referencial sobre a gestão das universidades e da pós-graduação, o método, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais, que incluem as limitações da pesquisa e as propostas para estudos futuros.

2. Gestão das Universidades

Os termos gestão e administração são frequentemente empregados como equivalentes. Dias (2002, p.11) afirma que “gestão seria algo como lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos da organização, de forma eficiente e eficaz”. Nessa formulação, a gestão passa a ter um entendimento semelhante ao de administração, mas a equivalência entre os dois termos não é consensual na literatura educacional.

Paro (2010) define a administração como mediação para a realização de fins, o que compreende tanto a utilização racional de recursos quanto a coordenação do esforço humano coletivo. Para o autor, a especificidade da administração em instituições de ensino decorre da natureza do trabalho pedagógico, razão pela qual a transposição de práticas da empresa capitalista para a educação é inadequada. Lück (2006), por sua vez, sustenta que a passagem de administração para gestão não se reduz a uma troca de

nomenclatura, pois expressa uma mudança de concepção, que desloca a ênfase do controle hierárquico para a participação, a decisão coletiva e a consideração das relações interpessoais nas organizações educacionais.

Sander (2007), ao reconstituir a trajetória do pensamento administrativo na educação brasileira, mostra que as concepções de administração variaram conforme os contextos políticos e intelectuais de cada período e propõe que o desempenho administrativo e já apreciado por critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância, e não apenas pelos dois primeiros. Dessas contribuições decorre que tratar gestão e administração como sinônimos, sem qualificação, oculta

uma escolha teórica. Neste estudo, adota-se o termo gestão para designar a mediação entre os recursos e as normas da instituição e as finalidades formativas do programa, mediação que possui uma dimensão técnica, ligada à organização dos processos, e uma dimensão relacional, ligada ao atendimento das pessoas.

Nas universidades, a gestão influencia diretamente o processo de decisão acadêmica, seja em relação aos processos burocráticos ou acadêmicos, por serem as universidades organizações complexas e singulares. Essa complexidade é inerente à sua estrutura e à função primordial dessas instituições, que é gerar, transmitir e preservar o conhecimento (MEYER JR., 2014).

Ademais, as universidades apresentam modelos de gestão que podem ser: gestão anárquica (caracterizada pela falta de definição de objetivos, ausência de intencionalidade nas decisões, pouca estruturação dos processos e pelo envolvimento variável no que concerne ao esforço e tempo dedicados por seus membros à organização); gestão colegiada (cuja premissa é a tomada de decisões por consenso, em que a autoridade profissional é baseada na competência e não na hierarquia formal); gestão política (caracterizada pelas disputas políticas, jogos de poder, conflitos e acordos) e gestão burocrática

(caracterizada pela racionalidade, hierarquização da estrutura e presença de normas e regras escritas) (SOUZA, 2010).

Esses modelos não se excluem. Em uma mesma universidade, decisões colegiadas, disputas políticas e rotinas burocráticas coexistem, e a articulação entre as unidades é frouxa, no sentido atribuído por Weick (1976) às organizações educacionais, nas quais os setores preservam identidade e autonomia relativa e respondem uns aos outros de modo apenas parcial. Uma consequência é que orientações definidas na administração central chegam de forma desigual às unidades e são reinterpretadas por quem as executa. Estudos recentes indicam, ainda, que a adoção de instrumentos gerenciais de origem empresarial em universidades públicas encontra limites na ambiguidade das políticas e na regulação federal, exigindo adaptação às características das organizações acadêmicas (PASCUCI et al., 2016). Lima (2021) acrescenta que as plataformas digitais de administração da educação, apresentadas como meio de simplificação, tendem a ampliar a formalização e o controle, fenômeno que o autor denomina burocracia aumentada.

Assim, as universidades são organizações complexas não só por sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executarem tarefas múltiplas, relacionadas com ensino, pesquisa e extensão, com métodos de trabalho diferentes, o que as torna diferentes das outras organizações. Para a análise da gestão acadêmica, isso significa que o funcionamento de um setor administrativo, como a secretaria de um programa, não pode ser avaliado apenas pela conformidade às normas, mas também pela forma como se ajusta às demandas de docentes e discentes.

3. Gestão Acadêmica nas Pós-Graduações

Na pós-graduação, a discussão sobre gestão assume contornos próprios. Leite (2019, p.18) afirma que “a gestão busca a valorização dos recursos humanos envolvidos em todo o processo.” Essa ênfase nas pessoas é pertinente aos programas de pós-graduação, cujo funcionamento depende da coordenação entre docentes, discentes e técnicos administrativos.

O exercício da autonomia de uma Instituição de Ensino Superior (IES), assegurado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), impõe à IES o desafio de se administrar, tanto no lado financeiro como acadêmico. Diante disso, as políticas administrativas adotadas por uma IES devem conduzir seu crescimento acadêmico e estar alicerçadas nos três pilares da gestão, que são planejamento, execução e avaliação, tanto nas graduações como nas pós-graduações das universidades públicas (GAMA; SANTOS, 2020).

Para Gil (2010, p.95)

> "o planejamento educacional pode ser definido como sendo um processo sistematizado mediante o qual se pode conferir maior eficiência às atividades educacionais para, em determinado prazo, alcançar as metas estabelecidas, envolvendo um processo de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação."

Drucker (1993, p. 197) explica que é imprescindível para as instituições e organizações uma avaliação de seus serviços e desempenho, pois "todo empreendimento é composto por pessoas de habilidades e conhecimentos diferentes, realizando diferentes trabalhos", de modo que todos os serviços, desempenhos e resultados devem ser medidos, avaliados e aperfeiçoados.

Nos programas de pós-graduação stricto sensu, a avaliação é realizada externamente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e seus critérios orientam a gestão dos cursos. Maccari et al. (2014), ao propor em um modelo de gestão de programas apartir dos sistemas de avaliação do Brasil e dos Estados Unidos, mostram que os requisitos avaliativos passam a estruturar o planejamento dos programas, o que inclui a composição do corpo docente, o perfil discente e a produção científica. O acompanhamento desse processo avaliativo integra as atribuições das secretarias dos programas (SOARES; GRAEBIN, 2026).

Os mestrados profissionais acrescentam especificidades a esse quadro. A regulamentação vigente atribui a esses cursos, entre outros objetivos, a capacitação de profissionais qualificados para práticas avançadas, inovadoras

e transformadoras e a transferência de conhecimento para a sociedade (BRASIL, 2019). Fialho e Hetkowski (2017) observam que os mestrados profissionais em educação aproximam a universidade dos sistemas de ensino e incorporam ao processo formativo os problemas do ambiente de trabalho. Como esses cursos se destinam a profissionais em exercício, que conciliam a formação com a atividade laboral, ganham importância as informações acadêmicas claras e os canais de atendimento acessíveis.

A secretaria é o setor em que essas exigências se convertem em rotinas. Sob a perspectiva de Lipsky (2019), os técnicos administrativos que nela atuam podem ser compreendidos como burocratas em nível de rua, isto é, trabalhadores do serviço público que interagem diretamente com os usuários e dispõem de margem de discricionariedade na aplicação das normas. Segundo o autor, esses trabalhadores lidam com recursos escassos e demandas superiores à sua capacidade de atendimento e desenvolvem rotinas próprias para dar conta do trabalho, de modo que suas decisões cotidianas acabam por definir a política tal como ela é experimentada pelo público. Essa leitura permite tratar a gestão acadêmica não apenas como aplicação de regulamentos, mas como prática situada, condicionada pelas condições de trabalho do setor, e orienta a análise das percepções da comunidade acadêmica apresentada neste artigo.

4. Método

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de analisar a gestão acadêmica da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), no olhar dos técnicos administrativos, dos discentes e docentes. A população desta pesquisa foi composta por alunos egressos e ativos, docentes do quadro ativo, entre permanentes e colaboradores, e técnicos administrativos. Participaram 49 indivíduos, sendo 35 (trinta e cinco) discentes, 12 (doze) docentes e 2 (dois) técnicos administrativos. Os critérios de inclusão foram: serem alunos que ingressaram no programa no período de 2017 a 2021; serem docentes que realizaram credenciamento e recredenciamento no ano de 2021; e serem técnicos administrativos sem

educação do quadro ativo do programa. Todos se dispuseram voluntariamente a fazer parte da pesquisa.

Para o levantamento das informações necessárias ao alcance do objetivo da pesquisa, os procedimentos técnicos adotados foram o estudo documental, a observação direta e o questionário. As respostas às perguntas objetivas foram tabuladas no programa Excel e organizadas em tabelas de frequência, e as respostas às perguntas subjetivas foram analisadas pela análise de conteúdo de Bardin (2013).

A primeira etapa correspondeu ao estudo documental, que ocorreu por meio da análise de documentos oficiais públicos da UFPB que têm relevância para o tema: os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2014-2018 e de 2019-2023 e a Resolução nº 79/2013 do CONSEPE, que regulamenta os Programas de Pós-Graduação da UFPB. Em seguida, foi realizada a coleta de dados da secretaria por meio da exploração documental, em especial da Resolução nº 49/2017 do CONSEPE, que dispõe sobre o regulamento e a estrutura acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Na segunda etapa, foi utilizada a técnica da observação direta, haja vista que a pesquisadora realizou coleta de dados por meio da observação do seu ambiente de trabalho, descrevendo a realidade que cerca no seu dia a dia. Para Barbosa (2008, p.2), “a observação direta depende mais da habilidade do pesquisador em captar informação através dos cinco sentidos, julgá-las sem interferências e registrá-las com fidelidade”. Essa técnica, muito utilizada nas pesquisas qualitativas, permite que o observador se aproxime mais das perspectivas dos sujeitos e acompanhe pessoalmente as experiências do dia a dia do contexto estudado. A observação direta pode abranger atividades formais, como reuniões e aulas, e informais, como o espaço físico laboral, cuja disposição pode revelar a posição dos indivíduos na instituição (YIN, 2005).

A terceira etapa consistiu na aplicação de questionários semiestruturados online, com perguntas objetivas e subjetivas, aos técnicos administrativos, aos discentes e aos docentes, por meio da plataforma Google

Forms. O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas aos sujeitos da pesquisa, com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, interesses, valores, expectativas, aspirações, temores, comportamentos, entre outros (GIL,2008). Foram elaborados 3(três) questionários, um para cada perfil de participante, contendo cada um 25 (vinte e cinco) questões sobre a gestão acadêmica da secretaria do PPGOA.

A quarta e última etapa consistiu na análise dos dados e na discussão dos resultados. A categorização das respostas subjetivas buscou organizá-las de forma sistemática, para encontrar indícios relativos ao problema da pesquisa. O objetivo inicial da análise de conteúdo é organizar, em categorias, os conteúdos de um conjunto de mensagens, visando traduzir as ideias-chave da documentação que está sendo analisada (AMADO, 2014).

A investigação dos dados foi fundamentada na Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2013) e seguiu as suas fases: a Pré-Análise, por meio da leitura flutuante do material; a exploração do material, com a codificação das respostas em unidades temáticas; e o tratamento dos resultados, com o estabelecimento de categorias, a inferência e a interpretação.

Para Bardin (2013, p.105) “a análise consiste em buscar os ‘núcleos de sentidos’ que estão inseridos no material e cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. As categorias apresentadas nos quadros da seção seguinte resultam da identificação desses núcleos de sentido nas respostas dos três segmentos de participantes.

Em pesquisas qualitativas, a validade e a confiabilidade não se verificam por testes estatísticos, mas pela adoção de procedimentos que sustentem a credibilidade das interpretações e permitam ao leitor acompanhar o percurso da análise (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011; MINAYO, 2012). Lincoln e Guba (1985) propõem, para esse fim, os critérios de credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade, adotados aqui como referência para explicitar o rigor do estudo.

A credibilidade apoia-se na triangulação de fontes e de sujeitos: as informações dos documentos institucionais, da observação direta e dos questionários foram confrontadas entre si, e as percepções de discentes, docentes e técnicos administrativos foram comparadas na construção das categorias. A transferibilidade é favorecida pela descrição do contexto do programa, dos critérios de inclusão dos participantes e das condições de funcionamento da secretaria, o que permite ao leitor avaliar a pertinência dos resultados para outros programas. A consistência decorre da descrição das etapas de coleta e de análise, do uso de questionários de mesma extensão e temática para os três perfis de participantes e da aplicação das fases da análise de conteúdo de Bardin (2013). A confirmabilidade é buscada pela apresentação de trechos literais das respostas, identificados por códigos, de modo que as inferências possam ser cotejadas com o material empírico.

Cabe registrar que a pesquisadora responsável pela coleta atua no ambiente observado, o que caracteriza uma pesquisa realizada por membro da própria organização. Essa condição favorece o acesso às informações e a compreensão prévia das rotinas, mas requer atenção ao duplo papel de pesquisadora e de servidora (BRANNICK; COGHLAN, 2007). Para reduzir a interferência dessa posição, a participação foi voluntária, os questionários foram respondidos a distância, sem a presença da pesquisadora, e as respostas são apresentadas sob códigos que não identificam os participantes. As implicações dessa condição para a interpretação dos resultados são retomadas na seção sobre as limitações da pesquisa.

5. Análise e discussão dos resultados

Nesta seção, apresentam-se os dados coletados junto à comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos administrativos em educação) do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da UFPB, organizados com base no objetivo descrito por este trabalho. As respostas às perguntas subjetivas foram categorizadas conforme as orientações de Bardin (2013). A transcrição das respostas é confrontada com o corpus do texto e com o objetivo da pesquisa e, posteriormente, problematizada com base no debate teórico construído no trabalho.

Para melhor entendimento e apreciação dos resultados, os participantes discentes, docentes e técnicos administrativos em educação foram identificados, respectivamente, pelos códigos “DIS.”, “DOCEN.” e “TAE”, seguidos de número arábico correspondente à ordem de resposta aos questionários.

A análise inicia-se pelo processo de ingresso no PPGOA. Perguntou-se aos discentes por que eles escolheram cursar o mestrado profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, e as respostas são apresentadas na Tabela 01.

Tabela 01: Motivos da escolha do PPGOA pelos discentes.

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Se identificou com o programa	16	45,7%
Porque algum(a) amigo(a), ou colega de trabalho ou conhecido(a) indicou.	11	31,4%
Outros motivos	8	22,9%
Total	35	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Na Tabela 01, constata-se que a resposta “Se identificou com o programa” obteve o maior número de menções, com 16 respostas (45,7%). Entre os outros motivos da escolha do programa, os participantes discentes citaram o aumento salarial, a possibilidade de lecionar com o título de mestre, a busca por novos conhecimentos e o fato de estar aberta a seleção para discentes no programa. Guedes (2020, p.13), em estudo sobre os fatores que influenciam o ingresso na pós-graduação stricto sensu, afirma que “a decisão por ingressar em um curso de mestrado e/ou doutorado é complexa e individual. O ingresso acadêmico é influenciado por três grandes fatores: condições pessoais (fatores pessoais), grupos de interação (fatores relacionais) e características institucionais (fatores institucionais).” Os motivos declarados pelos discentes do PPGOA distribuem-se por esses três grupos: a identificação

como programa, a busca por conhecimentos e o aumento salarial (fatores pessoais), a indicação de amigos e colegas (fatores relacionais) e a abertura da seleção (fatores institucionais).

Em seguida, buscou-se conhecer o que a comunidade do PPGOA entende por práticas de gestão acadêmica. As respostas mais citadas estão reunidas no Quadro 01.

Quadro 01: Práticas e procedimentos de gestão acadêmica.

Práticas de Gestão Acadêmica	Respostas
I) Práticas e Procedimentos Administrativos	Dis.2 - São práticas que possuem a finalidade de dar suporte a todas as atividades do programa assim como garantir seu pleno funcionamento.
	Docen.4 - Considero que tais práticas se referem à administração de ações para atingir um objetivo em um ambiente acadêmico[...].
II) Atividades Relacionadas à organização Administrativa e Pedagógica	Docen.12 - São atividades que envolvem o bom andamento das tarefas vislumbrando um gerenciamento de processos eficaz. [grifo nosso]
	Dis.15 – tarefas administrativas relacionadas ao curso
III) Processos e Rotinas Administrativas no Ambiente Acadêmico	Docen. 8 – Gestão de todos os processos acadêmicos do programa e da relação institucional de seus membros

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Percebe-se que tanto os discentes quanto os docentes entendem que a gestão acadêmica está relacionada às práticas e aos procedimentos administrativos, ou seja, a práticas que auxiliam nas atividades administrativas e pedagógicas e tornam os procedimentos acadêmicos mais céleres, eficazes e transparentes para toda a comunidade acadêmica.

Em consonância com o que os participantes da pesquisa afirmaram, Santiago (2017, p.31) ressalta que “a gestão acadêmica da universidade tem

como dever desenvolver um planejamento com estratégias e práticas administrativas gerenciais para execução e tomadas de decisões (...)". A comunidade do PPGOA associa, portanto, a gestão acadêmica às ações de gerenciamento, planejamento e controle das atividades que são desenvolvidas pela secretaria.

As três categorias do Quadro 1 convergem para uma concepção de gestão acadêmica centrada na dimensão técnica, isto é, na realização de práticas e procedimentos administrativos para tornar os processos e as rotinas mais ágeis, eficazes e eficientes. A dimensão participativa, que Lück (2006) considera distintiva da noção de gestão, aparece apenas de modo indireto nas respostas reunidas no quadro, o que sugere que os participantes empregam o termo em sentido próximo ao de administração como utilização racional de recursos, na acepção discutida por Paro (2010).

Na sequência, os participantes da pesquisa avaliaram as práticas de gestão acadêmica realizadas pela secretaria do PPGOA, em uma escala com as opções "Insatisfatória", "Pouco Satisfatória", "Satisfatória" e "Muito Satisfatória" (Tabela 02).

Tabela 02: Avaliação das práticas de gestão acadêmica realizadas pela secretaria.

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pouco satisfatória	1	2%
Satisfatória	27	55,1%
Muito satisfatória	21	42,9%
Total	49	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

A percepção dos participantes da pesquisa em relação à gestão acadêmica realizada pela secretaria do PPGOA é positiva: 27 (55,1%) a consideram satisfatória e 21 (42,9%), muito satisfatória. Apenas um participante (2%) respondeu achar pouco satisfatória a gestão acadêmica proporcionada por esse setor, e nenhum a considerou insatisfatória.

Rossato, Pinto e Müller (2020, p.02) afirmam que "é fundamental que

as universidades se preocupem em atender às expectativas dos discentes e busquem a satisfação dos alunos, conjuntamente com a integração acadêmica, proporcionando envolvimento dos estudantes com a instituição." Soares et al. (2020, p.4) ressalta que "quando o estudante apresenta uma maior satisfação com, por exemplo, os estudos, o curso ou o programa de pós-graduação é mais provável que ele cumpra seus objetivos e tarefas no prazo, aumentando a sensação de bem-estar."

Para Guedes (2020, p.29) "Os alunos ingressos demonstram satisfação perante os cursos ingressantes, avaliando positivamente o programa e a instituição, devido aos recursos e o planejamento oferecido."

A satisfação da comunidade acadêmica do PPGOA quanto às práticas de gestão acadêmica realizadas pela secretaria vai ao encontro do que outras pesquisas afirmam em relação à satisfação acadêmica, a qual está relacionada com a qualidade do programa, o que inclui os recursos, o planejamento e o ensino. Esse resultado deve, contudo, ser lido com cautela, pois a participação ocorreu por adesão e a avaliação incidiu sobre um setor com o qual os respondentes mantêm relação direta e continuada, condições que podem favorecer respostas positivas.

Buscou-se, também, saber como os participantes da pesquisa percebem a gestão acadêmica por meio de ações vivenciadas e realizadas pela secretaria do PPGOA. Para conhecer como é realizado o contato com o setor, foi formulada uma questão de múltipla escolha, em que se indagou sobre como os participantes discentes e docentes são informados sobre o funcionamento do Programa (Tabela 03).

Tabela 03: Contato dos participantes da pesquisa com o secretariado PPGOA.

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
E-mail da Secretária	40	81,6%
Algum documento Institucional	5	10,3%
Pelos Docentes	1	2%
Pela coordenação em reunião de colegiado	1	2%

Diretamente pelo secretário do programa	2	4,1%
Total	49	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

De forma complementar, perguntou-se aos técnicos administrativos em educação como a secretaria planeja e executa o processo de transmissão das informações relacionadas à gestão acadêmica. As respostas constam do Quadro 02.

Quadro 02: Funcionamento da Secretaria.

Funcionamento da Secretaria	Respostas
Como a Secretaria planeja e executa o processo de transmissão das informações relacionadas à gestão acadêmica?	TAE 1 - Realizamos reuniões para planejar o que será feito e por quem e quando e as informações são transmitidas via e-mail para toda a comunidade do PPGOA.
	TAE 2 - Os processos são baseados nas demandas existentes na Secretaria do Programa, sejam por parte dos discentes, docente ou público externo, tais demandas são organizadas e divididas de acordo com o público interessado e posteriormente encaminhadas a esse mesmo público sempre que necessário. [grifo nosso]

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Ferri, Duarte e Neitzel (2018, p.16), ao questionarem os respondentes quanto aos meios que lhes permitiram ter acesso a informações sobre a universidade, identificaram que, “para 46,47% dos respondentes – apesar de estarem constantemente conectados aos meios digitais, às redes sociais - a informação [...] ainda vem do tradicional "boca-a-boca" [...]”.

Diferentemente do que mostra o estudo de Ferri, Duarte e Neitzel (2018), na comunidade do PPGOA as informações são obtidas preferencialmente pelos meios digitais. Esse resultado deve ser considerado à luz do período da coleta, marcado pela pandemia da *COVID-19*, que, a partir de março de 2020, intensificou o acesso às informações por meio da tecnologia.

Compreende-se que a secretaria tem uma organização em relação ao processo de informações das suas demandas à comunidade acadêmica e que essas informações são repassadas rotineiramente por meio de e-mail. Um dos fatores para que a comunicação ocorra preferencialmente por e-mail é que o setor não dispõe de telefone fixo em funcionamento desde 2017. As páginas do programa também são bastante utilizadas pela secretaria, mas o e-mail institucional, por ser mais célere e mais direcionado, é o meio predominante. A concentração da comunicação em um único canal escrito padroniza e registra as orientações, mas reduz as oportunidades de atendimento imediato, aspecto que reaparece entre as fragilidades apontadas pelos respondentes. Observa-se, nesse ponto, o duplo efeito das ferramentas digitais discutido por Lima (2021): elas agilizam a circulação de informações e, ao mesmo tempo, ampliam a formalização do contato entre o setor e seus usuários.

Investigou-se, ainda, a percepção da comunidade do PPGOA em relação à gestão acadêmica após o contato com a secretaria. Perguntou-se aos participantes da pesquisa se conseguiam identificar mudanças no desenvolvimento das atividades acadêmicas após realizar contato com a secretaria e conseguir orientações de algum procedimento. As respostas foram agrupadas em três categorias, apresentadas no Quadro 03.

Quadro 03: Mudança no desenvolvimento das atividades acadêmicas após contato com a secretaria do PPGOA.

Você consegue identificar mudanças no desenvolvimento das atividades acadêmicas após realizar contato com secretaria e conseguir orientações de algum procedimento?	Respostas
I) Sim, Clara e rápida	Dis.8 - Sim. Os procedimentos ficam mais claros
	Dis.13 - Sim, [...] Com isso, o procedimentos e torna muito mais uniforme e rápido.
II) Sim, bem orientado sobre como realizar os processos	Dis.16 - Sim, obtive mais facilidade para realizar os procedimentos solicitados.
	Dis.18 - Sim, procuram responder todas as dúvidas, mesmo que a posteriori.
III) Não, não consigo, não recordo	Dis.3 - Não consigo.
	Dis.4 - Não percebo.

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Quanto à identificação de mudanças no desenvolvimento das atividades acadêmicas após realizar contato com a secretaria, predominam as respostas afirmativas, associadas à obtenção de orientações claras e rápidas e à boa orientação na realização dos processos.

Por fim, buscou-se identificar as fragilidades e potencialidades relativas à gestão acadêmica na visão da comunidade do PPGOA. Para isso, perguntou-se: Na sua opinião, quais as potencialidades e fragilidades em relação ao acompanhamento da secretaria do PPGOA na sua trajetória no Programa? As respostas estão organizadas no Quadro 04.

Quadro 04: Potencialidades e fragilidades no acompanhamento da secretaria.

Fragilidades	Respostas
I) Falha na comunicação por telefone, Falta de Whatsapp Institucional, página desatualizada	Dis.13 - [...] o ponto fraco foi unicamente oriundo da pandemia, que restringiu o contato ao e-mail.
	Dis.15 - [...] Mas deveria ter um whastapp institucional.

II) Sobrecarga de trabalho dos servidores, melhor apoio e orientação para os servidores	Dis.7 – Sobrecarga de atividades para os secretários
	Dis.11 - Fragilidade: apenas um servidor.[...].
IV) Falta de um material orientador	Dis. 19 - [...] Seria interessante um manual resumitivo de como se dá a trajetória do discente dentro do programa e contendo, também, as respostas para as principais dúvidas recorrentes, apoiando, assim, os novos ingressantes.
Potencialidades	Respostas
V) Potencialidades: Atendimento célere, eficiente, rápido	Dis.2 – Comunicação acessível e célere.
	Dis.25 - Potencialidade: agilidade, dedicação, comunicação.
VI) Servidores capacitado, atenciosos, solícitos	Dis.9 – Servidores atenciosos Dis.12 – Quanto às potencialidades, é ter dois servidores e serem capacitados.
VII) Nun causou o SIPAC, nenhum	Dis.13 – Acredito que a cordialidade e empatia dos servidores é o ponto forte
	Docen.4 - Potencialidades: Funcionários atentos e prestativos; organização; respeito mútuo [...][grifo nosso]

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Entre as fragilidades percebidas pela comunidade acadêmica do PPGOA sobre o acompanhamento da secretaria do programa, as mais relatadas foram a falha de comunicação via telefone, a falta de um WhatsApp institucional e a desatualização da página do programa. De fato, o telefone fixo do PPGOA não funciona desde 2017, época em que foram desabilitados os telefones da UFPB. Após um tempo o serviço retornou, mas o aparelho e a linha do PPGOA não voltaram a funcionar, e os chamados para realização do seu conserto não haviam sido atendidos até à conclusão da pesquisa.

A desatualização da página do programa ocorreu após a saída de um especialista contratado para atualizar e dinamizar a página. Além disso, o programa não mais adquiriu o plano pago do *software* Wordpress, ou seja, passou a utilizar apenas a versão gratuita, bastante limitada, e os servidores

passaram a realizar a atividade de atualização da página sem terem recebido capacitação para o uso do *software*. Quanto ao WhatsApp institucional, trata-se de ferramenta que se tornou usual, principalmente com a pandemia da *Covid-19*, em que as pessoas passaram a trabalhar de forma remota, utilizando ferramentas tecnológicas e redes sociais. O serviço público também teve que aderir a esse modo de prestação de serviços, porém alguns setores, como o PPGOA, não dispõem de WhatsApp institucional, passando os servidores a utilizarem as suas contas particulares para oferecer esse meio de comunicação.

A sobrecarga de trabalho e a falta de apoio e orientação para os servidores do PPGOA também estavam entre as fragilidades mais relatadas. Elas se relacionam à rotatividade dos servidores no setor, pois boa parte das pessoas que trabalhavam no PPGOA era contratada. Como fim do contrato desse pessoal, restou apenas um servidor público, que passou a exercer toda a demanda do programa por um período de 3 anos. Apenas em 2020 o PPGOA recebeu mais uma servidora no seu quadro de pessoal técnico administrativo em educação.

Belino (2022, p.70), em pesquisa sobre os serviços prestados nas secretarias dos cursos de graduação na UFPB, concluiu que

> "esses setores apresentam grande rotatividade de servidores, o que acarreta fragilidades no serviço público, e demanda estratégias dos gestores desses setores, principalmente quanto ao treinamento de seu pessoal e a transmissão de informações de modo a não prejudicar o serviço público."

Observa-se que as fragilidades identificadas no PPGOA estão alinhadas com as fragilidades documentadas no estudo de Belino (2022). Isso sugere que a sobrecarga dos servidores, a falta de capacitação adequada para lidar com as especificidades de seus ambientes de trabalho e a insuficiente infraestrutura para garantir um atendimento de qualidade não são exclusivas do programa e se repetem em outras secretarias acadêmicas da instituição.

Essas condições correspondem ao que Lipsky (2019) descreve como típico do trabalho em nível de rua: recursos inferiores às demandas e necessidade de criar soluções próprias para manter o atendimento. O uso de

contas particulares de WhatsApp e a atualização da página sem capacitação específica são exemplos dessas soluções. Nessa perspectiva, as potencialidades e as fragilidades apontadas pelos respondentes não são independentes. A celeridade, a atenção e a cordialidade reconhecidas no atendimento decorrem, em parte, do esforço individual dos servidores para compensar carências institucionais, o que torna a qualidade do serviço dependente das pessoas que ocupam o setor e vulnerável à rotatividade registrada por Belino (2022). A elaboração de um material orientador, sugerida por um dos discentes (Dis.19), e a definição de rotinas escritas são medidas que podem reduzir essa dependência.

6. Considerações finais

Este estudo analisou a percepção da comunidade acadêmica sobre a gestão acadêmica realizada pela secretaria do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), com base em questionários respondidos por 49 participantes, o que corresponde a 42% da comunidade acadêmica do programa. Os resultados apontam para uma percepção geralmente positiva por parte dos participantes em relação à gestão acadêmica da secretaria do PPGOA. Os respondentes mantêm contato frequente com a secretaria para a realização de processos acadêmicos rotineiros, sendo o e-mail institucional o meio de comunicação mais utilizado.

Ao analisar as fragilidades e potencialidades da gestão acadêmica, identificaram-se pontos a aprimorar: a comunicação por telefone, a falta de um canal de comunicação mais imediato, como um WhatsApp institucional, a atualização da página do programa, a sobrecarga de trabalho dos servidores e a necessidade de apoio e orientação para os secretários por parte da coordenação. Por outro lado, as potencialidades destacadas pelos participantes foram relacionadas ao atendimento prestado pelos técnicos administrativos da secretaria, reconhecido por sua eficiência, profissionalismo, atenção e acolhimento personalizado.

Lidos em conjunto, esses resultados indicam que a gestão acadêmica do programa se sustenta mais no empenho dos servidores do que em condições institucionais estáveis. A secretaria atua como elo entre as normas

da pós-graduação e a trajetória dos discentes, e a qualidade dessa mediação depende de pessoal suficiente, de capacitação e de canais de comunicação adequados. Como recomendações práticas, sugerem-se a recomposição dos canais de atendimento, como restabelecimento da linha telefônica e a adoção de um canal institucional de mensagens; a capacitação dos servidores para a manutenção da página do programa; a elaboração de um documento orientador de rotinas e procedimentos para discentes e para novos servidores; e o dimensionamento da equipe em função das demandas do programa.

Espera-se que este estudo contribua para o meio acadêmico e científico, enriquecendo o entendimento sobre a gestão acadêmica na educação superior e estimulando uma discussão mais ampla sobre a qualidade dos serviços prestados pelas secretarias de programas de pós-graduação. A compreensão das percepções dos participantes em relação à gestão acadêmica destaca a importância de abordar questões de melhoria contínua na administração de programas de pós-graduação, visando aprimorar a experiência dos estudantes e a eficiência dos serviços prestados.

Limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros

Os resultados devem ser interpretados à luz de algumas limitações. A primeira refere-se ao alcance do estudo, que examinou um único programa de uma universidade federal, de modo que as conclusões não podem ser generalizadas para outros programas ou instituições. A segunda diz respeito à composição dos participantes: a participação ocorreu por adesão voluntária, e os segmentos tiveram presença desigual, com 35 discentes, 12 docentes e apenas 2 técnicos administrativos, o que restringe a comparação entre os grupos e impede inferências estatísticas a partir das frequências apresentadas. A terceira limitação decorre da posição da pesquisadora, que atua no ambiente observado. Embora essa condição tenha favorecido o acesso aos documentos e às rotinas, ela pode ter influenciado tanto a observação quanto às respostas, uma vez que os participantes avaliaram um setor com o qual mantém relação de proximidade, situação propícia a respostas socialmente desejáveis. A quarta limitação está no instrumento: o questionário online capta percepções declaradas em um único momento e não permite aprofundar os sentidos das respostas, como fariam entrevistas ou grupos focais. Por fim, a coleta ocorreu

durante a pandemia da COVID-19, período em que o trabalho e o atendimento passaram a apoiar-se em ferramentas tecnológicas, o que pode ter acentuado a importância atribuída aos canais digitais.

Essas limitações indicam caminhos para estudos futuros. Sugere-se, em primeiro lugar, ampliar a investigação para outros programas de pós-graduação, acadêmicos e profissionais, da UFPB e de outras instituições, de modo a permitir comparações entre contextos. Em segundo lugar, recomenda-se combinar questionários com entrevistas e grupos focais, conduzidos por pesquisadores externos ao setor, e empregar instrumentos padronizados de avaliação da qualidade de serviços, o que possibilitaria o uso de procedimentos estatísticos. Em terceiro lugar, cabe investigar as condições de trabalho dos técnicos administrativos das secretarias, incluindo o dimensionamento das equipes, a rotatividade e a capacitação, tema em que a literatura ainda apresenta lacunas (SOARES; GRAEBIN,2026). Outras possibilidades são examinar a relação entre a gestão acadêmica das secretarias e indicadores dos programas, como o tempo de titulação e a evasão, e repetir a coleta em período posterior à pandemia, para verificar se as percepções sobre os canais de comunicação se mantêm.

REFERÊNCIAS

AMADO, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

BARBOSA, E. F. (2008). *Metodologia da pesquisa: Instrumentos de coletas de dados em pesquisas educacionais*. Recuperado de https://www.scribd.com/document/222760997/Instrumento-Coleta-Dados-Pesquisas-Educacionais

BARDIN, L. (2013). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BELINO, A. F. C. (2022). *Gestão acadêmica do ensino superior: Rotinas de procedimentos para as secretarias dos cursos de graduação do Campus IV da Universidade Federal da Paraíba* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado de https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/24936/1/AlineFalcochioCouraBelino_Dissert.pdf

BRANNICK, T., & COGHLAN, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods, 10*(1), 59-74.

doi:10.1177/1094428106289253

BRASIL. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2019). Portaria nº 60, de 20 de março de 2019. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais, no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). *Diário Oficial da União*, seção 1, (56), 26, 22 mar. 2019.

DIAS, E. de P. (2002). Conceitos de gestão e administração: Uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca, Franca, SP, 1(1). Recuperado de www.ebah.com.br/content/ABAAAfPZcAE/conceitos-gestao-administracao-revisao-critica

DRUCKER, P. F. (1993). *As novas realidades: No governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo* (3a ed.). São Paulo: Pioneira.

FERRI, C., DUARTE, B. K. C., & NEITZEL, A. A. (2018). O acadêmico ingressante na educação superior: Perfil, escolhas e expectativas. *ETD – Educação Temática Digital, 20*(3), 781-804. Recuperado de https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8649245/1829

FIALHO, N. H., & HETKOWSKI, T. M. (2017). Mestrados profissionais em educação: Novas perspectivas da pós-graduação no cenário brasileiro. *Educar em Revista*, (63), 19-34. doi:10.1590/0104-4060.49135

GAMA, M. E. R., & SANTOS, J. T. (2020). Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas. Recuperado de https://www.scielo.br/j/aval/a/FcwGqFQjDWWvFsqfybyVLQy/?lang=pt

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

GUEDES, V. A. S. (2020). *Fatores influenciadores no ingresso na pós-graduação stricto sensu: Um estudo com estudantes de Ciências Contábeis da UFPB* (Monografia). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado de https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17394/1/VASG04052020.pdf

LEITE, G. de C. (2019). *Gestão do apoio acadêmico estudantil à luz de Alice:*

"Somos todos loucos aqui". Recuperado de https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15354

LIMA, L. C. (2021). Máquinas de administrar a educação: Dominação digital e burocracia aumentada. *Educação & Sociedade, 42*, e249276. doi:10.1590/ES.249276

LINCOLN, Y. S., & GUBA, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.

LIPSKY, M. (2019). *Burocracia em nível de rua: Dilemas do indivíduo nos serviços públicos* (A. E. M. da Cunha, Trad.). Brasília: Enap.

LÜCK, H. (2006). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.

MACCARI, E. A., ALMEIDA, M. I. R. de, RICCIO, E. L., & ALEJANDRO, T. B. (2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *Revista de Administração, 49*(2), 369-383. doi:10.5700/rausp1152

MEYER JR., V. (2014). A prática da administração universitária: Contribuições para a teoria. *Universidade em Debate, 2*(1), 12-26. Recuperado de https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria

MINAYO, M. C. de S. (2012). Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva, 17*(3), 621-626. doi:10.1590/S1413-81232012000300007

PAIVA JÚNIOR, F. G. de, LEÃO, A. L. M. de S., & MELLO, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração, 13*(31), 190-209. doi:10.5007/2175-8077.2011v13n31p190

PARO, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: Reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa, 36*(3), 763-778. doi:10.1590/S1517-97022010000300008

PASCUCI, L., MEYER JR., V., MAGIONI, B., & SENNA, R. (2016). Managerialismo na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL), 9*(1), 37-59. doi:10.5007/1983-4535.2016v9n1p37

ROSSATO, V. P., PINTO, N. G. M., & MÜLLER, A. P. (2020). Satisfação acadêmica de estudantes de ensino superior: O caso de um campus universitário. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec), 11*(3), 185-211. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/347612479_Satisfacao_academica_de_estudantes_de_ensino_superior_o_caso_de_um_universitario/fulltext/5fecc78192851c13fed7c833/Satisfacao-academica-de-estudantes-de-ensino-superior-o-caso-de-um-universitario.pdf

SANDER, B. (2007). *Administração da educação no Brasil: Genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro.

SANTIAGO, M. D. (2017). *Gestão acadêmica nos mestrados profissionais em Administração: Práticas docentes* (Dissertação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/174717/346494.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SOARES, A. K. S., FILHO, J. A. L. A., RIBEIRO, M. G. C., & REZENDE, A. T. (2020). Avaliando o papel da procrastinação acadêmica e bem-estar subjetivo na predição da satisfação com o programa de pós-graduação. *Ciencias Psicológicas, 14*(1). Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v14n1/1688-4221-cp-14-01-e2078.pdf

SOARES, S. A. da S., & GRAEBIN, C. M. G. (2026). Estudo bibliométrico aplicado ao tema secretárias/os de programas de pós-graduação stricto sensu no Brasil. *Revista Educare, 14*, 1-23. doi:10.22478/ufpb.2527-1083.2026v14.75015

SOUZA, I. M. (2010). Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In A. Silveira & M. J. C. de Souza Domingues (Coords.), *Reflexões sobre administração universitária e ensino superior* (p. 192). Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb.

VOESE, S. B. (2006). *Controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica em instituições de educação superiores privadas* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88295

WEICK, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 1-19.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.