

**ANÁLISE DOS FATORES CONTINGENCIAIS NO DESEMPENHO ACADÊMICO DE DISCENTES DE UMA PÓS-GRADUAÇÃO**

**JEAN SOARES DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**CLÉSSIA FERNANDES DE BRITO SANTIAGO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# ANÁLISE DOS FATORES CONTINGENCIAIS NO DESEMPENHO ACADÊMICO DE DISCENTES DE UMA PÓS-GRADUAÇÃO

## INTRODUÇÃO

Com a missão de prover um nível educacional de qualidade para os seus alunos, as Instituições de Ensino Superior (IES) podem perpassar por desafios que dificultam o cumprimento do seu objetivo organizacional, em que, tais empecilhos se fazem presentes no contexto de atuação das mesmas. Assim, para que as IES consigam repassar o conteúdo ministrado e contribuir para o desenvolvimento profissional, acadêmico e cidadão dos discentes se faz necessário que compreendam o ambiente que se encontra adjacente ao cumprimento de suas atividades, com a finalidade de continuarem apresentando o bom desempenho esperado (AMARO, 2018).

No contexto do ensino e aprendizagem, a busca por estratégias efetivas para promover uma educação de qualidade é fundamental (RODRIGUES, MOREIRA; MARTINS, 2020). Para alcançar esse objetivo, compreender e considerar os fatores contingenciais presentes no ambiente educacional pode ser uma estratégia essencial. Esses fatores referem-se a elementos e circunstâncias que podem influenciar o processo de ensino e aprendizagem de forma direta ou indireta.

Neste sentido, ganha destaque a teoria contingencial, uma vez que considera o dever assumido pelas organizações de adequarem sua estrutura ao ambiente em que atuam para que mantenham suas atividades, tendo em vista que o referido meio pode demandar fatores que coloquem em risco a realização das mesmas, bem como melhorar a sua performance organizacional, adequando sua estrutura ao meio em que operam (DONALDSON, 2001). O estudo dos fatores contingenciais proporciona uma visão abrangente e holística do sistema educacional, permitindo que educadores, administradores escolares e demais profissionais envolvidos no processo educativo identifiquem e respondam adequadamente às peculiaridades e desafios que emergem em diferentes contextos e realidades (FIIRST; BEUREN, 2022).

Esses fatores podem variar desde aspectos socioeconômicos dos estudantes, características individuais dos docentes, infraestrutura das instituições de ensino, políticas governamentais, tecnologias disponíveis, até dinâmicas culturais e sociais. Cada um desses elementos pode influenciar o processo educacional de maneira singular e, portanto, demanda uma análise criteriosa e personalizada (BOEZEROOIJ, 2006; FAGUNDES *et al.*, 2008).

Contudo, estudos envolvendo os fatores contingenciais no campo da educação superior ainda podem ser considerados escassos. Algumas pesquisas nessa temática foram analisadas de maneira geral, como em Boezerooij (2006). Fagundes *et al.* (2008) relacionaram a teoria contingencial em um curso de graduação em ciências contábeis em uma faculdade privada, enquanto Amaro (2018) analisou o mesmo curso em uma universidade pública.

A partir do contexto das Universidades brasileiras e as lacunas percebidas na literatura, a seguinte questão de pesquisa foi levantada: como os fatores contingenciais podem influenciar no desempenho acadêmico de discentes em nível de pós-graduação? Diante disso, o objetivo desse trabalho é analisar como os fatores contingenciais se comportam sobre o desempenho acadêmico de discentes em um curso de pós-graduação *stricto sensu* em Administração.

Dado as mudanças constantes que acontecem no ambiente interno e externo do ensino superior, investigar os fatores contingenciais no desempenho acadêmico de discentes de pós-graduação contribui para a compreensão do contexto que estão inseridos e suas implicações na formação acadêmica e profissional. A partir disso, a percepção desse contexto pode levantar pontos que são críticos na vivência dos discentes, em suas experiências de aprendizagem, na

forma como sentem, pensam e se comportam e, conseqüentemente, colaborar para a construção de cenários aos que optam por seguir essa trajetória na pós-graduação.

## TEORIA DA CONTINGÊNCIA

No final da década de 50 foi estabelecida a teoria da contingência, que se destacou por evidenciar a necessidade dos processos e da estrutura das organizações passarem por adequações em vista dos componentes que envolvem o meio ambiente, sendo considerada uma nova abordagem para a ciência da administração devido a inclusão de fatores externos para a prática da gestão empresarial (MORGAN, 1996).

Essa necessidade de se considerar o contexto em que as organizações operam por parte dos gestores se fez necessária para que tomem decisões condizentes com a realidade enfrentada pelas organizações, com o intuito de apresentarem um ganho de desempenho, pois na medida em que se adequam aos elementos tidos como contingentes ao seu meio, tendem a obter uma melhor performance corporativa (DONALDSON, 2001).

Por conseguinte, ganha destaque a figura dos fatores contingenciais como condicionantes que se fazem presentes no contexto de atuação das organizações, os quais podem influenciar o comportamento e as atividades desempenhadas na sociedade, cuja presença de um ou mais fatores ocorre de maneira heterogênea, podendo se manifestar ou não de acordo com o contexto em que aquelas operam.

Assim, conforme destacado por Silva *et al.* (2014) torna-se evidente que características contingenciais apresentem uma relação direta com a estrutura das organizações, fazendo com que passem constantemente por readequações e mudanças a fim de buscar o alto desempenho e um modelo ideal no planejamento estratégico, pois tudo depende do contexto, do ambiente e das tarefas com as quais as organizações operam.

Diferentes aspectos do ambiente no qual as organizações atuam podem influenciar nas suas decisões de gestão, uma vez que existem inúmeros elementos que são capazes de provocar tais modificações no desenho corporativo, como, por exemplo, são tecnologia e estratégia, bem como a incerteza vivenciada pelas organizações em seus processos decisórios e em suas tarefas corporativas que, por sua vez, apresenta uma relação direta com seu ambiente interno e externo (CHENHALL, 2007).

De maneira complementar, esses elementos podem ainda serem classificados quanto a sua forma de atuação nas organizações, a saber: (i) internos (quando podem ser controlados e por estarem presentes no interior das organizações); e (ii) externos ou situacionais (mediante sua participação fora do domínio das organizações, ou seja, em seu contexto de atuação). Ainda, a incerteza é um dos fatores que pode se dar tanto dentro quanto fora das organizações (BARRETO, 2019).

Conseqüentemente, a variável contingencial relacionada ao ambiente externo faz com que um ou mais componentes da estrutura organizacional se apresentem de forma adequada a fatores presentes nesse ambiente. Portanto, ele pode ser evidenciado ao apresentar fenômenos externos que detém um potencial de impactar as corporações, gerando um maior grau de incerteza (CARDOSO *et al.*, 2015). Aspectos que permitem a geração de incerteza nas organizações sob a ótica da abordagem contingencial são oriundos do ambiente, e podem ter origem tanto de maneira intrínseca como extrínseca às organizações (BARRETO, 2019).

No que concerne ao arranjo empresarial, este se caracteriza por objetivar o cumprimento das atividades organizacionais mediante determinação de grupos de trabalho, assim como o detalhamento dos papéis de diferentes setores ou departamentos da organização, devendo contribuir para o objetivo do empreendimento (CHENHALL, 2007).

Outro fator que pode modificar o desenho do modelo organizacional é a tecnologia, que consiste na forma como os processos organizacionais ocorrem, de maneira a transformar

insumos em produtos mediante aplicação de máquinas, sejam essas de *hardware* ou *software*, bem como de conhecimento atrelado as mesmas, cujos procedimentos organizacionais devem se apresentar de forma condizente (ÇAKIR, 2012).

Em seguida, após a compreensão da incerteza ambiental e do estabelecimento da tecnologia que será aplicada nas tarefas institucionais, é importante que os administradores determinem a estratégia corporativa, pois é um elemento contingencial que faz com que o processo de tomada de decisão das organizações passe a considerar as suas variáveis externas, podendo influenciar no desempenho de suas ações (DONALDSON, 2001).

Deste modo, torna-se evidente que as IES devem considerar as variáveis contingentes para que possam atingir seus objetivos e manter o seu grau de qualidade no ensino prestado, bem como desenvolver componentes da estrutura organizacional capazes de responder adequadamente a um ou mais fatores, considerando o ambiente em que atua.

## **FATORES CONTINGENCIAIS NA PÓS-GRADUAÇÃO**

Ao longo dos anos diversas alterações no meio de atuação das IES foram vivenciadas, ocasionando algumas turbulências para as mesmas e impactando nas suas tarefas principais, relacionadas à prática de ensino e pesquisa, bem como em processos secundários atrelados ao exercício da gestão e serviços de apoio que são considerados como meio para o seu objetivo organizacional (BOEZEROOIJ; VAN DER WENDE; HUISMAN, 2007).

No Brasil as IES Federais perpassam por restrições de orçamento, em que 30% destes foram bloqueados pela União devido a necessidade de contingenciamento de despesas por parte desta última, modificando, assim, o ambiente interno das IES mantidas por recursos do referido governo, cujas alterações externas a tais entidades de ensino podem afetar diretamente a continuidade de suas atividades (PALHARES, 2019).

Conforme Rodrigues (2019), as medidas tomadas pelo governo federal também impactam os alunos dessas organizações, sobretudo aqueles que estão realizando estudos em nível de pós-graduação, seja mediante a possibilidade de interrupções em processos que servem de apoio para a realização dos seus cursos, ou por meio de cortes em bolsas destinadas ao fomento da pesquisa.

Portanto, torna-se evidente que o sistema de educação passa a ser constituído de maneira imersa ao contexto em que atua, apresentando uma relação contínua e dinâmica com o mesmo e sendo influenciado por alterações no seu ambiente externo, devendo apresentar ações em resposta a tais mudanças, conforme aponta a literatura voltada à ciência da gestão mediante a ótica da teoria contingencial, com o intuito de certificar a sua persistência no cumprimento da sua missão organizacional.

As instituições voltadas à prática de ensino que estão inseridas em um contexto socioeconômico menos favorável apresentam uma tendência de terem a sua eficiência institucional fortemente afetada por aspectos negativos e inerentes à conjuntura em que desempenham as suas funções (STOLL; FINK, 1999). Desta forma, as IES devem apresentar uma compreensão adequada acerca da situação contingente em que se apresentam, com o intuito de atenderem as adversidades de que lhe são adjacentes (CARDOSO *et al.*, 2015).

Por conseguinte, aspectos que influenciam a qualidade do ensino em nível superior podem ser elencados como fatores que retraem ou colaboram para a melhoria do desempenho acadêmico de discentes, tendo a determinação do seu papel mediante observação do contexto em que se fazem presentes e apresentando uma atuação de maneira contingente (AMARO, 2018).

Condições extrínsecas às instituições de ensino podem afetar a atuação acadêmica de discentes, pois conforme ressaltado por Rocha, Leles e Queiroz (2018), a presença de características relacionadas a fatores socioeconômicos, como, por exemplo, o nível de

escolaridade dos pais, assim como o fato dos discentes possuírem bolsas de estudo ou outras modalidades de fomento ao seu desenvolvimento educacional, são tidos como elementos determinantes na melhoria do desempenho de estudantes no nível superior.

Murillo (2003) destaca que devido à natureza de alguns fatores contingentes não serem controlados pelas IES, podem ser considerados como aspectos que não estão dentro do escopo de atuação das referidas organizações, contudo, mesmo diante deste cenário, as instituições de ensino devem sempre desenvolver ações que busquem atenuar os impactos desses fatores no desenvolvimento de suas tarefas institucionais, bem como evidenciado pela teoria contingencial.

Nesta perspectiva, Amaro (2018) além de ressaltar a presença de elementos socioeconômicos como fatores externos que influenciam no desempenho dos estudantes, também argumenta que esses elementos podem colaborar para a apresentação de condicionantes presentes no ambiente interno das instituições educacionais, sendo elencada a estratégia do projeto pedagógico do curso e do corpo docente, a estrutura da organização, bem como o sistema ou recursos tecnológicos utilizados na IES, além do próprio ambiente intrínseco ao curso.

A estratégia do PPC diz respeito à determinação de políticas organizacionais de ensino, a adequação dos conteúdos a serem ministrados e aos procedimentos pedagógicos adotados. A estratégia dos docentes concerne no modo como os professores planejam, lecionam e conduzem as aulas, assim como se a adequação entre a sua especialização e os assuntos que ministra nas disciplinas provocam uma melhoria na compreensão e aprendizagem dos estudantes.

Quanto à estrutura, essa corresponde ao nível de qualidade da sala de aula, laboratórios, bibliotecas e demais espaços que são disponibilizados para os acadêmicos realizarem seus estudos, assim como a configuração do programa. Além disso, a tecnologia também pode ser considerada como um elemento que afeta o desempenho acadêmico, uma vez que está associada à promoção de um ambiente global que permita a troca de conhecimentos com diversas entidades de educação no mundo, além da disponibilização de acesso à internet, que pode ser utilizada como uma ferramenta de aprendizagem pelos discentes.

Por fim, dentre os elementos supracitados tem-se o ambiente interno, que consiste em avaliar o contexto de sala de aula e os conteúdos que são repassados para os discentes, considerando sua qualidade, se são propícios e estimulam a aprendizagem, uma vez que podem impactar positivamente no rendimento acadêmico dos estudantes.

Destaca-se, portanto, a necessidade de as organizações educacionais realizarem uma compreensão e análise do contexto em que operam a fim desenvolverem ações em resposta aos seus desafios e, da mesma forma, buscar traçar estratégias e tomar decisões que permitam uma maior eficácia institucional no cumprimento de sua missão de promover uma educação de qualidade aos discentes.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de campo, do tipo descritivo, com abordagem qualitativa e natureza dedutiva. O contexto do estudo foi um curso de pós-graduação em Administração de uma Universidade pública do Estado da Paraíba, e teve como objetivo analisar como os fatores contingenciais influenciam o desempenho acadêmico dos discentes do referido programa.

Como técnica de coleta de dados, optou-se por realizar um grupo focal. Conforme Veiga e Gondim (2001), o grupo focal é uma excelente técnica qualitativa para compreensão e percepção das atitudes dos grupos humanos. Para captação dos participantes, inicialmente, foi realizada uma apresentação da proposta aos discentes do curso, com o intuito de explicar o projeto de pesquisa e convidá-los para participar do estudo dentro do perfil estabelecido:

discentes em nível de Mestrado e Doutorado que estivessem até seu primeiro ano de curso (para mestrado) e segundo ano (para doutorado), residentes na cidade do estudo e com disposição para participar da pesquisa.

Tal escolha foi motivada por considerar que discentes nos primeiros anos de cursos possuem relação mais direta com seu programa, dado a necessidade de residir na cidade, terem mais cargas de disciplinas ou créditos para cumprir, contato com professores, orientadores e gestão, por exemplo. Sendo assim, seria mais pertinente identificar como os fatores contingentes influenciam em seu desempenho acadêmico nesse período inicial do curso.

Para Pizzol (2004), a quantidade de pessoas em grupo focal tem que permitir participação e discussão efetiva do tema. Dentro da disponibilidade dos discentes que atendiam ao perfil desejado e a quantidade considerada suficiente pelos autores para o desenvolvimento do estudo, foram selecionados de forma intencional cinco participantes, sendo estes: três do sexo Feminino e dois do sexo Masculino, idades entre 24 e 35, quatro mestrandos e um doutorando, sendo três bolsistas e dois sem bolsa.

Para analisar os fatores contingenciais externos foram abordados os seguintes pontos: Moradia (M); Situação econômica familiar (SEF); Trabalho (T); e Cenário político (CP). Para os fatores contingenciais internos foram abordados: Ambiente interno do programa (AIP); Estrutura e tecnologia (ET); Estratégia do PPC (EPPC); e Estratégia do corpo docente (ECD). Os tópicos abordados tiveram como referência o instrumento desenvolvido e testado no estudo de Amaro (2018) que analisou de forma quantitativa os fatores contingentes no desempenho acadêmico de discentes em nível de graduação no curso de ciência contábeis.

O grupo focal teve duração de 01 hora e 34 minutos, dentro da variação recomendada para o emprego da técnica, mínimo 90 e máximo 110 minutos (TRAD, 2009). O planejamento e condução do grupo focal foram de responsabilidades dos próprios autores, ou seja, desenvolveram as ações de moderar o encontro e o papel de observador, fazendo anotações em eventuais percepções subjetivas das falas, como sentimentos, gestos e entonação.

Todo o grupo focal foi gravado e as falas foram transcritas para que os dados fossem analisados e interpretados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 1979). Os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declarando participar do estudo e cientes dos objetivos propostos, autorizando a utilização dos dados em eventuais publicações para fins acadêmicos, desde que preservada a identidade dos mesmos. Por tal motivo, foram identificados aleatoriamente como “D1, D2, D3, D4 e D5”.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **PERCEPÇÕES DOS DISCENTES QUANTO AOS FATORES CONTINGENCIAIS**

#### *Fatores Externos*

O item **Moradia (M)** buscou compreender como o processo de adaptação dos estudantes, sejam os que se mudaram para fazer a pós-graduação ou dos que já residiam na cidade com a família, pode afetar de alguma forma o seu desempenho. Por meio das discussões, foram abordadas questões como pontos de apoio, relacionamento familiar e de companheirismo, amizades, e obrigações no lar, por exemplo.

Nas falas dos participantes foram perceptíveis diversas posições para a situação de moradia. Os discentes participantes da pesquisa concordam que mesmo possuindo obrigações referentes aos afazeres domésticos, o fato de não morar com a família enquanto são estudantes de pós-graduação contribui na dedicação aos estudos e no bom desempenho. Até mesmo os que moram com a família, informam que, devido suas ocupações em casa, tem que se retirar para estudar na universidade, caso contrário não terá bom desempenho.

No entanto, alguns discentes citam que sentem vantagens quando podem contar com a presença constante da família, e que mesmo parecendo um fator negativo, essa relação de moradia contribui de forma significativa para que o estudante possa enfrentar as exigências da pós-graduação. Barham, Joan e Vanalli (2012) apontam que nos últimos tempos, os pesquisadores vêm compreendendo que as relações no trabalho, estudos, família e atividades de lazer causam impactos no bem estar do indivíduo, uma vez que são domínios e situações vivenciadas que podem interferir e exercer influência em outros domínios.

Quanto a **Situação Econômica Familiar (SEF)**, a partir da observação da situação econômica de cada participante, buscou-se compreender de que forma a questão financeira pode afetar esses estudantes, considerando principalmente os custos que possuem, a dependência de terceiros ou demais contribuições.

Dos cinco, não foi levantada influência desse fator no desempenho de três participantes (D1, D2 e D5). Ambos expressam que não contribuem diretamente na economia familiar, e a renda que possuem demonstra ser suficiente para atender às suas necessidades e desejos pessoais, o que facilita seu desempenho. Para outro participante (D3), mesmo não sendo bolsista e dependente da família, acredita que o fato de não poder contribuir financeiramente hoje, serve como estímulo para que tenha um bom desempenho a fim de evitar situações mais complicadas que já teve como vivência.

Na percepção de Gatti (2001) os mestrandos e doutorandos que não são bolsistas possuem condições diferentes de dedicação comparados aos demais, contudo, não significa que sua qualificação irá ter um rendimento menor. A situação financeira pode funcionar como um recurso para que esses estudantes se mantenham da melhor forma ao longo dessa trajetória. No relato de outro participante, a situação econômica familiar, principalmente por ser o principal contribuinte na casa, é um fator preocupante.

Mesmo a opção pela bolsa ter sido uma escolha do próprio estudante, para assim ter mais tempo de dedicação acadêmica, percebe-se que a preocupação referente às responsabilidades financeiras pode ser um fator negativo na sua vivência. Além disso, conforme Voltarelli (2002) é grande a desproporção entre disposição de recursos e as exigências no desempenho acadêmico dos discentes e são ainda mais acentuados se consideradas as crises financeiras das instituições de ensino e programas de fomento à pesquisa.

No item **Trabalho (T)**, em uma perspectiva de mercado, foram analisadas as percepções dos participantes quanto às dificuldades de conciliar tanto a rotina de trabalho, como os cenários futuros para oportunidade de novos profissionais.

Para os estudantes que possuem dedicação exclusiva ao programa, o trabalho acaba tornando-se a própria pós-graduação. Nisso, a autoexigência acaba muitas vezes sendo dobrada, demandando do estudante grande empenho ao longo da sua rotina. Como nem sempre todos os estudantes têm a pretensão ou possibilidade de ser bolsista enquanto fazem sua pós-graduação, alguns acabam possuindo também vínculo com outras entidades, sejam estas públicas ou privadas. No atual cenário socioeconômico as estruturas organizacionais além de buscar profissionais mais flexíveis e inteligentes em grande parte acabam forçando o trabalhador a ter controle de sua carreira (ROWE; BASTOS, 2010).

Em uma visão mais futura, a necessidade de alguns estudantes do mestrado em ter um bom desempenho acadêmico também está associada às oportunidades de ingresso em uma pós-graduação em nível de doutorado, por exemplo. O ingresso em um programa de doutorado pode ser considerado como um processo que vai sendo construído desde a graduação, passando experiências profissionais e acadêmicas, e principalmente na forma como mestrado está sendo feito, por isso a cobrança tão alta de alguns alunos que têm esse interesse.

Assim como em diversas carreiras, os profissionais buscam ter sucesso e reconhecimento por seu trabalho para assim atingir sua realização. Porém, a alta concorrência e poucas oportunidades no meio acadêmico já começam a assustar também as possibilidades

para esses profissionais. Os participantes relatam os constantes comentários de alguns docentes sobre essas dificuldades enfrentadas no mercado profissional e acadêmico.

Considerando uma série de informações sobre a inserção profissional de mestres formados nos anos 90, Balbachevsky (2005) percebeu que muitos desses mestres não estão no ambiente acadêmico e sim em empresas, administração pública ou como profissionais liberais. Certamente, são questões que variam bastante dependendo da área. Situações como essa, podem refletir até mesmo na adesão de novos discentes aos programas stricto sensu, e para os que já estão dentro, pode refletir no seu desempenho. Apesar do histórico de crescimento de alunos na pós-graduação, Moritz, Moritz e Melo (2011) apontam os riscos de descontinuidade desse crescimento a partir de indicadores da Pesquisa Nacional de Amostragem por Domicílio (PNAD) que pode impactar diretamente o desenvolvimento científico do país.

Quanto ao **Cenário Político (CP)**, a pós-graduação no ensino público ainda é bastante dependente da gestão pública e órgãos de fomento para funcionamento e manutenção de suas atividades. Diversos alunos que fazem pós-graduação, principalmente em nível de mestrado, se mantêm em grande parte pelas oportunidades de bolsa que são dispostas. Considerando o complexo cenário político do país, e decisões que afetam diretamente o sistema de educação superior, alunos que são de outras cidades, por exemplo, podem ser drasticamente afetados no seu programa.

Para Mancebo (2017) é muito complexo analisar a conjuntura atual da educação superior no Brasil, isso porque incide em um momento especial e crítico característico por uma crise político-econômica. Situações como essa além de poderem afetar o desempenho do estudante, pode impedir com que outros tenham uma visão acadêmica como carreira.

**Quadro 1-** Evidências empíricas dos fatores contingenciais externos no desempenho dos estudantes na pós-graduação

FATOR	EVIDÊNCIAS
Moradia (M)	<p>Depois que eu mudei aqui pra cidade eu acredito que facilitou, porque eu moro sozinha, então eu me dedico mais as coisas da universidade, às atividades [...] e como eu tenho um sério problema com concentração, pelo fato de morar sozinha, me ajuda muito a me concentrar nos estudos, a fazer minhas rotinas de horário, enfim, acho que influencia positivamente. (D2)</p> <p>Eu não moro com minha família, eu moro só, e às vezes eu viro a noite estudando, não tem hora pra comer, não tem hora pra dormir... e eu acho que se eu estivesse com minha família em casa seria bem mais difícil porque ficariam “no pé” direto dizendo que isso não tem necessidade e pedindo para eu ir dormir, e às vezes não entende que se você for dormir ou sair com a família, não vai dar tempo. (D1)</p> <p>Se eu ficar em casa sempre tem algo a fazer, então eu tenho que “abandonar” as coisas em um dia que eu escolho pra estudar. Nos finais de semana, por exemplo, é quando a família cobra algum lazer, algum passeio [...] então sábado e domingo é um dia que eu não estudo muito. (D4)</p> <p>O fato de eu já residir aqui na cidade facilita muito, porque eu sempre estou em contato com familiares, amigos [...] que pode ser um ponto negativo porque o acesso a eles é muito grande, mas eu acho que dá pra conciliar bem essa rotina de família, amigos, trabalho e estudos. Certas vezes fico muito sobrecarregada, achando que vou “pirar a cabeça” e não vou conseguir dar conta de fazer nada, mas tem esses mecanismos que facilitam o dia a dia: a questão da família e do apoio. É o que ajuda bastante a levar o mestrado. (D5)</p> <p>Eu não vejo isso como algo negativo, na verdade é bastante positivo. Boa parte do tempo só fica eu e minha mãe em casa, então ela fica lá fazendo croché e eu estudante. Às</p>

	vezes ela quer atenção, e aí eu tento dedicar um tempo pra dar atenção a ela e ir estudar. (D3)
Situação Econômica Familiar (SEF)	<p>Eu acho que o fato de não receber bolsa talvez me leve a ter um desempenho melhor para tentar no próximo ano. Eu sou dependente do meu pai e ele não contribui de boa vontade com minha formação, e isso me dá um grande desgaste emocional, e aí eu fico pensando, se eu arranjar um trabalho será que isso vai afetar no meu desempenho? E fico nesse dilema [...] inclusive eu estive mal de saúde por causa de ansiedade, passei uma semana sem assistir aula. Acho que isso foi o ponto mais alto desse meu estresse acadêmico. (D3)</p> <p>Eu sou servidor público e pedi afastamento para receber a bolsa, mas foi um erro. Foi um erro porque as minhas despesas familiares são bem maiores do que o valor da bolsa, então tem sido uma preocupação. Mas foi uma decisão minha, se eu não me dedicasse só ao mestrado eu não daria conta. (D4)</p>
Trabalho (T)	<p>O trabalho da gente que é bolsista é basicamente a pós-graduação. Pra mim esse primeiro período foi bem conturbado, quando começou uma enxurrada de conteúdo que você tem que estudar antes da aula, eu me perdi um pouco. A carga é alta e as aulas são muito puxadas, e nisso você se cobra muito e às vezes acaba não conseguindo desempenhar-se bem por causa dessa própria cobrança. (D1)</p> <p>Eu estou ligada 24 horas por dia. Às vezes no meio da aula tem coisa pra resolver do trabalho que depende de mim. No intervalo da aula, por exemplo, às vezes a pessoa quer espairar, mas estou lá conectada perguntando como estão as coisas no trabalho porque tem coisas que depende de mim pra dá segmento. (D5)</p> <p>Eu particularmente tenho pretensão de seguir a carreira acadêmica, e isso é frustrante quando eu fico pensando que tenho que estar em um doutorado daqui a dois anos, e quando a gente tem um desempenho baixo aqui é como se fosse menos possível o doutorado. (D1)</p> <p>Para mim isso também influencia muito meu desempenho, porque como eu quero seguir carreira acadêmica você se sente cobrada a dar o seu melhor e a ser um dos melhores para que possa ter frutos no futuro. Então quando eu não consigo responder do jeito que esperava, isso acaba me frustrando. (D2)</p>
Cenário Político (CP)	<p>Influenciou não o meu desempenho, mas o fator emocional, porque eu fui beneficiada com a bolsa, mas não cheguei nem a receber, e por decisão do governo a bolsa foi cortada, então foi um golpe bem duro e que me levou a passar um tempinho frustrada. (D3)</p> <p>Eu vejo mais em uma perspectiva de longo prazo, porque a bolsa é um corte de imediato que vai acontecer, mas futuramente, se houverem esses cortes, vai ter menos vaga para ser professor, ser pesquisador... e isso de certa forma influencia em nosso desempenho, porque a gente acha que vai se dedicar tanto pra terminar um mestrado ou um doutorado, mas para trabalhar onde? Tem muita faculdade particular, mas eu me vejo em uma Universidade pública. (D1)</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O tópico seguinte aborda sobre os fatores internos que influenciam o desempenho dos estudantes e sua percepção sobre o ambiente do programa de pós-graduação, estrutura e tecnologia disponibilizadas, o projeto pedagógico do curso e as estratégias adotadas pelos professores na formação acadêmica dos membros do PPG.

### *Fatores internos*

O **Ambiente Interno do Programa (AIP)** é caracterizado pelas relações interpessoais estabelecidas entre os estudantes, orientador e estudante, coordenação e funcionários no PPG. Essas relações sociais fazem diferença na forma como o ambiente interno do programa é construído e na adaptação dos membros que vêm de realidades e culturas diferentes. Essa perspectiva do ambiente interno do programa aponta também para o clima construído a partir dessas relações sociais, considerado importante para o bem estar psicológico, acadêmico e social dos indivíduos (SHEWARK; ZINSSER; DENHAM, 2018; BAUMSTEIGE *et al.*, 2022). Um clima positivo no ambiente de aprendizagem influencia o desempenho e resultados de aprendizagem, enquanto um clima negativo torna-se uma barreira nesse processo (SILVA *et al.*, 2016; BAUMSTEIGE *et al.*, 2022).

Os discursos dos pesquisados indicaram que a relação entre os estudantes de uma turma é mais acentuada, ou seja, o vínculo que é criado contribui de forma significativa para que o ambiente de aprendizagem seja um local sem disputas e egos, de modo a não afetar negativamente o desempenho entre os membros do grupo.

Para Souza e Hutz (2008), relacionamentos como esses são importantes e de grande contribuição para o desenvolvimento social, emocional e cognitivo. Além disso, percebe-se que essa experiência positiva no ambiente interno do PPG pode proporcionar sempre novos aprendizados ao considerar a proximidade e troca de conhecimentos entre os discentes. Nesse contexto, os estudantes têm a oportunidade de aprender de forma colaborativa, compartilhar conhecimentos e experiências com os colegas contribuindo para uma aprendizagem coletiva (KEDIAN; WEST-BURNHAM, 2017).

Outro ponto discutido e refletido pelos estudantes está relacionado com a **Estrutura e Tecnologia (ET)** disposta pelo programa. Considerações sobre laboratórios, sistemas, computadores, salas de aula e rede de internet, são exemplos de pontos discutidos com os discentes e como esses aspectos afetam seu desempenho acadêmico. A dimensão tecnológica do ambiente de aprendizagem envolve os recursos físicos e virtuais em vista de potencializar a aprendizagem e formação dos estudantes a partir de suas ferramentas e equipamentos (SANTIAGO, 2021), e contribui para que haja o planejamento dos estudos em diversos contextos, lugares e momentos (HENDERSON; SELWYN; ASTON, 2017; CHAUHAN, 2016) apontando para uma maior flexibilidade nas oportunidades de aprendizagem e acesso a informações.

A utilização dos recursos a favor do bom andamento das atividades no programa é um fator essencial para um bom desempenho dos estudantes. A utilização de recursos tecnológicos, por exemplo, pode aumentar a eficiência da atividade humana, principalmente ao considerar o fator produtividade (PINTO, 2004). Portanto, a estrutura física disponibilizada pela IES ou PPG tem um impacto significativo nas experiências de aprendizagem e desempenho dos discentes, de forma a favorecer o engajamento discente e sua motivação na dedicação de seus estudos.

Ao discutir sobre as estratégias do **Projeto Pedagógico do Curso – PPC**, compreende-se que os programas de pós-graduação *stricto sensu* são comumente conhecidos pelo alto nível de exigência ao longo de suas atividades, o que é coerente para a formação de profissionais de excelente nível. O contexto da formação acadêmica do pós-graduando deve estar alinhado às suas interfaces entre pesquisa científica, ferramentas metodológicas e embasamentos epistemológicos necessários para a constituição de quadros de pesquisadores-docentes de alto nível.

Todavia, a carga de leituras exigida por alguns docentes do programa demonstrou ser exaustivo na percepção dos estudantes, o que prejudica sua motivação e percepção quanto a qualidade das escolhas metodológicas de ensino-aprendizagem adotada nas disciplinas. Esse aspecto destacado pode causar transtornos psicológicos, afetivos e emocionais nos estudantes por muitas vezes não conseguirem dar conta de suas responsabilidades acadêmicas pelo excesso de cobrança, podendo até gerar desengajamento e evasão. Ainda, na percepção dos pesquisados,

deve ser dada atenção pelo programa à organização e responsabilidade de professores com algumas disciplinas, evidenciando a importância da coordenação avaliar continuamente o desempenho docente e seu nível de comprometimento com o PPG e com a formação dos estudantes.

Maccari *et al.* (2009) considera que alguns programas de pós-graduação podem não possuir um plano estratégico formal e às vezes acabam desenvolvendo suas ações a partir de requisitos de avaliação como da CAPES, visto que recebem avaliações sobre o que possuem de deficiente e procuram melhorá-los. Contudo, é importante que os programas também deem atenção a *feedbacks* de discentes.

As barreiras referentes à leitura em outras línguas também foram citadas pelos participantes. Dependendo se o curso é mestrado ou doutorado, as dificuldades se acentuam. No curso de doutorado, no qual todos já têm uma experiência acadêmica maior, as dificuldades são menos expressivas, a facilidade para leitura em língua inglesa, por exemplo, tem maior evidência. Entretanto, em estudantes de mestrado, podem ser encontradas maiores dificuldades tanto para compreensão como para aprendizagem a partir da prática, dependendo do contexto de sua formação até chegar a pós-graduação.

Assim, o nível de compreensão e reflexão desses estudantes fica comprometido. O estudante pode ser impactado por um desempenho baixo em suas leituras pela excessiva carga que lhe é imposta e pouco tempo para tentar desenvolver suas habilidades de leitura em outro idioma, por exemplo. Compreende-se que o programa deve buscar compreender essas situações e contextos vivenciados pelos discentes e de utilizar estratégias que ajudem em seu desempenho.

Por fim, foram analisadas as **Estratégias do Corpo Docente (ECD)** dos cursos de mestrado e doutorado em administração no PPG. Nesse aspecto, foram discutidas questões como comunicação, avaliações, relação com os alunos e empatia. O fato de existir professores que tentam dinamizar ao máximo as aulas pode contribuir no bom desempenho dos estudantes. Porém, na visão dos participantes, sobrepõem os casos de estratégias de ensino-aprendizagem vistas como pouco eficientes adotadas por alguns professores e que afetaram negativamente o desempenho dos estudantes em outras disciplinas.

É perceptível, pois, na fala dos participantes que as estratégias mal conduzidas podem ser desgastantes para um bom aproveitamento da disciplina e não promover uma experiência significativa de aprendizagem. Situações como essa podem fazer com que os alunos se sintam desestimulados em sua trajetória e até mesmo não reconheçam seu potencial. Portanto, é importante uma busca constante de estratégias adotadas pelos docentes frente a realidade e capacidades dos estudantes. O ambiente de sala de aula, mesmo sendo exigente, deve ser satisfatório.

Por isso, há uma discussão crescente sobre o planejamento docente em vista de um ensino centrado no estudante, cujas estratégias de ensino possam despertar a autonomia, autorregulação e proatividade no processo de aprendizagem (MASETTO; GAETA, 2019; NAGIB; SILVA, 2020; CARVALHO *et al.*, 2018) e cujo uso de estratégias ativas de aprendizagem pode ser positivo na relação com o desempenho acadêmico (OLIVEIRA; BORUCHOVITCH; SANTOS, 2009; CAMARGO, 2018).

O Quadro 2 apresenta as evidências das falas dos discentes pesquisados referentes aos fatores contingentes internos como influenciadores de seu desempenho acadêmico na pós-graduação.

**Quadro 2-** Evidências empíricas dos fatores contingenciais internos no desempenho dos estudantes na pós-graduação

FATOR	EVIDÊNCIAS
-------	------------

Ambiente Interno do Programa (AIP)	<p>Eu acho a turma bem unida, tanto que tem já vi doutorandos falando que se sente mais à vontade com a nossa do que com a própria turma, porque na nossa turma não tem essa questão de briga de egos [...] cada um dar o seu melhor, mas ninguém fica mostrando que é melhor que o outro. (D1)</p> <p>Eu acho o ambiente do programa como um todo bem agradável, não só a turma, não só o coordenador, mas também pessoas que já foram do programa e ajudam você. Muitas vezes eu já pude pegar dicas com pessoas que passaram pela mesma coisa, e isso é o que faz o ambiente ser muito bom aqui dentro... Grande parte dessa pressão, até mesmo dos professores, eu acho que também desinibe pelo fato da turma ter um astral bom. (D5)</p>
Estrutura e Tecnologia (ET)	<p>A estrutura do programa é boa, os laboratórios, as salas, a internet... mas eu acho que ainda falta um ambiente para que a gente possa descansar. Eu já vi alguns programas que tem umas salas com sofás, por exemplo, que é bom para você relaxar. Aqui era pra existir um ambiente mais colaborativo, sem cara de sala de aula. (D1)</p>
Estratégias do Projeto Pedagógico do Curso (EPPC)	<p>Embora os professores tenham essa visão que quanto mais textos eles jogarem pra gente ler de qualquer jeito, mais a gente tá aprendendo, isso não é verdade! Eu acho que depende muito do conteúdo em si, e uma coisa que você pode dizer com um texto, você dizer com cinco, não vale a pena. Porque quanto mais textos a gente tem pra ler, menor é nossa reflexão sobre eles e menor é nosso bom desempenho. (D3)</p> <p>Eu acho que a estratégia do nosso programa em relação a outros, é muito boa. Não fica atrás de muitas outras universidades, mas eu acho que falta comunicação no curso entre as próprias disciplinas... apesar de serem disciplinas diferentes e cada professor ter um modo de pensar, mas é um único programa e precisa ter um alinhamento entre todos. Se teve vez que tivemos provas difíceis na mesma semana, a coordenação deveria estar se comunicando e ver que isso não tem condições de acontecer e desde o começo já ter se adequado. (D5)</p> <p>O programa fica muito em cima da gente em relação à leitura em inglês. Muitas pessoas não têm a aptidão de fazer leitura em inglês, mas se esforçam para fazer, só que não tem como fazer isso com a carga de leitura que é imposta. Honestamente, eu gostaria muito de ler todos os textos em inglês, mas não dá tempo. (D5)</p>
Estratégias do Corpo Docente (ECD)	<p>Eu tento ter um bom desempenho levando em consideração os professores que tem uma boa estratégia, só que às vezes os professores que não tem uma boa estratégia em sala de aula atrapalham em 100% meu desempenho em outras disciplinas (D2)</p> <p>Eu até queria ter um desempenho melhor em uma determinada disciplina, e não tinha por dar prioridade a uma disciplina em que se tinha um “terrorismo” maior, e eu acho isso injusto com os outros docentes que também se planejaram em suas aulas. (D5)</p> <p>É muito ruim quando você termina uma aula e não sai com aquele sentimento que aprendeu algo e sim de que sobreviveu a ela... sai dizendo “menos uma”, ou pergunta “quantas aulas faltam pra terminar?” (D1)</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

## ANÁLISE DOS FATORES MAIS CRÍTICOS

O fator Moradia (M) e Ambiente Interno do Programa (AIP) foram discutidos como um dos que mais contribuem para o bom desempenho dos estudantes. O fato de alguns pós-graduandos morarem sozinhos facilita e contribui para sua dedicação ao programa e, para os que não residem sozinhos, a convivência com a família, amigos e outros, foi apontada como fundamental para o aspecto socioemocional. Além disso, o clima entre as pessoas da turma e a relação estabelecida com a coordenação também demonstraram ser satisfatórias na percepção dos pesquisados. Para eles, o companheirismo criado no ambiente de aprendizagem é fundamental, visto que se trata de um processo de adaptação.

De modo contrário, o fator Trabalho (T), Estratégia do PPC (EPPC) e Estratégia do corpo docente (ECD) foram levantados como os fatores que afetam negativamente o desempenho acadêmico dos estudantes. A inserção na carreira acadêmica é objetivo da maioria desses discentes, principalmente no setor público, mas é vista como uma realidade distante, considerando, também, a influência do cenário político, que para muitos chega a ser desmotivante seguir a carreira. Outra situação relacionada ao trabalho é a dificuldade de conciliar as responsabilidades do programa com atividades do setor público e privado. Os participantes também deram ênfase a carga de leitura exigida, a má distribuição de professores em algumas disciplinas obrigatórias como também a metodologia de ensino-aprendizagem adotada por alguns desses docentes.

Em comparação aos resultados de Amaro (2018) sobre os fatores contingenciais investigados, percebeu-se que a renda familiar mensal, instrução dos pais, horas de estudo semanais extraclasse, sistema técnico e estratégia do Projeto Pedagógico do Curso foram os mais influentes no desempenho acadêmico. A diferença nos achados de Amaro (2018) para esse trabalho pode ser explicada pelo contexto dos cursos, pois enquanto Amaro (2018) investigou em nível de graduação, a proposta deste estudo foi investigar o desempenho acadêmico na pós-graduação *stricto sensu*, e mostrou que a influência dos fatores contingentes pode ser diferente para cada nível de formação. No entanto, questões relacionadas à Família e Estratégias do PPC destacam-se em ambos os estudos como fatores que merecem atenção nas estratégias das instituições de ensino em vista de promover uma formação de alto nível para os estudantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência na pós-graduação envolve diversos elementos que podem influenciar na qualidade da formação profissional e no processo de aprendizagem, como, por exemplo, as responsabilidades assumidas pelos estudantes no lar, compromisso com a família, trabalho, situação financeira, autoexigência e demandas do programa. Essas questões caracterizam a realidade vivenciada por muitos estudantes que ingressam na pós-graduação e que podem comprometer seu desempenho acadêmico. A partir disso, algumas estratégias de natureza prática podem ser desenvolvidas pelos programas para potencializar e contribuir com o processo formativo desses estudantes:

(1) Adesão de um ambiente colaborativo e dinâmico: considerando a satisfação dos discentes quanto às relações no ambiente interno, no qual o programa pode criar um espaço descontraído, dinâmico, flexível e confortável, buscando estreitar cada vez mais as relações interpessoais e utilizando-o como um lugar propício para construção social de conhecimentos.

(2) Parcerias interorganizacionais: o programa pode buscar estreitar parcerias externas que facilitem a imersão dos acadêmicos no mercado, principalmente para percepção prática dos problemas gerenciais. Nisso, podem ser desenvolvidas pesquisas direcionadas para situações cotidianas de organizações, buscando também incentivos e apoio privado sem depender

unicamente da gestão pública ou instituições de fomento para disposição de bolsas aos discentes. Parcerias desse tipo podem oportunizar aberturas para campos de investigações, soluções e resultados mais aplicáveis, ou até mesmo oportunidades financeiras aos discentes não bolsistas ao longo da trajetória do curso.

(3) Programa de aprimoramento em línguas: dada a necessidade de leitura em inglês, podem ser feitos encontros e capacitações que estimulem os discentes a desenvolverem essa capacidade. Pode ser tomado como exemplo a criação de uma semana específica de capacitação em língua inglesa ou curso de curta duração para os estudantes que estão ingressando no programa. Ao longo do semestre, podem ser criados alguns encontros esporádicos de reforço às estratégias e conhecimentos da língua.

(4) Promover *feedback* para que os discentes avaliem o programa e suas experiências de aprendizagem vivenciadas nas disciplinas cursadas, assim como as metodologias docentes na condução das aulas. Ainda, possam ser avaliados a estrutura do programa e o grau de satisfação dos estudantes ao fazerem parte do PPG, buscando implementar melhorias, atrair e reter mais discentes.

Apontamos algumas limitações inerentes ao trabalho, bem como sugestões para que investigações futuras possam desafiar-se a replicar o estudo buscando suas melhorias e avanços. A primeira delas se refere aos sujeitos da pesquisa, embora tenham sido estabelecidos alguns critérios prévios, a percepção dos participantes escolhidos pode não representar com tanta profundidade os demais discentes do curso. A não separação entre um grupo de mestrandos e outro de doutorandos foi também uma limitação, visto que, cada nível de curso pode ter suas particularidades, o que dificultou o consenso em alguns pontos. Mesmo sendo objetivo da pesquisa, o fato de ser focado apenas na percepção dos discentes foi outro fator limitador.

Em relação a outros estudos, sugere-se a realização de pesquisas que relacionem a percepção de discentes e docentes, como também a relação em mais de um programa. A realização de estudos longitudinais com discentes e docentes em diversos períodos do programa também é um desafio para maior aprofundamento e reflexão da temática. Vale ressaltar que essa pesquisa foi realizada em um período que antecede a crise pandêmica do Covi-19, logo, outros estudos podem tentar relacionar a análise desses fatores durante o período de crise vivenciado. Além disso, métodos quantitativos podem ser utilizados para abranger a pesquisa a um número maior de participantes.

## REFERÊNCIAS

AMARO, H. D.; BEUREN, I. M. Influência de fatores contingenciais no desempenho acadêmico de discentes do curso de Ciências Contábeis. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 12, n. 1, 2018.

BALBACHEVSKY, E. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. **Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira**, v. 1, p. 285-314, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARHAM, D.; JOAN, E.; VANALLI, A. C. G. Trabalho e família: perspectivas teóricas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 47-59, 2012.

BARRETO, K. A. **Práticas de Contabilidade Gerencial e Fatores Contingenciais em Agroindústrias Paraibanas**. 2019. 83 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2019.

BAUMSTEIGER, R. *et al.* Enhancing school climate through social and emotional learning: effects of RULER in Mexican secondary schools. **Learning Environments Research**, v. 25, n. 2, p. 465-483, 2022.

BOEZEROOIJ, P. **E-learning strategies of higher education institutions: an exploratory study into the influence of environmental contingencies on strategic choices of higher education institutions with respect to integrating e-learning in their education delivery and support processes.** University of Twente, CHEPS, 2006.

BOEZEROOIJ, P.; VAN DER WENDE, M.; HUISMAN, J. The need for e-learning strategies: higher education institutions and their responses to a changing environment. **Tertiary Education and Management**, v. 13, n. 4, p. 313-330, 2007.

ÇAKIR, A. E. Applying Contingency Theory to international organizations: the case of European integration. **Journal of International Organizations Studies**, v. 3, n. 1, p. 7-24, 2012.

CAMARGO, F. Por que utilizar metodologias ativas de aprendizagem? In: CAMARGO, F.; DAROS, T. **A sala de aula inovadora-estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo.** Penso Editora, 2018.

CARDOSO, T. L. *et al.* Reflexões para avanço na área de Avaliação e Gestão do Desempenho das Universidades: uma análise da literatura científica. **Anais do Seminários em Administração São Paulo (SP)**, v. 4, 2015.

CARVALHO, J. W. S. *et al.* Metodologias ativas e docência no Ensino Superior: um cenário que demanda por competência pedagógica. **Revista Educação E Políticas Em Debate**, 7(3), 2018.

CHAUHAN, S. A meta-analysis of the impact of technology on learning effectiveness of elementary students. **Computers & Education**, v. 105, p. 14-30, 2016.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. **Handbooks of Management Accounting Research.** Elsevier, v. 1, p. 163-205, 2007.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

FAGUNDES, J. A.; SOLER, C. C.; FELIU, V.R.; LAVARDA C. E. F. Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a Teoria da Contingência. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 13, n. 2, p.2-13, 2008.

FIIRST, C.; BEUREN, I. M. Influência de fatores contingenciais no desempenho socioeconômico de governos locais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 1355-1368, 2022.

GATTI, B. A. Reflexão sobre os desafios da pós-graduação: novas perspectivas sociais, conhecimento e poder. **Revista brasileira de educação**, n. 18, p. 108-116, 2001.

HENDERSON, M.; SELWYN, N.; ASTON, R. What works and why? Student perceptions of 'useful' digital technology in university teaching and learning. **Studies in higher education**, v. 42, n. 8, p. 1567-1579, 2017.

KEDIAN, J.; WEST-BURNHAM, J. Innovative learning environments: Beginning with the concept. **Journal of Educational Leadership, Policy and Practice**, v. 32, n. 1, p. 7-21, 2017.

MACCARI, E. A. et al. A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da Capes. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 4, p. 1-16, 2009.

MANCEBO, D. Crise político-econômica no Brasil: breve análise da educação superior. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 141, p. 875-892, 2017.

MASETTO, M.; GAETA, C. Trajetória da pedagogia universitária e formação de professores para o ensino superior no Brasil. **Em Aberto**, v. 32, n. 106, 2019.

MORGAN, G. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORITZ, G. O.; MORITZ, M. O.; MELO, P. A. A Pós-Graduação brasileira: evolução e principais desafios no ambiente de cenários prospectivos. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul (IGLU) e II Congresso Internacional IGLU. In: **II Congresso Internacional IGLU. Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social**. Florianópolis. 2011.

MURILLO, F. J. Investigaciones sobre eficacia escolar en iberoamérica. **Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 1, n. 1 p. 1-14, 2003.

NAGIB, L. R. C.; SILVA, D. M. Adoção de metodologias ativas e sua relação com o ciclo de vida e a qualificação docente no ensino de graduação em ciências contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 82, p. 145-164, 2020.

OLIVEIRA, K. L.; BORUCHOVITCH, E.; SANTOS, A. A. A. Estratégias de aprendizagem e desempenho acadêmico: evidências de validade. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 25, n. 4, p. 531-536, 2009.

PALHARES, I. Universidades Federais Dizem Só Ter Como Pagar As Contas Até Setembro. **Estadão**, 09 ago. 2019. Disponível em: <<https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,universidades-federais-dizem-so-ter-como-pagar-as-contas-ate-setembro,70002960551>>. Acesso em: 10 abril. 2023.

PINTO, A. M. As novas tecnologias e a educação. **Anped Sul**, v. 6, p. 1-7, 2004.

PIZZOL, S. J. S. Combinação de grupos focais e análise discriminante: um método para tipificação de sistemas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 42, n. 3, p. 451-468, 2004.

ROCHA, A. L. P.; LELES, C. R.; QUEIROZ, M. G. Fatores associados ao desempenho acadêmico de estudantes de Nutrição no Enade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 99, n. 251, 2018.

RODRIGUES, M. Capes Anuncia Novo Corte de 2,7 Mil Bolsas de Mestrado, Doutorado e Pós-doutorado. **G1**, 04 jun. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/06/04/capes-anuncia-corte-de-27-mil-bolsas-de-mestrado-doutorado-e-pos-doutorado.ghtml>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

RODRIGUES, L. M. A.; MOREIRA, K. D.; MARTINS, C. B. Estratégias organizacionais no contexto da avaliação da pós-graduação brasileira. *Estudos Em Avaliação Educacional*, v. 31, n. 77, p. 287-317, 2020.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1011-1030, 2010.

SANTIAGO, C. F. B. **Desenvolvimento de uma Escala Multidimensional para Análise de Ambientes de Aprendizagem**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba, Brasil, 2021.

SHEWARK, E. A.; ZINSSER, K. M.; DENHAM, S. A. Teachers' perspectives on the consequences of managing classroom climate. **Child & Youth Care Forum**, 47, p. 787–802, 2018.

SILVA, A. B. Action Learning: Lecturers, Learners, and Managers at the Center of Management Education. In: LEPELEY, M. T.; KIMAKOVITZ, E. V.; BARDY, R. (Eds.). **Human Centered Management in Executive Education: Global Imperatives, Innovation and New Directions** (1 ed.) (pp. 126-139). London: Palgrave Macmillan, 2016.

SILVA, M. Z.; SCARPIN, J. E., ROCHA, W.; DOMENICO, D. D. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 267-279, 2014.

SOUZA, L. K.; HUTZ, C. S. Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. **Psicologia em estudo. Maringá**. v. 13, n. 2, p. 257-265, 2008.

STOLL, L.; FINK, D. **Escola eficaz: nuestras escuelas: reunir la eficacia y la mejora**. Barcelona: Editora Octaedro, 1999.

TRAD, L. A. Bomfim. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: revista de saúde coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião pública**, v. 7, p. 1-15, 2001.

VOLTARELLI, J. C. Estresse e produtividade acadêmica. **Medicina (Ribeirão Preto. Online)**, v. 35, n. 4, p. 451-454, 2002.