

GESTÃO DA QUALIDADE APLICADA AO PLANO PEDAGÓGICO DO CURSO INSTITUCIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Maria dos Reis Camelo
Universidade Estácio de Sá
m.reis28@bol.com.br

Malinália Inês da Rocha Marcião
Universidade Paulista – UNIP
malinalia@hotmail.com

Resumo

Atualmente existe uma busca incessante por Qualificação Profissional, em Instituições de Ensino que ofereça maior qualidade e que seja referência no mercado do Ensino Superior, o que nos levou a investigar sobre a qualidade dos Processos e Serviços realizados pelas IES em seu Plano Pedagógico de Curso – PPC, onde se define as políticas, produtos e serviços para o funcionamento de um Curso. Considerando que uma Instituição de Nível Superior é uma Organização e que tem em suas dimensões principais: Pesquisas, Ensino e Extensão, voltados para a sociedade como um todo, e em um segundo momento para a comunidade. Surgindo a seguinte problemática “Quais são as atividades praticadas por uma IES em seus Cursos de Graduação, que podem ser aplicadas a Gestão da Qualidade no PPC”? A investigação tem como objetivo verificar quais os produtos e serviços, existente no PPC que podem ser aperfeiçoados para que a IES melhore sua eficiência e apresentar as estratégias existentes, na administração, em seus processos, produtos e rotinas aplicadas nas Instituições de Ensino superior – IES, em especial no seu PPC. A metodologia utilizada foi a coleta de dados primários, com entrevistas e análise do PPC dos cursos de Administração, Psicologia e Odontologia, localizadas em Manaus e dados secundários do MEC/INEP. Com este estudo conclui-se que as IES precisam realizar uma constante atualização das políticas institucionais para atender as necessidades do mercado de trabalho e avaliar o custo da evasão de alunos e a concorrência existente entre as IES pesquisadas.

Palavras-Chaves: Qualidade, Ensino Superior, Plano Pedagógico.

1. Introdução

A busca incessante por qualificação profissional de qualidade no ensino em instituições de referência no mercado do ensino superior, nos leva a investigar a respeito da qualidade dos serviços e dos processos realizados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) em seu Plano Pedagógico de Curso – PPC, onde são norteadas todas as políticas, produtos e serviços para o funcionamento do curso. As IES são vistas com “o local de aquisição de informação”, onde se informa aos profissionais, métodos e técnicas que ajudem a atuarem no mercado de trabalho com segurança e qualidade, os

processos que indicam a qualidade do ensino superior podem ser mensurado pela sociedade através do grau de empregabilidade que o acadêmico ou egresso possa vir a ter.

No PPC dos cursos a qualidade deve estar associada a vencer e superar desafios, impostos por um cenário dinâmico e exigente, através da interdisciplinaridade, as IES interagem com a sociedade através do norteamento das políticas educacionais do Ministério da Educação e Cultura – MEC, algumas IES fazem somente os procedimentos e processos solicitados pelo MEC, deixando a desejar em relação à expectativa da qualidade dos serviços prestados a sociedade, exemplos desses serviços podem ser observados, nos escritórios, consultórios, empresas Júnior dentre outros serviços de ordem acadêmicas voltadas a sociedade-comunidade, as IES devem ter como objetivos servir a sociedade, através da comunidade na qual a IES está inserida.

A comunidade próxima a IES pode ser vista como a primeira avaliadora dos serviços que esses novos profissionais e os docentes tem a oferecer. Segundo a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº. 9.394 (BRASIL, 1996), em seu Artigo 52: “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, extensão, domínio e cultivo do saber humano”. Esse termo cultivar pode também interpretado como zelar, e para que haja o zelo é necessário estabelecer procedimentos e processos, que sejam possíveis de mensurar e avaliar a sua eficiência.

O artigo tem a finalidade de apresentar as estratégias empresariais existentes, na administração, em seus processos, produtos e rotinas aplicadas nas Instituições de Ensino Superior – IES, em especial no seu Plano Pedagógico de Curso – PPC. Considerando que uma Instituição de Nível Superior é vista como uma Organização e que tem em suas dimensões principais: a disseminação de informação mediante Pesquisas, Ensino e Extensão, voltadas, em primeiro momento para a sociedade como um todo, e em um segundo momento a comunidade.

A investigação tem a intenção de sinalizar para as IES, a necessidade de explorar a gestão da qualidade nos processos e métodos de prestação de serviços para a sociedade e a comunidade, visto que em seu PPC, há existência de referencial voltado para a formação dos profissionais e o mercado de trabalho.

2. A Gestão, a Qualidade e o Plano Pedagógico das IES

As Instituições de Ensino Superior estão inseridas em um mercado bem competitivo, o que faz com que cada IES, tenha que aprimorar cada vez mais seu processo de gestão, haja vista que somente as mais capacitadas sobrevivem e crescem como tem acontecido em outros setores da economia. O grande desafio não é necessariamente a substituição dos gestores e sim de qualificar (com técnicas de gestão e condutas comportamentais) os que já estão inseridos nessas Organizações. Não se trata apenas de qual é a formação de origem do dirigente universitário. Mas sim, do quanto ele conhece e tem domínio nas áreas da gestão.

Segundo Meyer Jr. (2004), uma das funções mais negligenciadas nas Instituições de Ensino Superior é a sua gestão. Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra a gestão das Instituições de Ensino Superior. O primeiro deles é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. O segundo é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional (...). Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral na gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão, em sua grande maioria não possuem preparação formal ou adequada experiências para assumirem cargos ou funções gerenciais.

De acordo com Leal (2002), as entidades dependem sobremaneira das técnicas de gestão para que possam sobreviver através dos tempos. Improvável supor que uma empresa, por exemplo, obtenha ventura sem uma gestão mínima que seja. Provável, que quanto mais aliada às técnicas de boa gestão, está empresa se desenvolva mais. As instituições de ensino como quaisquer outras entidades, precisam ter procedimentos administrativos que possam oferecer condições para um processo de tomada de decisão que seja eficaz e eficiente, procurando garantir sua continuidade e saúde financeira. Sendo elas elementos fundamentais na pesquisa, difusão e aplicação do conhecimento, pode-se entender que a oferta de conhecimento para a sociedade depende de uma boa gestão das Instituições de Ensino Superior – IES.

Sobre a gestão estratégica das IES pode-se, também se apoiar nos estudos de Herrero Filho (2005), que apontam que o Estado da Arte da Gestão Estratégica é definido pela teoria do Balanced Scorecard (BSC), que segundo seus criadores Norton e Kaplan (1997), diz que é uma ferramenta (ou uma metodologia) que “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangentes de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O sistema permite, após sua elaboração, o controle e desenvolvimento das ações, segundo uma visão integrada de esforços e resultados atingidos. Cabe destacar que o planejamento estratégico deve ser considerado como uma diretriz e não como um “engessador” de iniciativas, pois mais que planejar estrategicamente, a equipe deve monitorar e pensar estrategicamente e com agilidade para adaptar-se às novas condições e situações.

O termo “qualidade” pode ser interpretado de diferentes formas, pois uma vez que o conceito de qualidade está associado à satisfação de uma necessidade, indivíduos diferentes terão necessidades diferentes e, conseqüentemente, diferentes percepções de qualidade. Segundo Xavier (1991), é possível perceber a qualidade sob duas óticas distintas. A primeira pode ser considerada como "uma característica, propriedade ou estado que torna um produto ou um serviço plenamente aceitável". Neste tipo de abordagem, é possível observar, porém não descrever, a qualidade, pois ela não possui métricas. Já a segunda funciona com a definição de critérios quantificáveis de qualidade. Para estabelecer se há qualidade em um produto ou serviço, basta verificar como o grau de conformidade alcançado se compara em relação à métrica definida. Para diversos autores a definição de qualidade

expressa que o cliente é o responsável por definir a qualidade, como é possível encarar este pressuposto no ambiente da educação.

Xavier (1991) aponta que o setor de educação tem diversos “clientes”: alunos, pais, empresários e sociedade em geral e uma das dificuldades apontada por esse autor é que a “matéria-prima” dos processos de educação – o aluno – é heterogênea. Cada indivíduo traz uma bagagem de cultura, costumes, dificuldades, aptidões e exigências próprias para o meio escolar, o que representa uma dificuldade sobre a previsibilidade do bem de saída – alunos preparados. Na gestão da educação em diferentes níveis, inclusive no superior, a Lei de Diretrizes e Bases, de 1996, se verifica que o Estado também teve a preocupação em delimitar quais são os públicos atendidos pela escola, e quais são as responsabilidades do gestor para com estes públicos. O texto da Lei atribui as seguintes responsabilidades às instituições de ensino.

[...] elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula estabelecidas legalmente; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar pais ou responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

No texto se verifica como públicos as “famílias”, “comunidade”, “sociedade”, “pais” e “responsáveis”. A execução da proposta pedagógica demonstra que a passagem do conhecimento delimitado do estado também configura a existência de um cliente adicional da escola: o próprio Estado, uma vez que ele possui expectativas sobre o conteúdo a ser transmitido. Esta percepção é reforçada por exames periódicos realizados pelo Ministério da Educação, que visam certificar que suas exigências estão sendo cumpridas. Logo, está demanda também deve fazer parte das preocupações de um gestor de uma Instituição de Ensino.

A expansão das Instituições de Ensino Superior no Brasil tem provocado incongruências, decorrentes da ausência de profissionalização na gestão do ensino e de pouco comprometimento em relação à qualidade do processo educacional.

Conforme Censo da Educação Superior (2016), dados do Instituto Anísio Teixeira (INEP) o número de IES cresceu 47% no Brasil, no período de 2002 a 2016, sendo de 46% a taxa de crescimento das IES privadas, que registrou a existência de 34.366 cursos de graduação presenciais no país, oferecidos por 2.407 Instituições de Ensino Superior (IES), nos quais se encontravam matriculados 8.048.701 alunos, 301 destas IES são públicas (107 federais, 123 estaduais e 66 municipais) e 2.111, privadas que representa 87,7% das instituições do país, em um período de 15 anos a variação nas matrículas foi de 131% entre as IES públicas e privadas.

As universidades detém 3.898.880 estudantes (53,7% do alunado) matriculados. As faculdades, escolas ou institutos superiores responsabilizavam-se pela oferta de 35,5% dos cursos de graduação, frequentados por 29,2% do alunado total de graduação. O restante das matrículas divide-se entre 166 Centros Universitários e 197 Universidades. Das 2.407 instituições, 195 são, nos termos da legislação

vigente, Universidades; 140 são Centros Universitários; 2004 são Faculdades Integradas, Escolas e Institutos; e 40 Centros de Educação Tecnológica.

As atividades de planejamento devem servir para antecipar decisões e coordenações para obter progresso na direção dos objetivos desejados. Portanto, pertencem ao âmbito estratégico do processo evolutivo das organizações. Também são essenciais para prepará-las para o aproveitamento de oportunidades e, na medida do possível, a neutralização de ameaças. De outro modo ou se ficaria imobilizado ou se atuaria sem rumo. As missões institucionais precisam ser claras e presentes.

O planejamento estratégico é constituído por um o processo pelo qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando o ambiente que a cerca, tanto o atual quanto o ambiente futuro. As instituições que trabalham com educação deverão sempre planejar, não importando o tamanho da organização, pois o sucesso passado não garante o sucesso futuro.

Machado (2008) argumenta que o que vem acontecendo com a maioria das IES se dá porque elas são dirigidas por pessoas que em alguns momentos deixam a desejar em relação aos conhecimentos e processos que norteiam as técnicas de gestão (administração). Essas pessoas são ótimos pedagogos, médicos, advogados; mas muitos deles não são realmente gestores profissionais, isto é, não conhecem as técnicas necessárias para atuar na gestão. Eles têm boa vontade, entretanto falta o conhecimento técnico.

3. Metodologia e Análise de Dados

A metodologia utilizada nesta investigação, se valeu de dados primários, como entrevistas e análise do PPC das IES nos cursos de Administração, Psicologia e Odontologia, localizadas na cidade de Manaus/AM e dados secundários do MEC/INEP. De acordo com os dados do INEP (2016), no Amazonas/Manaus existem 19 IES (2 públicas e 17 privadas), os cursos de Administração, Psicologia e Odontologia são oferecidos em 11 instituições de ensino, a investigação é composta de uma amostra de 5 IES que oferecem os 3 cursos de forma concomitante, motivo pelo qual fazem parte desta investigação. Os critérios de exclusão ocorreram pelo fato de que nem todas as 19 IES existente na cidade possuem em seu portfólio os 3 cursos investigados, a escolha dos cursos foi oriunda na necessidade em seus PPC, terem o espaço para a prestação dos serviços à comunidade e a sociedade.

Em um universo de 19 IES de cursos presenciais, teve os seguintes critérios de exclusão: a) Cursos que tem em seu PPC a necessidade da criação de um espaço para o atendimento à comunidade/sociedade; b) Oferecer os cursos de Administração, Psicologia e Odontologia em seu portfólio, funcionando a mais de 8 anos; c) Localizadas na mesma cidade de Manaus, das 19 IES, somente 5 atenderam os requisitos.

As 5 IES que compõem a amostra desta investigação tem 1732 alunos matriculados, em condições de realizar as atividades existentes no PPC, os cursos de Administração, Psicologia e

Odontologia, sendo 4 IES privadas e 01 pública. O curso que tem um volume maior de alunos matriculados é o de Administração, seguido por Odontologia, o curso de Psicologia é o que apresenta uma menor número de alunos entre as 5 IES investigadas. A escolha dos serviços prestados pelos cursos se deu por todas as 5 pesquisadas estarem em atendimento por um marco temporal de 5 anos.

3.1 Qualidade dos Serviços Existente no PPC das IES

Quadro 01 – Serviços prestados pelos cursos participantes da investigação

Administração – Empresa JR.	Psicologia – Clínica	Odontologia – Consultório
Pesquisa de mercado	Atendimento na linha TCC	Restauração
Precificação	Orientação vocacional	Limpeza
Plano de Negócio		Aplicação de flúor

Fonte: Criado pelas pesquisadoras

1) Curso de Administração

No curso de administração um dos serviços mais prestados é o plano de negócio, com uma média de 36% em relação aos demais serviços, essa atividade prestada pelos acadêmicos nas empresas JR, apresentou necessidade de revisão no cronograma das fases que compõem as atividades existente nos serviços, existe a necessidade manifesto em alinhar os conceitos com a prática, através de uma das ferramentas utilizadas pelo curso de administração, denominada “5W2H”, alinhados as reuniões semanais com as equipes o acompanhamento e o comprometimento entre dos acadêmicos, e seus orientadores, seguida de devolutivas para o tomador do serviço. Uma outra ferramenta que pode ser utilizada para a avaliação. De acordo Zerano (2014) 5W2H é um *checklist*, onde seria possível o acompanhamento das respostas diante das atividades planejadas pelas organizações na figura de seus executores (discentes, docentes) no segundo momento os tomadores de serviço.

Figura 01 – 5W2H

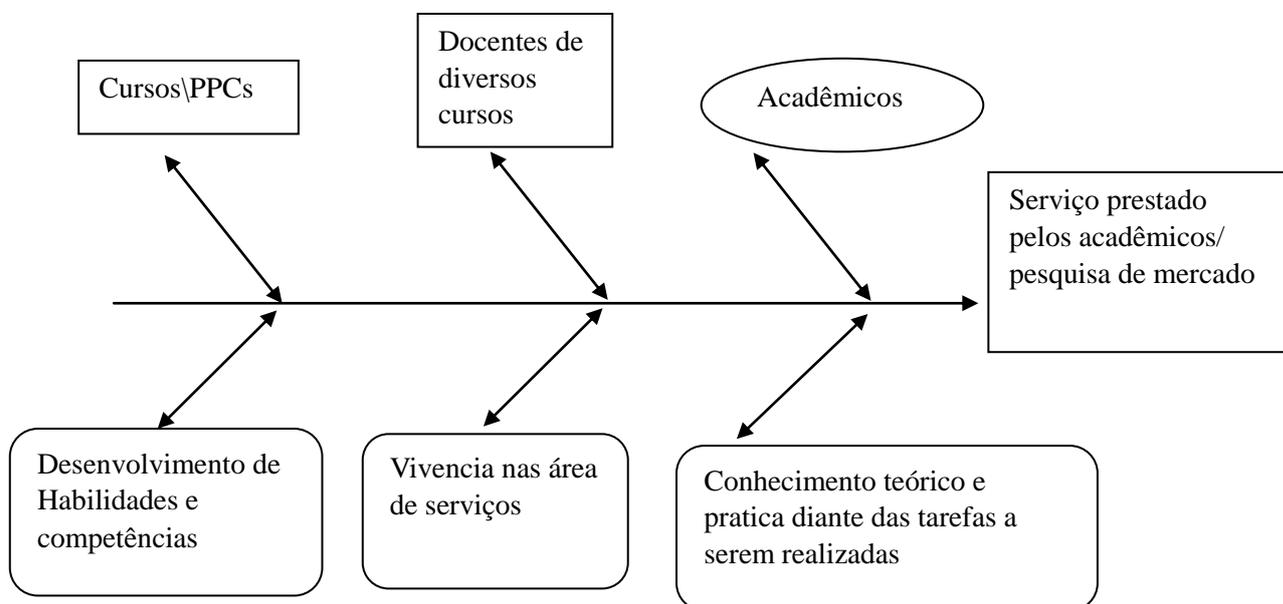


Fonte: ProLucro (2018)

(What?), Por quê? (Why?), Onde? (Where?), Quando? (When?), Quem? (Who?), Como? (How?) e Quanto custa? (How much?).

A atividade pesquisa de mercado apresentou 17% dos serviços procurados e prestados pelas IES, nessa atividade a utilização do modelo “CAVAN” em especial na definição do quadro “para quem”, e especificamente seguimento de clientes, nessa atividade seria possível a definição e a evolução do perfil do cliente, uma vez que a empresa em seu plano de negócio tem que considerar o seu crescimento, o Diagrama de Ishikawa poderia ser utilizado para ajudar a rever as causas e efeitos dos quadros do modelo CAVAN. A precificação apresentou o índice de 8% podendo também ser aplicado o diagrama de Ishikawa, no que se refere ao conhecimento do ambiente. Segundo Ishikawa (1993) a ferramenta abrange as características dos produtos e dos serviços, prestados. Uma das dificuldades enfrentadas pelos PPC do curso de administração seria a disponibilidade de docentes que pudessem acompanhar os acadêmicos, juntos os serviços prestados à comunidade, uma outra dificuldade seria o alinhamento das outras ciências necessárias para a prestação do serviço, dentre elas podemos citar a contabilidade, economia, direito, sistema de informação, dentre outras. Através da utilização do diagrama de Ishikawa essas ciências possam ser alinhadas.

Figura 02 – Serviços Prestados pelos Acadêmicos de Administração



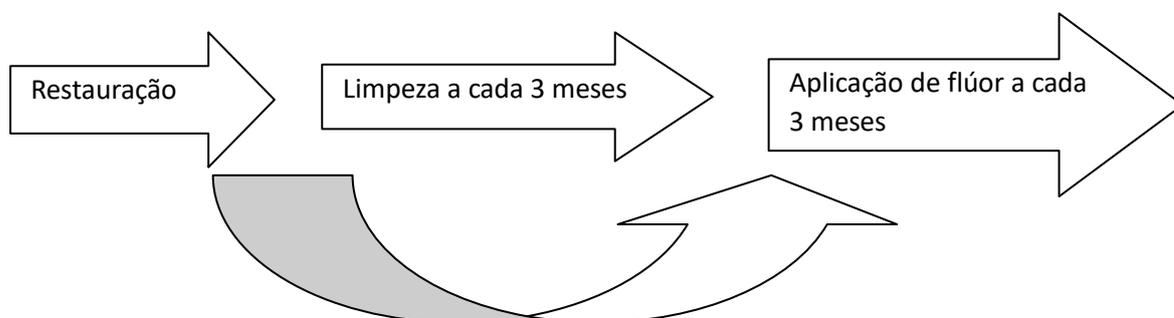
Fonte: Diagrama adaptado pelas autoras.

2) Curso de Odontologia

Os serviços de restauração acima como os demais serviços supracitado pelos curso são realizados por alunos que já estejam em seu último ano de curso, as restauração nas clínicas

universitárias são os serviços mais procurados, atendendo a uma público amplo em termo de faixa etária e classe social, uma das dificuldades enfrentadas nessa atividade é o cuidado periódico que o paciente deve ter com o dente que foi restaurado, o que poderia ser sugerido, seria um acompanhamento, mas direto dos acadêmicos junto ao paciente, pois em sua grande maioria não volta para a limpeza ou até mesmo para a aplicação do flúor, que são as ações preventivas para inclusive manter o tempo de “vida útil” da restauração no dente, mesmo que haja uma escolha do material a ser usado: resina composta ou amálgama que são os mais utilizados nas clinicas universitárias. Segundo Franco *et al.* (1985) destaca que os cuidados preventivos podem propiciar em até 10 anos o tempo de vida de um dente restaurado.

Figura 03 - Serviços Prestados pelos Acadêmicos de Odontologia



Fonte: Adaptado pelas autoras.

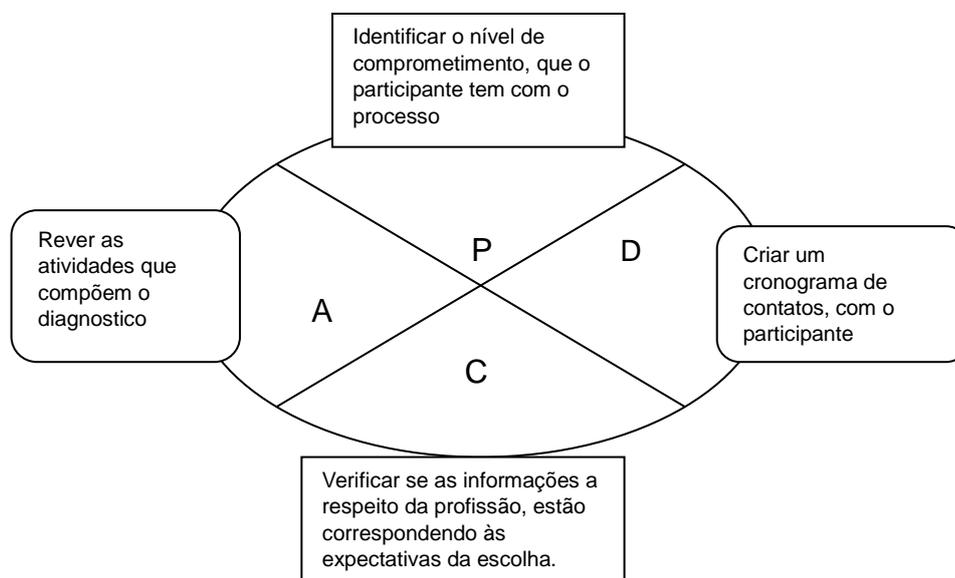
A Limpeza assim como a aplicação de flúor periodicamente ajudam a elimina manchas, remove o tártaro e a placa bacteriana, a escovação diária seria também necessária, nessas condições os acadêmicos poderiam fornecer uma cronograma de ações e atividades que ajudem a manter os dentes mais saudáveis à profilaxia bucal.

3) Curso de Psicologia

As terapias cognitivo-comportamental são indicadas nos consultorias das instituições de ensino e pesquisa, em virtude do número de pessoas que vem em busca de acompanhamento, com o perfil para essa linha, porém os acadêmicos tem pouco tempo para a realização do “tratamento”, o tempo em média que o acadêmico tem para o acompanhamento do paciente seria de 6 a 7 meses, em decorrência dos recessos das IES, uma forma de organização nesse contexto poderia ser, a preparação do paciente para prosseguir em um grupo com a mesma linha de abordagem, e assim ter um melhor resultado. O ato de orientar e esclarecer sobre as fissuras, através das crenças e avaliações do comportamento podem ser útil na busca pela solução dos problemas encontrados e trabalhados, a anamneses poderia ser um bom instrumento a ser utilizado no balanço das vantagens e desvantagens nas ações diante do problema (ALMEIDA, 2004). O número de crianças e jovens na faixa etária de 10 a 22 anos que buscam atendimento é um dos fatores que reforça a utilização da TCC.

A atividade de orientação vocacional atua no diagnóstico das tendências vocacionais e aptidões e habilidades dos indivíduos, através do uso de testes psicológicos, entrevistas com profissionais da área e algumas técnicas vivenciais, um dos objetivos do serviço é propiciar o alinhamento entre as habilidades para o desenvolvimento das competências no exercício profissional. De acordo com o Conselho Federal de Psicologia (1992), "desenvolve programas de orientação profissional, visando um melhor aproveitamento e desenvolvimento do potencial humano, fundamentados no conhecimento psicológico numa visão crítica do trabalho e das relações do mercado de trabalho". Uma dos pontos que precisa ser revisto no serviço de orientação vocacional seria o retorno após a escolha da profissão, nos 2 primeiros anos após o resultado da orientação, bem como no exercício das atividades que compõem a profissão escolhida. Uma ferramenta que poderia ser utilizada para gerenciar essas informações e desenvolver a qualidade e fidelização da escolha poderia ser o PDCA

Figura 04 – Ciclo PDCA dos Cursos



Fonte: PDCA adaptado pelas autoras.

Para Valore (2003) os encontros em grupos durante o período da orientação, em especial as discussões à respeito do campo de atuação do profissional, propicia uma compreensão da interdisciplinaridades existente nas profissões.

Quanto aos PPCs dos cursos o *brainstorming* (em português "tempestade cerebral") poderia ser utilizado durante as reuniões de NDE (Núcleo Docente Estruturante), que tem a função deliberativa, sugestionável e alterações que o curso possa a vir a ter necessidade, por ser uma variante gerando a discussão de ideias enquanto se estimula os participantes a raciocinar e a criar atividades em equipe, que venham atender as fases e etapas da prestação de serviços, *brainstoming* que se diferencia pela documentação das ideias emergentes evitando críticas e intimidações. Alves (2012) poderá trazer no contexto acadêmico a visão macro de uma prestação de serviços, envolvendo produtos que seriam os acadêmicos e os serviços prestados por eles que são as atividades, previstas no PPC voltadas à

comunidade e sociedade acompanhada pela coordenação geral da IES, coordenação de cursos e o quadro de docentes do curso-colegiado.

4. Conclusão

A qualidade nos processos acadêmicos é originada pela consistência entre a aplicabilidade do conceito à prática obedecendo a um planejamento, o Projeto Pedagógico de Curso – PPC é um instrumento importante na gestão, utilizado pelas Coordenações de Curso e por seus Núcleos Docente Estruturantes – NDE, as diretrizes curriculares nacionais, oferecem conteúdos e atividades obrigatória.

A pesquisa buscou conhecer os serviços que são desenvolvidos pelos acadêmicos dos cursos de Administração, Psicologia e Odontologia, oferecidos à comunidades e a sociedade que estão dispostos no PPC, dos referidos cursos de graduação, dentre os serviços pesquisados nos curso, o Plano de Negócios do Curso de Administração, teve uma procura maior em relação aos outros serviços oferecidos pelas IES, nessa prestação de serviço a dificuldade encontrada foi a relação ou alinhamento entre conceito e a prática, quanto a organização das tarefas, deixando evidente a divisão das tarefas, sendo sugerido como instrumento aplicável a qualidade 5W2H, que poderá ajudar na obtenção dos resultados esperados.

Já no curso de Odontologia a restauração foi um dos serviços com necessidades de implementação de uma organização compostas por fases alinhadas que vão da restauração, limpeza e aplicação de flúor, com o intuito de prevenção, a pesquisa deixa como sugestão a conscientização dos pacientes, e a necessidade do acompanhamento pelo acadêmico, seguindo da limpeza e aplicação do flúor a cada 3 meses. No curso de Psicologia a atividade de orientação vocacional-profissional deixou para pesquisa a necessidade da aplicabilidade do PDC, em decorrência do tempo expectativa e resultados obtidos e retorno as ações corretivas no início do processo.

Quanto ao PPC a investigação sugere o *brainstorming* sugestionável para as alterações que o curso possa vir a ter, em especial a estrutura das atividades sendo discutidas com os membros do NDE e do Colegiado, através do conhecimento e na participação dos que integram a administração da IES pra que venha a resultar em atividades com qualidade e segurança e credibilidade de mercado.

Referências

ALMEIDA, A. M. N. **Indicações e contraindicações**. In: Knapp P ed. Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica. Porto Alegre: Artmed; 2004.

ALVES, V. L. S. **Gestão da Qualidade ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo da Saude**. Ed. Martinari, 2012.

BRASIL. **Lei n. 9.394**, de 20 de dez. de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Brasília, DF, dez, 1996.

FRANCO, E. B. *et al.* Restauração de dentes anteriores fraturados com aproveitamento do fragmento. Caso clínico. **Estomat. Cult.**, v. 15, n. 4, p. 47-50, 1985.

GOMES, M. F. Delimitação de atribuições educacionais: sistemas de ensino e competência constitucional. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 92. 2012.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Ministério da Educação**. 2016. Disponível em: <<http://www.enem.inep.gov.br/>>. Acesso em: 20/set. 2018.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

LEAL, L. A. O. **Avaliação da percepção da aplicação do sistema de gestão econômica numa instituição de ensino superior**. Rio de Janeiro: UERJ. 2002.

MACHADO, L. E. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MEYER JR., V.; MANGOLIM, L.; SERMANN, I. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade na IES. In **Congresso Nacional da Área de Educação**, 4 Anais. Curitiba. 2004.

PROLUCRO. Consultoria empresarial. **Planilha 5W2H – o que é, como fazer e quando utilizar**. Disponível em: <<https://www.prolucroconsultoria.com.br/blog/planilha-5w2h-o-que-e-como-fazer-e-quando-utilizar/>>. Acesso em: 20/set. 2018.

VALORE, L. A. “O que você vai ser quando crescer?” O psicólogo, a escola e a orientação profissional: Articulações possíveis. **PsicoUTPonline**, 2, 1-5. 2003.

XAVIER, A. C. R. **Gestão da Qualidade Total nas Escolas, um Novo Modelo Gerencial para a Educação** Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas. Brasília, 1991.

ZERANO, M. **Faça seu Plano de Ações**. Ferramenta 5w2h. 2013.