

Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior Privado

Maria dos Reis Camelo

m.reis28@bol.com.br

UNINORTE/ LAUREATE – Amazonas – Brasil

Resumo

Este estudo se concentra nas Instituições de Ensino Superior (IES), universitárias e não universitária, o objetivo principal é apresentar uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que proporcionam aumento nos padrões de qualidade e na produtividade das instituições de ensino superior privadas. Configura-se como uma investigação avaliativa institucional exploratória e quanto aos procedimentos, classifica-se como investigação bibliográfica. Análise por modalidade organizacional tendo em conta as formas de organização acadêmica: Universidades, Centros Universitarios, Faculdades, Institutos e outras instituições dedicadas ao Ensino Superior. A gestão traz inúmeras possibilidades para a instituição, dentre elas: possibilita acompanhar o mercado e o setor de forma prospectiva; permite reconhecer ameaças e oportunidades; e traz inteligência competitiva para a instituição, transformando inúmeros dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio. Neste contexto competitivo é decisivo considerar como isso afeta a forma de organização acadêmica, a gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior.

Palavras Chaves: Gestão, Qualidade, Instituição de Ensino Superior.

1- Introdução

Considerando importância que a gestão dos recursos financeiros configura em nossa sociedade, e a relevância que a educação possui no desenvolvimento da economia das nações, este trabalho tem por objetivo refletir sobre as técnicas e práticas de gestão que proporcionam aumento nos padrões de qualidade e na produtividade das Instituições de Ensino Superior Privadas.

O crescimento acelerado no número de Instituições de Ensino Superior no Brasil, principalmente particulares, nas últimas décadas, tem impulsionado estudos, pesquisas e reflexões sobre a dinâmica dos mecanismos dessa evolução e sua influência no desenvolvimento educacional do país. Esse crescimento tem desencadeado também uma avalanche de propostas sobre o processo de gestão adequado à demanda apresentada.

Conforme dados do Instituto Anísio Teixeira (INEP) Censo da Educação Superior (2010), o número de IES cresceu 158% no Brasil, no período de 1996 a 2010, sendo 195% a taxa de crescimento das IES privadas. De acordo com o mesmo Censo, no Brasil existem 2.278 IES, sendo 2.100 privadas e 278 Públicas. Em termos de números de alunos, corresponde a 5.449.120 alunos entre IES públicas e IES privadas, o que representa um aumento de 191% em um período de 15 anos. Isto demonstra que este mercado está cada vez mais competitivo com implicações na gestão acadêmica das instituições.

A antecipação dos rumos e dos impactos das mudanças em curso torna-se crucial à escolha adequada dos caminhos a serem adotados (estratégias). As Instituições de Ensino Superior (IES) que se tornarem mais capazes de identificar tendências e possibilidades de inflexões no processo de desenvolvimento da educação podem preparar-se melhor para a competição, presente e intensa em todos os ambientes.

2 - Contexto Teórico

O mundo vive um momento histórico de estabilidade e incertezas. Velhos paradigmas ruíram sem que outros fossem postos no lugar. Assim é preciso adotar políticas e escolher estratégias para conviver em ambientes de rápidas mudanças e valores.

As atividades de planejamento devem servir para antecipar decisões e coordenar ações 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, para neutralização de ameaças. De outro modo ou se ficaria imobilizado ou se atuaria sem rumo. As missões institucionais precisam ser claras e presentes.

A argumentação de Weindling (2006) o plano estratégico tem um papel central na gestão de uma instituição de ensino. É o mapa da rota que guia a instituição em seu planejamento de curto e longo prazo e fornece a ela o cenário para os planos operacionais da instituição. E, mais importante, o plano é a culminação de um processo dentro da faculdade, de análise, testagem, discussão, negociação, persuasão e, finalmente, acordo sobre o seu propósito e o seu direcionamento fundamental.

Quando se trata de educação, dois conceitos, atualmente, devem ficar claros: o de gestão e o de instituição de ensino superior. Concernente à gestão Ferreira, Reis e Pereira (1999), procuram dar uma dimensão mais ampla do que a dada ao conceito de administração. Expressam: *Ambas as palavras têm origem latina, genere e administrare. Genere significa conduzir, dirigir ou governar. Administrare tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Administrare seria, portanto, a rigor, uma aplicação de gerir(...) o termo gestão parece se aplicar melhor à esfera empresarial.*

A Educação Superior, um dos níveis da educação formal brasileira, é ministradas em instituições de educação superior (IES) públicas e privadas, e tem por finalidade, conforme estabelece o art.43 da Lei de Diretrizes e Bases – LDB, de acordo com o INEP (2010). A atividade mais característica da Educação Superior consiste na oferta de cursos superiores, de variados níveis e graus de abrangência ou especialização.

As IES públicas podem ser: Federais - mantidas e administradas pelo Governo Federal; Estaduais - mantidas e administradas pelos governos dos estados; Municipais - mantidas e administradas pelo poder público municipal.

As IES privadas podem se organizar como: Instituições privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito - instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Estão organizadas na forma do Direito Privado, se mantêm com seus próprios recursos financeiros, colocam seu capital em risco e, conseqüentemente, não são gratuitas. Cobram por seus serviços educacionais e visam obter um resultado financeiro que remunere adequadamente o capital investido.

Estas instituições são prestadoras de serviços. Tachizawa e Andrade (2006) dizem: *Cada setor tem características próprias que fazem com que a interação entre os seus agentes ambientais seja intrínseca ao setor focalizado (...). Poder-se-ia dizer que a melhor maneira de se organizar uma instituição depende da natureza do ambiente com a qual a organização deve se relacionar.* A esta tipologia simplificada poder-se-ia acrescentar as instituições de ensino superior – IES como uma categoria distinta de organização social, que se aproxima bastante daquelas organizações de prestação de serviços.

Para a instituição de ensino superior as hipóteses relativas ao ambiente, à missão específica e às competências essenciais, se constituem nas principais componentes do cenário, momento futuro a que se dispõe enfrentar. A teoria de negócios é o conhecimento que deverá ser produzido pela abstração da realidade organizacional (momento presente), para sua projeção, traslado e vetorização ao futuro.

A antecipação dos rumos e dos impactos das mudanças em curso torna-se crucial à escolha adequada dos caminhos a serem adotados (estratégias). As IES que se tornarem mais capazes de identificar tendências e possibilidades de inflexões no processo de desenvolvimento da educação podem preparar-se melhor para a competição, presente e intensa em todos os ambientes.

O Censo de 2011 realizado pelo SENAES ¹ do INEP (2010), ano analisado registrou a existência de 28.577 cursos de graduação presenciais no país, oferecidos por 2.378 Instituições de Ensino Superior (IES), nos quais se encontravam matriculados 5.449.120 alunos. 278 destas IES são públicas (99 federais, 108 estaduais e 71 municipais) e 2.100, privadas (88,3% do total). 62,6% dos cursos de graduação funcionam em cidades do interior e, 37,4%, nas capitais brasileiras. 14.144 (49,4%) cursos foram oferecidos por universidades, com 2.809.974 estudantes (51,6% do alunado) matriculados. As faculdades, escolas ou institutos superiores responsabilizavam-se pela oferta de 35,6% dos cursos de graduação, freqüentados por 33,5% do alunado total de graduação. O restante das matrículas divide-se entre 126 Centros Universitários e 190 Universidades, portanto, representa somente 8,% do total de instituições de educação superior do país.

Em meio a um ambiente altamente competitivo, o poder das organizações pode ser avaliado por sua capacidade de decidir, influir nos processos que lhe interessam e de antecipar as ameaças e\ou oportunidades. Estas mudam com enormes velocidades, não são evidentes e surgem sem avisos claros ou tempestivos. Todos precisam aprender a conviver em ambientes de incertezas. Novas oportunidades e ameaças são criadas por uma grande diversidade de agentes e variáveis, que modificam continuamente os cenários internacional, nacional, local e organizacional.

De acordo com Rocha Neto (2003), esta situação não é diferente para as IES. Para realizar suas visões de futuro e cumprir suas missões institucionais, a dinâmica das mudanças ambientais exige a revisão contínua de suas estratégias e ações no âmbito de seus processos de planejamento e gestão. Considerando que as atividades de planejar para antecipar ações precisam ser realizadas por todos, nos diferentes níveis e âmbitos de atuação das IES é preciso formar redes de colaboradores para integrá-los no sentido de informar e instruir os processos

¹ Sistema de Avaliação do Ensino Superior do INEP do Ministério da Educação

decisórios, com base em avaliações prospectivas.

Essas atividades também são importantes para definição, acompanhamento e ajustes dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) exigidos pelo MEC quando concede o credenciamento das Instituições de Ensino Superior.

2.1 A Estratégia na Gestão das Instituições de Ensino Superior

Estratégias de gestão dizem respeito à instituição como um todo. Estabelecendo como base o modelo prescrito por Porter (1986), as vantagens de que possam lhe agregar valor para a competição, sejam pelas características dos serviços educacionais que oferecem (diferenciação), sejam pelos baixos custos (liderança de custos).

Tachizawa e Andrade (2006), mais direcionados às instituições de ensino superior, “a estratégia está relacionada ao êxito que o gestor tem em integrar o cliente e uni-lo aos interesses preestabelecidos no plano estratégico/projeto pedagógico da instituição de ensino.” Com isto a Instituição busca melhorar a qualidade dos serviços tendo como consequência a melhoria da educação superior.

Para Rojo (2001), com crescimento do número de IES no Brasil, o mercado de ensino superior está permeando a competitividade e isto requer a necessidade de planejamento estratégico destas instituições.

Moreira (2002) mostra que “o objetivo estratégico é escrito de forma a envolver e comprometer todas as áreas da empresa, na busca dos resultados desejados.” Mesmo se referindo a empresa de nada difere para as IES privadas.

Portanto, enfocando-se a instituição privada de ensino superior, conceitua estratégia como um conjunto de ações elaboradas para atingir o que preconiza sua missão. Para tanto, será fundamentada com base na realidade e no entendimento de um cenário futuro.

Conforme dados do Instituto Anísio Teixeira (INEP) Censo da Educação Superior (2010), o número de alunos matriculados foi de 5.449.120 entre IES públicas e

privadas, a oferta de vagas era de 3.120.192 enquanto a demanda foi de 6.698.902 sendo que 50% desta demanda foram por vagas nas IES Públicas as quais ofereceram somente 8% das vagas disponíveis no mercado, sendo que 95% é atendido pelas instituições privadas.

Em contrapartida, os dados da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), publicados na Revista Ensino Superior (2008:115) apontam que apenas 8% da população brasileira possui ensino superior completo, enquanto a média da organização é de 26%. O Brasil ainda está muito abaixo da média, se comparado com outros países da América Latina, como o México (15%), a Argentina (14%) e o Chile (13%).

Para atingir os patamares de crescimento estabelecidos pela OCDE é necessário passar por uma análise dos processos de gestão das IES e buscar descobrir o que pode ser feito de forma diferente, criativa e inovadora, não só para atrair e manter cada vez mais alunos para o curso superior, mas principalmente para aprimorar a qualidade do futuro profissional, para que este possa efetivamente colaborar com o desenvolvimento do País.

2.2. A Qualidade nas Instituições de Ensino Superior

Segundo Escudero (2001), a qualidade oficial pode representar uma mola emblemática sobre todos os tempos atuais, e os sistemas escolares são legitimados socialmente através disso. Por isso a melhoria e a qualidade em educação são medidas de troca educativa, e é bastante improvável encontrar hoje alguma IES que não as declare perseguir.

Buendía (2001) enfatiza que não podemos falar de cultura da qualidade sem fazer referencia à sua evolução. Qualidade e evolução são dois elementos inseparáveis. Falar de qualidade convida a falar de evolução a preocupação pela qualidade tem levado a necessidade de evoluir., em todos os âmbitos da vida a qualidade é o objetivo prioritário que marca o começo do século XXI, para substituir o objetivo

de quantidade que marcou o começo do anterior.

A qualidade é a inovação educativa que demanda neste momento o sistema educativo e a sociedade em que estamos inseridos. E a educação deve responder as expectativas que se tem colocado sobre ela como disse Antunez (2001). É descrito que as inovações são necessárias para as organizações quando seus resultados são insatisfatórios, quando as circunstâncias do contexto combinam, quando desde esse contexto se pedem novos serviços ou diferentes, quando a própria organização modifica sua estrutura ou tamanho ou quando outras organizações analogicamente proporcionam um melhor serviço que o nosso.

Trigueiro (2000: 74) colabora com a idéia, dizendo que “a busca da qualidade é o vetor principal das transformações nas IES contemporâneas, refere-se ao esforço adaptativo das IES ao seu ambiente externo e aos novos desafios percebidos internamente”. Dentro dessa referencia que justifica a formulação de um projeto pedagógico, acadêmico ou institucional mais abrangente, para atender a necessidade de as IES, sejam publicas ou particulares, assumirem a condição mais ativa na construção de seu destino, para que possa exercer efetivamente, seu papel de líderes na proposição de novas soluções, seja para o País e para sua região, seja para suas próprias demandas internas, de sua comunidade discente, docente e de técnico-administrativo.

Segundo Silva e Jardon (2003) até bem pouco tempo, a gestão das IES não levava em conta a utilização de indicadores acadêmicos que contemplassem os aspectos pedagógicos. Com a implementação da política de avaliação para o Ensino Superior do MEC, a aplicação de indicadores foi ampliada e passou a ser um referencial para a sociedade, destacando-se o indicador desenvolvido para atestar o grau de conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos, na fase de conclusão dos cursos de graduação, denominado Exame Nacional de Cursos.

Paralelamente, a política adotada pelo MEC também estabelece critérios para

avaliação das condições da oferta de ensino das IES, gerando uma série de indicadores com variações conforme a área de conhecimento. Tal processo de avaliação ocorre por ocasião de visitas das comissões verificadoras do MEC, constituídas pelos professores especialistas, que atribuem conceitos para diferentes atributos, com o objetivo de verificar as condições de oferta de ensino.

Os programas de pós-graduação já faziam uso de indicadores como referenciais de qualidade, desenvolvidos pela Capes e pelo CNPq, cujas avaliações têm orientado investimentos públicos e privados, nacionais e internacionais, além de servirem como parâmetro para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Para Takashima e Flores (1996), indicadores são formas de representação quantitativas das características de produtos e processos, São utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de seus produtos e processos ao longo do tempo e estão associados às características da qualidade do produto julgadas pelo cliente.

Entendemos que uma organização é eficaz quando cumpre o que havia proposto o que havia planejado previamente. Por isso na mensuração da eficácia, a planificação resulta e necessita de objetivos operacionais quantificados e medidos que serão a referencia da eficácia alcançada. E a eficiência permite maximizar os resultados alcançados em uma atividade, em relação aos recursos investidos em sua consecução.

De acordo com Cantón Mayo (2004), os indicadores podem ser classificados em função dos objetivos que se deseja: *Indicadores de resultados* – que mostram o que se tem conseguido em comparação com o que se esperava, podem corresponder a eficácia e a eficiência esperada; *Indicadores de processos* – relacionados com as atividades que se faz. Utilizam-se para analisar os resultados, para compreender-los ou quando não existem indicadores de resultados; *Indicadores de estrutura* – mede as linhas hierárquicas e econômicas dos centros educativos e *Indicadores de estratégia* – se referem a questões que sem ter uma

relação direta com as atividades desenvolvidas na Instituição de ensino tem grande importância em sua avaliação e em seus resultados.

Conforme Tachizawa (2006), Os indicadores de gestão podem ser classificados na forma de: indicadores de negócio, indicadores de desempenho global e indicadores de qualidade e de desempenho. *Os indicadores de gestão* na instituição de ensino podem levar em conta três níveis de abrangência: indicadores de negócio; indicadores de desempenho global; e indicadores de qualidade e de desempenho. Os *indicadores de negócio* destinam-se a avaliar a IES como uma instituição prestadora de serviços aos seus clientes atuais e potenciais, sendo possível identificar pontos fracos e fortes, bem como oportunidades e ameaças. *Os indicadores de desempenho global* visam a avaliar o desempenho da IES como um todo, ou seja, destinam-se, à permanente análise do corpo gerencial da instituição de ensino. E o último nível, *indicadores de qualidade e de desempenho*, destina-se à avaliação da qualidade e de desempenho relativa a cada professor/tarefa. Indicadores de qualidade ou de resultados de um processo são aqueles índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade ou o seu grau de expectativa em relação a um produto ou serviço.

Ainda segundo Tachizawa, os indicadores de desempenho ou de produtividade são estabelecidos sobre os pontos de verificação do processo, ou seja, são os itens de controle. Numa IES o indicador de desempenho do gestor é o item de qualidade do subordinado, quanto ao relacionamento entre processos em que o indicador de desempenho pode ser o item de qualidade de um processo anterior. A definição do que medir na instituição deve estar relacionada aos fatores críticos que afetam o comportamento e a própria sobrevivência da IES. As métricas são estabelecidas na forma de macro-indicadores, que correspondem ao nível estratégico e que efetivamente mensuram os resultados globais da instituição de ensino, possibilitando obter como resultados: monitoração da IES em todos os seus níveis e a visualização pelos executores, ao longo da cadeia, de seu impacto de trabalho. Desta forma, com as métricas estabelecidas na forma de indicadores de desempenho, pode-se:

- Assegurar que o desempenho na instituição está sendo gerenciado;
- Identificar adequadamente os problemas e o ordenamento de prioridades;
- Estabelecer uma compreensão clara para os funcionários do que a IES espera deles;

- Garantir uma base objetiva e equitativa para recompensas e programas de incentivos.

Cada instituição deve ter seu próprio conjunto de indicadores, no qual podem ser considerados alguns fatores básicos, ou áreas de abrangência das métricas, tais como: gestão global (podem ser aferidos indicadores voltados para o grau de liderança da alta direção, responsabilidade comunitária e resultados econômicos); satisfação do cliente (podem ser mensurados os requisitos e as expectativas dos clientes, reclamações e resultados inerentes ao grau de satisfação, por exemplo); qualidade dos produtos, bens ou serviços (podem ser considerados lançamentos de produtos/serviços no mercado, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio e melhoria contínua); e recursos humanos (podem ser mensurados itens como gestão de recursos humanos, envolvimento dos funcionários, reconhecimento e desempenho, e bem-estar e motivação do pessoal da IES).

Uma organização é eficiente quando supera o que se esperava dela, não somente se ajusta à finalidade, senão que sobrepõe e supera as expectativas colocadas para a mesma. Também se considera a eficiência ligada aos resultados obtidos. Em contrapartida torna-se ineficiente quando não se tem as finalidades claras, não ajusta os recursos às necessidades, não presta serviços de qualidade. A eficiência se mede por três indicadores básicos:

- Determinação do rendimento do serviço em relação ao seu custo.
- Comparação do rendimento com um modelo externo prévio.
- Planejar as linhas de atuação que permitam melhorar o rendimento obtido.

Os indicadores permitem avaliar tanto a eficácia, como a eficiência ou a qualidade de uma Instituição de Ensino Superior ou de qualquer outra organização e tem duas funções básicas: Função descritiva e função avaliativa ou valorativa.

3. Conclusão

No Brasil se conclui que, dentre os vários fatores que podem delinear um de posicionamento estratégico, as instituições de ensino superior vão se defrontar, principalmente, com a forma de organização acadêmica que estão estruturadas e

os custos inerentes e esta estruturação. Como se verifica, há uma acentuada expansão da quantidade de instituições, De acordo com o Censo do INEP ano base 2010, existem 2.378 IES sendo 190 universidades, 126 Centros e 2.062 faculdades, escolas, ou institutos superiores e Centro Tecnológico, sendo que 88,3 % das IES pertencem ao setor privado.

As IES devem dispor de informações para a avaliação da qualidade e da melhoria continuada, mediante instrumentos relacionados com o aluno, com o desempenho dos serviços, e preferencialmente, comparando, sempre que possível, a IES com a concorrência, com referenciais de excelência e aspectos financeiros.

Buscando sobressair-se em um ambiente altamente competitivo, com demanda suficiente para suportar investimentos altos, algumas entidades educativas buscaram uma mudança em sua organização acadêmica, a fim de ofertar mais qualidade e captar mais alunos. Para a instituição de ensino superior as hipóteses relativas ao ambiente, à missão específica e às competências essenciais, se constituem nas principais componentes do cenário, momento futuro a que se dispõe a enfrentar. A teoria de negócios é o conhecimento que deverá ser produzido pela abstração da realidade organizacional (momento presente), para sua projeção, traslado e vetoração ao futuro.

A correta utilização da gestão traz inúmeras possibilidades para a instituição, segundo Braga e Monteiro (2005), dentre elas: possibilita acompanhar o mercado e o setor de forma prospectiva; permite reconhecer ameaças e oportunidades; e trás inteligência competitiva para a instituição, transformando inúmeros dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio.

4. Referencias

Antúnez, S, (2001). "El profesorado, ¿um obstáculo para las innovaciones?" En *Temáticos 3 Gestión e innovación escolar*. 12-14.

- Braga, R.; Monteiro, C. A.(2005). Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino. São Paulo: Hoper.
- Brasil Constituição (1998). Emenda constitucional nº 20, 1998. Dispõe sobre a Reforma da Previdência, Brasília, Distrito Federal
- Brasil, MEC.(2010). Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Resultados e tendências da educação superior no Brasil. Brasília, DF.
- Brasil, MEC.(2010). Ministério da Educação. CONAES - MEC/Inep/Deed 1980-1998 Avaliação da Educação Superior. 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/> . Acesso em: 26 fev. 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação. Educação Superior: cursos e instituições, tipos de instituição de ensino superior. [http:// www.educacaosuperior.inep.gov.br/ tipos_de_instituicao.stm](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/ tipos_de_instituicao.stm) Acesso em: 19/06/2012).
- Buendía, Eisman, L. (2001). “Hacia una universidad de calidad”. En *Revista de Investigación Educativa*, Vol.19.
- Cantón Mayo, I. (2004). *Intervención Organizativa en la Sociedad del Conocimiento*. Granada: GID.
- Escudero M. J.M. (2001). “Calidad y Mejora de la Educación: procesos y estrategias”. *Conferencia en el Instituto Canario de Calidad*. Barcelona: Ariel.
- Ferreira, A. A., Reis, A.C.F. e Pereira, M.I.(1999). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira.
- Moreira, E.(2002) *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações*

operacionais aos objetos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. Tese de Doutorado, Florianópolis: PPGED, Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. <[http:// www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br). Acesso em 20 de fev.2012.

Porter, M.(1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Rocha Neto.C.H.(2003). *Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento nas IES*. In NETO I.R, C.H. e GRANEMANN S.R.(Org.) *Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior*. Ed.Atlas. São Paulo.

Rojo, C.A.(2001) *Planejamento estratégico para instituições de ensino superior da iniciativa privada: o caso da faculdade de ciências sociais aplicadas de cascavel UNIVEL*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: PPGED, Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas.

Silva, G. L. e Jardon. C. (2003). *Estrutura de Indicadores Acadêmicos para Instituições de Ensino*. In Rocha, C.H. e Granemann S.R.(Org.) *Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior*. São Paulo: Editora Atlas.

Tachizawa, T. e Andrade, R. O.B.(2006). *Gestão de instituições de ensino*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV.

Takashima, N.T.e Flores M. C.(1996). *Indicadores da Qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Trigueiro, M.G.S. (2000). *O ensino superior privado no Brasil*. — Brasília:
Paralelo 15 Editores.

Weindling, D.(2006). *Gestão em Educação, Estratégia, Qualidade e Recursos*,
Ed. Artimed.