RPPI
Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais

Gestión académica de una maestría profesional en educación de la Universidade Federal da Paraíba

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

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

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

Recibido el: 20/09/2023
Aprobado en: 21/10/2026

Resumen: Este studio analiza la percepción de la comunidad del Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), de la Universidade Federal da Paraíba, sobre la gestiónacadémica de susecretaría. La investigación es descriptiva, con enfoque cualitativo, y utiliza tres cuestionarios en línea dirigidos a estudiantes, docentes y personal técnico-administrativo, con preguntas objetivas y abiertas. Los datos se examinaron mediante análisis documental y de contenido, con triangulación de fuentes y grupos de participantes. Los resultados muestran que el 55,1% considera satisfactoria la gestión de la secretaría y el 42,9%, muy satisfactoria. Las principales debilidades se relacionan con los canales de comunicación, incluida la actualización del sitio web. Entre las fortalezas destaca la atención ágil y eficiente del personal técnico-administrativo. Los resultados permiten comprender la gestión académica de un programa de posgrado y orientar mejoras en los servicios de las secretarías. Al examinar un único programa con participación voluntaria, las conclusiones se circunscriben al contexto estudiado.
Palabras clave: Gestión Académica; Maestría Profesional; Secretaría.

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

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

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

La gestión académica comprende las prácticas pedagógicas y administrativas de acompañamiento del estudiante durante su trayectoria académica. Se trata de procesos vinculados a las actividades de aprendizaje, que abarcan la selección para el ingreso, la matrícula, la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación, la información académica y la certificación, y que en las universidades influyen directamente en la vida estudiantil, debido a las decisiones burocráticas y académicas involucradas (Voese, 2006).

En las universidades, la gestión académica requiere una planificación orientada a estrategias administrativas, académicas y de gestión que sustenten decisiones capaces de garantizar un aprendizaje de calidad. Con el avance de la tecnología, la gestión académica adquiere relevancia, pues debe acompañar los cambios y las innovaciones tecnológicas sin dejar de cumplir su finalidad: formar estudiantes con un nivel de excelencia que les permita desenvolverse en la sociedad y en el mundo laboral.

La gestión académica está, por tanto, vinculada a la planificación y ejecución de prácticas de la vida académica. Para llevarla a cabo de manera

eficiente, es necesario definir las funciones y atribuciones de las personas que la realizan, lo que contribuye al desarrollo de mejores prácticas de atención a la comunidad académica que necesita estos servicios.

Un ejemplo es la situación del estudiante que, al ingresar en una maestría, comienza a experimentar una nueva realidad, con nuevas reglas que deberá aprender y nuevas habilidades que necesitará desarrollar. En este contexto, la planificación de mejores prácticas de gestión académica permite orientar al estudiante y ofrecerle condiciones y apoyo para afrontar los desafíos y recorrer su trayectoria en el programa.

Para los fines de este estudio, la gestión académica no se limita a la oferta de enseñanza. Comprende un conjunto de medios capaces de proporcionar información precisa y elementos de apoyo para que los procesos educativos, en sus aspectos pedagógicos y administrativos, se desarrollen de forma sencilla, ágil e integrada para la comunidad académica. Interesa, por tanto, mostrar cómo se realizan las actividades de acompañamiento del estudiante en el programa y la orientación sobre los procedimientos administrativos necesarios para su vida académica.

Aunque las secretarías se encargan de gran parte de estos procedimientos, el trabajo que realizan en los programas de posgrado stricto sensu todavía ha sido poco examinado por la literatura. En un estudio bibliométrico de la producción publicada entre 2003 y 2023, Soares y Graebin (2026) constataron vacíos en el estudio de la actuación de las secretarias y los secretarios de estos programas, pese a su participación en cuestiones administrativas y pedagógicas, en la atención a docentes y estudiantes y en el seguimiento del proceso de evaluación. Esta constatación justifica examinar la gestión académica desde el sector que la ejecuta cotidianamente.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo analizar la percepción de la comunidad académica del Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), de la Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sobre la gestión académica realizada por la secretaría del programa.

La investigación contribuye a comprender el proceso de gestión académica de los programas de posgrado, en particular de las maestrías

profesionales en educación, pues permite identificar las fortalezas y debilidades de las prácticas de gestión académica del PPGOA. También contribuye a la producción intelectual sobre el tema, al explicar qué es la gestión académica, cómo debe realizarse y cómo la perciben quienes utilizan sus servicios. El texto se organiza en cinco secciones: esta introducción, los referentes sobre la gestión de las universidades y del posgrado, el método, el análisis y discusión de los resultados y las consideraciones finales, que incluyen las limitaciones de la investigación y las propuestas para futuros estudios.

2. Gestão das Universidades

Los términos gestión y administración se emplean frecuentemente como equivalentes. Dias (2002, p. 11) afirma que «la gestión sería algo así como recurrir a todas las funciones y conocimientos necesarios para, a través de las personas, alcanzar los objetivos de la organización de forma eficiente y eficaz» (traducción propia). En esta formulación, la gestión adquiere un significado similar al de administración, pero la equivalencia entre ambos términos no suscita consenso en la literatura educativa.

Paro (2010) define la administración como mediación para la consecución de fines, lo que comprende tanto el uso racional de los recursos como la coordinación del esfuerzo humano colectivo. Para el autor, la especificidad de la administración en las instituciones educativas deriva de la naturaleza del trabajo pedagógico, por lo que resulta inadecuado trasladar las prácticas de la empresa capitalista a la educación. Lück (2006), por su parte, sostiene que el paso de administración a gestión no se reduce a un cambio de denominación, pues expresa un cambio de concepción que desplaza el énfasis del control jerárquico hacia la participación, la decisión colectiva y la consideración de las relaciones interpersonales en las organizaciones educativas.

Sander (2007), al reconstruir la trayectoria del pensamiento administrativo en la educación brasileña, muestra que las concepciones de administración variaron según los contextos políticos e intelectuales de cada período y propone valorar el desempeño administrativo mediante criterios de

eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, y no solo mediante los dos primeros. De estas contribuciones se desprende que tratar gestión y administración como sinónimos, sin precisar su significado, oculta una elección teórica. En este estudio se adopta el término gestión para designar la mediación entre los recursos y las normas de la institución y las finalidades formativas del programa, mediación que posee una dimensión técnica, vinculada a la organización de los procesos, y una dimensión relacional, vinculada a la atención a las personas.

En las universidades, la gestión influye directamente en el proceso de decisión académica, tanto respecto de los procesos burocráticos como de los académicos, dado que las universidades son organizaciones complejas y singulares. Esta complejidad es inherente a su estructura y a su función primordial: generar, transmitir y preservar el conocimiento (Meyer Jr., 2014).

Asimismo, las universidades presentan modelos de gestión que pueden ser: gestión anárquica, caracterizada por la falta de definición de objetivos, la ausencia de intencionalidad en las decisiones, la escasa estructuración de los procesos y la participación variable en cuanto al esfuerzo y el tiempo que sus miembros dedican a la organización; gestión colegiada, cuya premisa es la toma de decisiones por consenso y en la que la autoridad profesional se basa en la competencia y no en la jerarquía formal; gestión política, caracterizada por disputas políticas, juegos de poder, conflictos y acuerdos; y gestión burocrática, caracterizada por la racionalidad, la jerarquización de la estructura y la presencia de normas y reglas escritas (Souza, 2010).

Estos modelos no se excluyen mutuamente. En una misma universidad coexisten decisiones colegiadas, disputas políticas y rutinas burocráticas, y la articulación entre las unidades es débil, en el sentido atribuido por Weick (1976) a las organizaciones educativas, en las que los sectores conservan su identidad y una autonomía relativa y responden entre sí solo de manera parcial. Una consecuencia es que las orientaciones definidas por la administración central llegan de forma desigual a las unidades y son reinterpretadas por quienes las ejecutan. Estudios recientes indican, además, que la adopción de instrumentos de gestión de origen empresarial en las universidades públicas

encuentra límites en la ambigüedad de las políticas y en la regulación federal, lo que exige adaptarlos a las características de las organizaciones académicas (Pascuci, Meyer Jr., Magioni, & Senna, 2016). Lima (2021) añade que las plataformas digitales de administración de la educación, presentadas como un medio de simplificación, tienden a ampliar la formalización y el control, fenómeno que el autor denomina burocracia aumentada.

Así, las universidades son organizaciones complejas no solo por su condición de instituciones especializadas, sino principalmente porque realizan múltiples tareas relacionadas con la enseñanza, la investigación y la extensión, con métodos de trabajo diferentes, lo que las distingue de otras organizaciones. Para el análisis de la gestión académica, esto significa que el funcionamiento de un sector administrativo, como la secretaría de un programa, no puede evaluarse únicamente por su conformidad con las normas, sino también por la forma en que se ajusta a las demandas de docentes y estudiantes.

3. Gestão Acadêmica nas Pós-Graduações

En el posgrado, la discusión sobre la gestión adquiere características propias. Leite (2019, p. 18) afirma que «la gestión busca la valoración de los recursos humanos involucrados en todo el proceso» (traducción propia). Este énfasis en las personas es pertinente para los programas de posgrado, cuyo funcionamiento depende de la coordinación entre docentes, estudiantes y personal técnico-administrativo.

El ejercicio de la autonomía de una institución de educación superior (IES), garantizado por la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (Brasil, 1996), plantea a la IES el desafío de administrarse tanto en el ámbito financiero como en el académico. En este sentido, las políticas administrativas adoptadas por una IES deben orientar su crecimiento académico y sustentarse en los tres pilares de la gestión: planificación, ejecución y evaluación, tanto en el grado como en el posgrado de las universidades públicas (Gama & Santos, 2020).

Para Gil (2010, p. 95),

> "la planificación educativa puede definirse como un proceso sistematizado mediante el cual se puede conferir mayor eficiencia a las actividades educativas para alcanzar, en un plazo determinado, las metas establecidas, e incluye un proceso de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación." (traducción propia)

Drucker (1993, p. 197) explica que es indispensable que las instituciones y organizaciones evalúen sus servicios y desempeño, pues «toda iniciativa está compuesta por personas con habilidades y conocimientos diferentes, que realizan trabajos diferentes» (traducción propia), por lo que todos los servicios, desempeños y resultados deben medirse, evaluarse y perfeccionarse.

En los programas de posgrado stricto sensu, la evaluación externa corresponde a la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), y sus criterios orientan la gestión de los cursos. Maccari, Almeida, Riccio y Alejandro (2014), al proponer un modelo de gestión de programas a partir de los sistemas de evaluación de Brasil y Estados Unidos, muestran que los requisitos de evaluación pasan a estructurar la planificación de los programas, lo que incluye la composición del cuerpo docente, el perfil estudiantil y la producción científica. El seguimiento de este proceso de evaluación forma parte de las atribuciones de las secretarías de los programas (Soares & Graebin, 2026).

Las maestrías profesionales añaden especificidades a este contexto. La normativa vigente atribuye a estos cursos, entre otros objetivos, la formación de profesionales cualificados para prácticas avanzadas, innovadoras y transformadoras y la transferencia de conocimiento a la sociedad (Brasil, 2019). Fialho y Hetkowski (2017) observan que las maestrías profesionales en educación acercan la universidad a los sistemas educativos e incorporan al proceso formativo los problemas del entorno laboral. Como estos cursos se dirigen a profesionales en ejercicio que concilian la formación con la actividad laboral, adquieren importancia la información académica clara y los canales de atención accesibles.

La secretaría es el sector en el que estas exigencias se convierten en rutinas. Desde la perspectiva de Lipsky (2019), el personal técnico-administrativo que trabaja en ella puede entenderse como burócratas de nivel de calle, es decir, trabajadores del servicio público que interactúan

directamente con los usuarios y disponen de un margen de discrecionalidad para aplicar las normas. Según el autor, estos trabajadores afrontan recursos escasos y demandas superiores a su capacidad de atención y desarrollan rutinas propias para realizar el trabajo, de modo que sus decisiones cotidianas terminan por definir la política tal como la experimenta el público. Esta lectura permite tratar la gestión académica no solo como aplicación de reglamentos, sino como una práctica situada, condicionada por las condiciones laborales del sector, y orienta el análisis de las percepciones de la comunidad académica presentado en este artículo.

4. Método

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio y descriptivo, con el objetivo de analizar la gestión académica de la secretaría del Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), desde la perspectiva del personal técnico-administrativo, los estudiantes y los docentes. La población de esta investigación estuvo compuesta por estudiantes egresados y en activo, docentes en activo, tanto permanentes como colaboradores, y personal técnico-administrativo. Participaron 49 personas: 35 estudiantes, 12 docentes y 2 integrantes del personal técnico-administrativo. Los criterios de inclusión fueron: ser estudiantes que ingresaron en el programa entre 2017 y 2021; ser docentes que realizaron procesos de acreditación y reacreditación en 2021; y ser integrantes en activo del personal técnico-administrativo en educación del programa. Todos aceptaron voluntariamente participar en la investigación.

Para recabar la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación, los procedimientos técnicos adoptados fueron el estudio documental, la observación directa y el cuestionario. Las respuestas a las preguntas objetivas se tabularon en Excel y se organizaron en tablas de frecuencia, mientras que las respuestas a las preguntas abiertas se examinaron mediante el análisis de contenido de Bardin (2013).

La primera etapa consistió en el estudio documental de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) de 2014-2018 y 2019-2023 (Universidade Federal da Paraíba [UFPB], 2014, 2019) y de la Resolución n.º 79/2013 del CONSEPE,

que regulaba los programas de posgrado de la UFPB en el período estudiado (UFPB, 2013). También se recopilaron datos de la secretaría mediante la revisión documental, especialmente de la Resolución n.º 49/2017, que establecía el reglamento y la estructura académica del PPGOA (UFPB, 2017).

En la segunda etapa se utilizó la técnica de observación directa, puesto que la investigadora recopiló datos mediante la observación de su entorno laboral, describiendo la realidad cotidiana que la rodea. Para Barbosa (2008, p. 2), «la observación directa depende más de la habilidad del investigador para captar información a través de los cinco sentidos, valorarla sin interferencias y registrarla con fidelidad» (traducción propia). Esta técnica, muy utilizada en la investigación cualitativa, permite al observador acercarse a las perspectivas de los sujetos y acompañar personalmente las experiencias cotidianas del contexto estudiado. La observación directa puede abarcar actividades formales, como reuniones y clases, e informales, como el espacio físico de trabajo, cuya disposición puede revelar la posición de las personas en la institución (Yin, 2005).

La tercera etapa consistió en la aplicación de cuestionarios semiestructurados en línea, con preguntas objetivas y abiertas, al personal técnico-administrativo, los estudiantes y los docentes, mediante Google Forms. El cuestionario es una técnica de investigación compuesta por un conjunto de preguntas dirigidas a los sujetos de la investigación con el propósito de obtener información sobre conocimientos, creencias, sentimientos, intereses, valores, expectativas, aspiraciones, temores y comportamientos, entre otros aspectos (Gil, 2008). Se elaboraron tres cuestionarios, uno para cada perfil de participante, cada uno con 25 preguntas sobre la gestión académica de la secretaría del PPGOA.

La cuarta y última etapa consistió en el análisis de los datos y la discusión de los resultados. La categorización de las respuestas abiertas buscó organizarlas de manera sistemática para encontrar indicios relativos al problema de investigación. El objetivo inicial del análisis de contenido es organizar en categorías los contenidos de un conjunto de mensajes, con el fin de expresar las ideas clave de la documentación analizada (Amado, 2014).

El examen de los datos se fundamentó en el análisis de contenido propuesto por Bardin (2013) y siguió sus fases: el preanálisis, mediante la lectura exploratoria del material; la exploración del material, con la codificación de las respuestas en unidades temáticas; y el tratamiento de los resultados, con el establecimiento de categorías, la inferencia y la interpretación.

Para Bardin (2013, p. 105), «el análisis consiste en buscar los "núcleos de sentido" presentes en el material y cuya presencia o frecuencia de aparición puede significar algo para el objetivo analítico elegido» (traducción propia). Las categorías presentadas en las tablas de la siguiente sección resultan de la identificación de estos núcleos de sentido en las respuestas de los tres grupos de participantes.

En la investigación cualitativa, la validez y la fiabilidad no se verifican mediante pruebas estadísticas, sino mediante procedimientos que sustenten la credibilidad de las interpretaciones y permitan al lector seguir el recorrido del análisis (Paiva Júnior, Leão, & Mello, 2011; Minayo, 2012). Lincoln y Guba (1985) proponen para ello los criterios de credibilidad, transferibilidad, consistencia y confirmabilidad, adoptados aquí como referencia para explicitar el rigor del estudio.

La credibilidad se apoya en la triangulación de fuentes y sujetos: se contrastó la información de los documentos institucionales, la observación directa y los cuestionarios, y se compararon las percepciones de estudiantes, docentes y personal técnico-administrativo al construir las categorías. La transferibilidad se favorece mediante la descripción del contexto del programa, de los criterios de inclusión de los participantes y de las condiciones de funcionamiento de la secretaría, lo que permite al lector valorar la pertinencia de los resultados para otros programas. La consistencia deriva de la descripción de las etapas de recopilación y análisis de datos, del uso de cuestionarios de igual extensión y temática para los tres perfiles de participantes y de la aplicación de las fases del análisis de contenido de Bardin (2013). La confirmabilidad se busca mediante la presentación de fragmentos literales de las respuestas, identificados por códigos, para que las inferencias puedan contrastarse con el material empírico.

Cabe señalar que la investigadora responsable de la recopilación de datos trabaja en el entorno observado, lo que caracteriza una investigación realizada por un miembro de la propia organización. Esta condición favorece el acceso a la información y la comprensión previa de las rutinas, pero requiere prestar atención al doble papel de investigadora y trabajadora de la institución (Brannick & Coghlan, 2007). Para reducir la interferencia de esta posición, la participación fue voluntaria, los cuestionarios se respondieron a distancia, sin la presencia de la investigadora, y las respuestas se presentan mediante códigos que no identifican a los participantes. Las implicaciones de esta condición para la interpretación de los resultados se retoman en la sección sobre las limitaciones de la investigación.

5. Análisis y discusión de los resultados

En esta sección se presentan los datos recopilados entre la comunidad académica, compuesta por estudiantes, docentes y personal técnico-administrativo en educación, del Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes de la UFPB, organizados de acuerdo con el objetivo de este trabajo. Las respuestas a las preguntas abiertas se categorizaron según las orientaciones de Bardin (2013). La transcripción de las respuestas se contrasta con el corpus del texto y con el objetivo de la investigación y, posteriormente, se problematiza a partir del debate teórico desarrollado en el trabajo.

Para facilitar la comprensión y valoración de los resultados, los participantes estudiantes, docentes y personal técnico-administrativo en educación se identificaron, respectivamente, mediante los códigos «DIS.», «DOCEN.» y «TAE», seguidos de un número arábigo correspondiente al orden de respuesta a los cuestionarios.

El análisis comienza con el proceso de ingreso en el PPGOA. Se preguntó a los estudiantes por qué eligieron cursar la maestría profesional en Gestión en las Organizaciones Aprendientes, y las respuestas se presentan en la Tabla 01.

Tabla 01: Motivos de elección del PPGOA por los estudiantes.

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Se identificó con el programa	16	45,7%
Por recomendación de algún amigo, colega de trabajo o conocido	11	31,4%
Otros motivos	8	22,9%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración de los autores (2022).

En la Tabla 01 se observa que la respuesta «Se identificó con el programa» obtuvo el mayor número de menciones, con 16 respuestas (45,7%). Entre los demás motivos para elegir el programa, los estudiantes mencionaron el aumento salarial, la posibilidad de ejercer la docencia con el título de maestría, la búsqueda de nuevos conocimientos y la convocatoria abierta de admisión al programa. Guedes (2020, p. 13), en un estudio sobre los factores que influyen en el ingreso en el posgrado stricto sensu, afirma que «la decisión de ingresar en una maestría o un doctorado es compleja e individual. El ingreso académico está influido por tres grandes factores: condiciones personales (factores personales), grupos de interacción (factores relacionales) y características institucionales (factores institucionales)» (traducción propia). Los motivos declarados por los estudiantes del PPGOA se distribuyen entre estos tres grupos: la identificación con el programa, la búsqueda de conocimientos y el aumento salarial (factores personales), la recomendación de amigos y colegas (factores relacionales) y la apertura de la convocatoria de admisión (factores institucionales).

A continuación, se buscó conocer qué entiende la comunidad del PPGOA por prácticas de gestión académica. Las respuestas más citadas se reúnen en el cuadro 01.

Cuadro 01: Prácticas y procedimientos de gestión académica.

Prácticas de gestión académica	Respuestas
I) Prácticas y procedimientos administrativos	Dis. 2 - Son prácticas cuya finalidad es apoyar todas las actividades del programa y garantizar su pleno funcionamiento.
	Docen. 4 - Considero que estas prácticas se refieren a la administración de acciones para alcanzar un objetivo en un entorno académico [...]..
II) Actividades relacionadas con la organización administrativa y pedagógica	Docen. 12 - Son actividades que implican el buen desarrollo de las tareas, con miras a una gestión eficaz de los procesos. [énfasis de los autores]
	Dis. 15 - Tareas administrativas relacionadas con el curso.
III) Procesos y rutinas administrativas en el entorno académico	Docen. 8 - Gestión de todos los procesos académicos del programa y de la relación institucional de sus miembros.

Fuente: Elaboración de los autores (2022).

Se observa que tanto los estudiantes como los docentes entienden que la gestión académica se relaciona con las prácticas y los procedimientos administrativos, es decir, con prácticas que apoyan las actividades administrativas y pedagógicas y hacen que los procedimientos académicos sean más ágiles, eficaces y transparentes para toda la comunidad académica.

En consonancia con lo señalado por los participantes, Santiago (2017, p. 31) destaca que «la gestión académica de la universidad tiene el deber de desarrollar una planificación con estrategias y prácticas administrativas de gestión para la ejecución y la toma de decisiones (...)» (traducción propia). La comunidad del PPGOA asocia, por tanto, la gestión académica con las acciones de gestión, planificación y control de las actividades que desarrolla la secretaría.

Las tres categorías de la Tabla 2 convergen en una concepción de la gestión académica centrada en la dimensión técnica, esto es, en la realización

de prácticas y procedimientos administrativos para hacer que los procesos y las rutinas sean más ágiles, eficaces y eficientes. La dimensión participativa, que Lück (2006) considera distintiva de la noción de gestión, aparece solo de forma indirecta en las respuestas reunidas en la tabla, lo que sugiere que los participantes emplean el término en un sentido cercano al de administración como uso racional de los recursos, en la acepción discutida por Paro (2010).

Posteriormente, los participantes evaluaron las prácticas de gestión académica realizadas por la secretaría del PPGOA mediante una escala con las opciones «Insatisfactoria», «Poco satisfactoria», «Satisfactoria» y «Muy satisfactoria» (Tabla 02).

Tabla 02: Evaluación de las prácticas de gestión académica realizadas por la secretaría.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Poco satisfactoria	1	2%
Satisfactoria	27	55,1%
Muy satisfactoria	21	42,9%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración de los autores (2022).

La percepción de los participantes sobre la gestión académica de la secretaría del PPGOA es positiva: 27 (55,1%) la consideran satisfactoria y 21 (42,9%), muy satisfactoria. Solo un participante (2%) respondió que la gestión académica proporcionada por este sector era poco satisfactoria y ninguno la consideró insatisfactoria.

Rossato, Pinto y Müller (2020, p. 2) afirman que «es fundamental que las universidades se preocupen por atender las expectativas de los estudiantes y busquen su satisfacción, junto con la integración académica, propiciando su participación en la institución» (traducción propia). Soares, Filho, Ribeiro y Rezende (2020, p. 4) destacan que «cuando el estudiante presenta una mayor satisfacción con, por ejemplo, los estudios, el curso o el programa de posgrado, es más probable que cumpla sus objetivos y tareas dentro del plazo, aumentando la sensación de bienestar» (traducción propia).

Para Guedes (2020, p. 29), «los estudiantes de nuevo ingreso muestran satisfacción con los cursos en los que ingresan y evalúan positivamente el programa y la institución debido a los recursos y la planificación ofrecidos» (traducción propia).

La satisfacción de la comunidad académica del PPGOA con las prácticas de gestión académica de la secretaría coincide con lo que otras investigaciones señalan sobre la satisfacción académica, relacionada con la calidad del programa, incluidos los recursos, la planificación y la enseñanza. Sin embargo, este resultado debe leerse con cautela, pues la participación fue voluntaria y la evaluación se centró en un sector con el que los encuestados mantienen una relación directa y continuada, condiciones que pueden favorecer respuestas positivas.

También se buscó conocer cómo perciben los participantes la gestión académica mediante acciones experimentadas y realizadas por la secretaría del PPGOA. Para conocer cómo se establece el contacto con el sector, se formuló una pregunta de opción múltiple sobre cómo reciben los estudiantes y docentes información acerca del funcionamiento del programa (Tabla 03).

Tabla 03: Contacto de los participantes de la investigación con la secretaría del PPGOA.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Correo electrónico de la secretaría	40	81,6%
Algún documento institucional	5	10,3%
A través de los docentes	1	2%
A través de la coordinación en reunión del órgano colegiado	1	2%
Directamente a través del secretario del programa	2	4,1%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración de los autores (2022).

De forma complementaria, se preguntó al personal

técnico-administrativo en educación cómo planifica y ejecuta la secretaría el proceso de transmisión de información relacionada con la gestión académica. Las respuestas figuran en la cuadro 02

Cuadro 02: Funcionamiento de la secretaría.

Funcionamiento de la secretaría	Respuestas
Cómo planifica y ejecuta la secretaría el proceso de transmisión de información relacionada con la gestión académica?	TAE 1 - Realizamos reuniones para planificar qué se hará, quién lo hará y cuándo, y la información se transmite por correo electrónico a toda la comunidad del PPGOA.
	TAE 2 - Los procesos se basan en las demandas existentes en la secretaría del programa, ya sean de estudiantes, docentes o público externo; estas demandas se organizan y dividen según el público interesado y posteriormente se remiten a ese mismo público siempre que es necesario. [énfasis de los autores]

Fuente: Elaboración de los autores (2022).

Ferri, Duarte y Neitzel (2018, p. 16), al preguntar a los encuestados por los medios que les permitieron acceder a información sobre la universidad, identificaron que «para el 46,47% de los encuestados, pese a estar constantemente conectados a los medios digitales y a las redes sociales, la información [...] todavía llega por el tradicional “boca a boca” [...]» (traducción propia).

A diferencia de lo que muestra el estudio de Ferri et al. (2018), en la comunidad del PPGOA la información se obtiene preferentemente por medios digitales. Este resultado debe considerarse a la luz del período de recopilación de datos, marcado por la pandemia de COVID-19, que, a partir de marzo de

2020, intensificó el acceso a la información a través de la tecnología.

Se observa que la secretaría organiza el proceso de información sobre sus demandas a la comunidad académica y transmite esa información de manera habitual por correo electrónico. Uno de los factores que explican el uso preferente del correo electrónico es que el sector no dispone de una línea telefónica fija en funcionamiento desde 2017. La secretaría también utiliza con frecuencia las páginas web del programa, pero el correo electrónico institucional es el medio predominante por ser más ágil y estar dirigido a destinatarios específicos. La concentración de la comunicación en un único canal escrito estandariza y registra las orientaciones, pero reduce las oportunidades de atención inmediata, aspecto que reaparece entre las debilidades señaladas por los participantes. Se observa aquí el doble efecto de las herramientas digitales discutido por Lima (2021): agilizan la circulación de información y, al mismo tiempo, amplían la formalización del contacto entre el sector y sus usuarios.

También se investigó la percepción de la comunidad del PPGOA sobre la gestión académica después del contacto con la secretaría. Se preguntó a los participantes si podían identificar cambios en el desarrollo de las actividades académicas después de contactar con la secretaría y recibir orientación sobre algún procedimiento. Las respuestas se agruparon en tres categorías, presentadas en el cuadro 03.

Cuadro 03: Cambios en el desarrollo de las actividades académicas tras contactar con la secretaría del PPGOA.

¿Puede identificar cambios en el desarrollo de las actividades académicas después de contactar con la secretaría y recibir orientación sobre algún procedimiento?	Respuestas
I) Sí, de forma clara y rápida	Dis. 8 - Sí. Los procedimientos quedan más claros.
	Dis. 13 - Sí. [...] Con ello, el procedimiento se vuelve mucho más uniforme y rápido.

II) Sí, con buena orientación para realizar los procesos	Dis. 16 - Sí, me resultó más fácil realizar los procedimientos solicitados.
	Dis. 18 - Sí, procuran responder a todas las dudas, aunque sea posteriormente.
III) No, no puedo, no recuerdo	Dis. 3 - No puedo.
	Dis. 4 - No lo percibo.

Fuente: Elaboración de los autores (2022).

En cuanto a la identificación de cambios en el desarrollo de las actividades académicas después del contacto con la secretaría, predominan las respuestas afirmativas, asociadas a la obtención de orientaciones claras y rápidas y a una buena orientación para realizar los procesos.

Por último, se buscó identificar las debilidades y fortalezas de la gestión académica desde la perspectiva de la comunidad del PPGOA. Para ello, se preguntó: En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades del acompañamiento de la secretaría del PPGOA a lo largo de su trayectoria en el programa? Las respuestas se organizan en el cuadro 04.

Cuadro 04: Fortalezas y debilidades en el acompañamiento de la secretaría.

Debilidades y fortalezas	Respuestas
I) Fallas en la comunicación telefónica, falta de WhatsApp institucional, página desactualizada	Dis. 13 - [...] El punto débil se debió únicamente a la pandemia, que restringió el contacto al correo electrónico.
	Dis. 15 - [...] Pero debería haber un WhatsApp institucional.
II) Sobrecarga de trabajo del personal, mayor apoyo y orientación para el personal	Dis. 7 - Sobrecarga de actividades para los secretarios.
	Dis. 11 - Debilidad: un solo trabajador. [...].

III) Falta de material de orientación	Dis. 19 - [...] Sería interesante un manual resumido sobre la trayectoria del estudiante en el programa que contuviera también las respuestas a las principales dudas recurrentes, apoyando así a los estudiantes de nuevo ingreso.
Fortalezas	Respuestas
IV) Fortalezas: atención ágil, eficiente y rápida	Dis. 2 - Comunicación accesible y ágil.
	Dis. 25 - Fortaleza: agilidad, dedicación, comunicación.
V) Personal capacitado, atento y servicial	Dis. 9 - Personal atento. Dis. 12 - En cuanto a las fortalezas, contar con dos trabajadores y que estén capacitados.
VI) Cordialidad y empatía en la atención	Dis. 13 - Creo que la cordialidad y la empatía del personal son el punto fuerte.
	Docen. 4 - Fortalezas: personal atento y servicial; organización; respeto mutuo [...] [énfasis de los autores]

Fuente: Elaboración de los autores (2022).

Entre las debilidades percibidas por la comunidad académica del PPGOA respecto al acompañamiento de la secretaría, las más mencionadas fueron las fallas en la comunicación telefónica, la falta de un WhatsApp institucional y la desactualización de la página web del programa. En efecto, el teléfono fijo del PPGOA no funciona desde 2017, cuando se deshabilitaron los teléfonos de la UFPB. El servicio se restableció posteriormente, pero el aparato y la línea del PPGOA no volvieron a funcionar, y las solicitudes de reparación no habían sido atendidas al concluir la investigación.

La desactualización de la página del programa se produjo tras la salida de un especialista contratado para actualizarla y dinamizarla. Además, el programa dejó de contratar el plan de pago de WordPress y pasó a utilizar únicamente la versión gratuita, bastante limitada, y el personal asumió la actualización de la página sin haber recibido formación para utilizar el software. En cuanto al WhatsApp institucional, se trata de una herramienta cuyo uso se generalizó, principalmente durante la pandemia de COVID-19, cuando las personas comenzaron a trabajar a distancia utilizando herramientas tecnológicas y redes sociales. El servicio público también tuvo que adoptar esta

forma de prestación de servicios; sin embargo, algunos sectores, como el PPGOA, no disponen de WhatsApp institucional, por lo que el personal pasó a utilizar sus cuentas particulares para ofrecer este medio de comunicación.

La sobrecarga de trabajo y la falta de apoyo y orientación al personal del PPGOA también figuraron entre las debilidades más mencionadas. Estas se relacionan con la rotación del personal del sector, pues buena parte de quienes trabajaban en el PPGOA tenían contratos temporales. Al finalizar sus contratos, quedó un solo funcionario público, que pasó a atender toda la demanda del programa durante tres años. Solo en 2020 el PPGOA incorporó a otra funcionaria a su plantilla de personal técnico-administrativo en educación.

Belino (2022, p. 70),

> en una investigación sobre los servicios prestados en las secretarías de los cursos de grado de la UFPB, concluyó que "estos sectores presentan una elevada rotación de personal, lo que ocasiona debilidades en el servicio público y requiere estrategias por parte de sus responsables, principalmente en cuanto a la formación del personal y la transmisión de información, para no perjudicar el servicio público". (traducción propia)

Se observa que las debilidades identificadas en el PPGOA coinciden con las documentadas en el estudio de Belino (2022). Esto sugiere que la sobrecarga del personal, la falta de formación adecuada para afrontar las especificidades de sus entornos laborales y la insuficiencia de infraestructura para garantizar una atención de calidad no son exclusivas del programa y se repiten en otras secretarías académicas de la institución.

Estas condiciones corresponden a lo que Lipsky (2019) describe como característico del trabajo de nivel de calle: recursos inferiores a las demandas y necesidad de crear soluciones propias para mantener la atención. El uso de cuentas particulares de WhatsApp y la actualización de la página sin formación específica son ejemplos de estas soluciones. Desde esta perspectiva, las fortalezas y debilidades señaladas por los participantes no son independientes. La agilidad, la atención y la cordialidad reconocidas en el servicio derivan, en parte, del esfuerzo individual del personal para compensar carencias institucionales, lo que hace que la calidad del servicio dependa de las personas que ocupan el sector y sea vulnerable a la rotación registrada por Belino (2022). La elaboración de un material de orientación, sugerida por uno de los

estudiantes (Dis. 19), y la definición de rutinas escritas son medidas que pueden reducir esta dependencia.

6. Consideraciones finales

Este estudio analizó la percepción de la comunidad académica sobre la gestión académica realizada por la secretaría del Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), mediante cuestionarios respondidos por 49 participantes, lo que corresponde al 42% de la comunidad académica del programa. Los resultados indican una percepción generalmente positiva de los participantes respecto de la gestión académica de la secretaría del PPGOA. Los encuestados mantienen contacto frecuente con la secretaría para realizar procesos académicos rutinarios, y el correo electrónico institucional es el medio de comunicación más utilizado.

Al analizar las debilidades y fortalezas de la gestión académica, se identificaron aspectos por mejorar: la comunicación telefónica, la falta de un canal de comunicación más inmediato, como un WhatsApp institucional, la actualización de la página del programa, la sobrecarga de trabajo del personal y la necesidad de apoyo y orientación de la coordinación a quienes trabajan en la secretaría. Por otra parte, las fortalezas destacadas por los participantes se relacionaron con la atención prestada por el personal técnico-administrativo de la secretaría, reconocida por su eficiencia, profesionalidad, atención y acogida personalizada.

Considerados en conjunto, estos resultados indican que la gestión académica del programa se sustenta más en el compromiso del personal que en condiciones institucionales estables. La secretaría actúa como vínculo entre las normas del posgrado y la trayectoria de los estudiantes, y la calidad de esta mediación depende de contar con personal suficiente, formación y canales de comunicación adecuados. Como recomendaciones prácticas, se sugieren el restablecimiento de los canales de atención, mediante la recuperación de la línea telefónica y la adopción de un canal institucional de mensajería; la formación del personal para mantener la página del programa; la elaboración de un documento de orientación sobre rutinas y procedimientos para estudiantes y nuevos trabajadores; y el dimensionamiento del equipo en función de las demandas del programa.

Se espera que este estudio amplíe la comprensión de la gestión académica en la educación superior y la discusión sobre la calidad de los servicios de las secretarías de posgrado. Las percepciones de los participantes pueden orientar la mejora continua de estos servicios y de la experiencia de los estudiantes.

Limitaciones de la investigación y propuestas para futuros estudios

Los resultados deben interpretarse a la luz de algunas limitaciones. La primera se refiere al alcance del estudio, que examinó un único programa de una universidad federal, por lo que las conclusiones no pueden generalizarse a otros programas o instituciones. La segunda concierne a la composición de los participantes: la participación fue voluntaria y los grupos tuvieron una presencia desigual, con 35 estudiantes, 12 docentes y solo 2 integrantes del personal técnico-administrativo, lo que restringe la comparación entre los grupos e impide realizar inferencias estadísticas a partir de las frecuencias presentadas.

La tercera limitación deriva de la posición de la investigadora, que trabaja en el entorno observado. Aunque esta condición favoreció el acceso a los documentos y a las rutinas, pudo influir tanto en la observación como en las respuestas, puesto que los participantes evaluaron un sector con el que mantienen una relación de proximidad, situación propicia para respuestas socialmente deseables. La cuarta limitación reside en el instrumento: el cuestionario en línea recoge percepciones declaradas en un único momento y no permite profundizar en el significado de las respuestas, como lo harían las entrevistas o los grupos focales. Por último, la recopilación de datos se realizó durante la pandemia de COVID-19, período en que el trabajo y la atención pasaron a apoyarse en herramientas tecnológicas, lo que pudo acentuar la importancia atribuida a los canales digitales.

Estas limitaciones señalan caminos para futuros estudios. En primer lugar, se sugiere ampliar la investigación a otros programas de posgrado, académicos y profesionales, de la UFPB y de otras instituciones, para permitir comparaciones entre contextos. En segundo lugar, se recomienda combinar cuestionarios con entrevistas y grupos focales, realizados por investigadores externos al sector, y emplear instrumentos estandarizados de evaluación de la

calidad de los servicios, lo que permitiría utilizar procedimientos estadísticos. En tercer lugar, cabe investigar las condiciones laborales del personal técnico-administrativo de las secretarías, incluidos el dimensionamiento de los equipos, la rotación y la formación, tema sobre el que la literatura todavía presenta vacíos (Soares & Graebin, 2026). Otras posibilidades son examinar la relación entre la gestión académica de las secretarías e indicadores de los programas, como el tiempo hasta la obtención del título y el abandono, y repetir la recopilación de datos en un período posterior a la pandemia para verificar si se mantienen las percepciones sobre los canales de comunicación.

REFERENCIAS

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.