

## **A Gestão da Qualidade Aplicada às Instituições de Ensino Superior**

**Maria dos Reis Camelo**

m.reis28@bol.com.br

**Malinália Inês da Rocha Marcião**

malinalia@hotmail.com

Instituto Federal do Amazonas - IFAM

### **Resumo**

A qualidade da educação superior é um tema que vem sendo discutido de forma recorrente nas produções científicas. Identifica-se a forte presença de posições em defesa do ranqueamento e da garantia da qualidade das instituições e cursos de educação superior defendendo um modelo universal de avaliação da qualidade, bem como existe posições que defendem a não comparabilidade entre tais elementos considerando que as Instituições de Ensino Superior (IES) são classificadas como universitárias e não universitárias e estão classificadas sob varias formas de organização acadêmica. 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. Este texto tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que proporcionam aumento nos padrões de qualidade e na produtividade das instituições de ensino superior. A gestão da qualidade traz inúmeras possibilidades para a instituição, dentre elas, possibilita acompanhar o mercado e o setor de forma prospectiva e traz inteligência competitiva para a instituição, transformando inúmeros dados e informações em conhecimento com valor agregado às IES. Neste contexto é decisivo considerar como isso afeta a forma de organização acadêmica e a gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior.

**Palavras-chave:** Ensino Superior, Gestão, Qualidade.

### **1. Introdução**

O crescimento acelerado no número de Instituições de Ensino Superior no Brasil, em especial as 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 varias propostas sobre o processo de gestão adequado à demanda apresentada e de que forma garantir a qualidade na educação superior.

A Educação Superior vive um momento impar no contexto socioeconômico mundial. Além de desafios às funções de ensino, pesquisa e extensão de qualidade, novos desafios estão postos dos quais se destaca considerar as demandas locais num contexto global. Subjaz a este desafio um estado de mudanças que se encontra em todas as partes e tem pontos de contato, de domínio e de diferenciação, mas como se trata de uma transição histórica de longo prazo, se apresenta muito complexo e congregador de forças que chegam de todos os lados e têm efeitos e causas desiguais entre o que está determinado e o que está surgindo conforme afirma Didriksson (2008 p.5).

Conforme Censo da Educação Superior (2013), dados do Instituto Anísio Teixeira (INEP) o número de IES cresceu 72 no Brasil, no período de 2001 a 2013, sendo 73% a taxa de crescimento das IES privadas. No Brasil existem 2.391 IES, sendo 2.090 privadas e 301 Públicas. Em termos de números de alunos, corresponde a 7.305.977 alunos entre IES públicas e IES privadas, o que representa um aumento de 141% em um período de 12 anos. Isto demonstra que este mercado está cada vez mais competitivo com implicações na gestão acadêmica das instituições.

Trata-se de pesquisa bibliográfica indireta, de caráter exploratório, que faz uma análise reflexiva da situação atual de gestão da qualidade das IES, apontando sugestões de melhorias no processo da gestão de ensino estratégica de acordo com as necessidades de qualificação do processo educacional.

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 eficientes em identificar tendências e possibilidades de inflexões no processo de desenvolvimento da educação e melhoria da qualidade podem preparar-se melhor para a competição, presente e intensa em todos os ambientes.

## 2. Estratégias de Gestão no Ensino Superior

Como as Instituições de Ensino Superior, estão em geral, em mercados cada vez mais competitivos e difíceis, somente as capacitadas sobrevivem e crescem como tem acontecido em outros setores. O grande desafio não é necessariamente o de trocar de gestores e sim de qualificar (com técnicas de gestão e condutas comportamentais) os que já estão inseridos nestas Organizações. Não se trata de qual é a formação de origem do dirigente universitário e sim do quanto ele conhece na área de gestão.

Segundo Meyer (2004: 2), 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 de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

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.

O planejamento estratégico nada mais é do que 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 deverá sempre planejar, não importando o tamanho da organização, pois o sucesso passado não garante o sucesso futuro.

Segundo 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, portanto, que quanto mais aliada às técnicas de boa gestão, esta empresa se desenvolva mais. As universidades como quaisquer outras entidades, precisam ter procedimentos administrativos que possam oferecer condições para um processo de tomada de decisão que seja eficaz, procurando garantir sua continuidade. Sendo elas peças 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.

Tachizawa e Andrade (2006: 94) reforçam este pensamento quando afirmam: As IES, não podem mais se sentir excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. (...) Nenhuma instituição de Ensino Superior, enfim, pode-se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobrevive.

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 (2013), dados do Instituto Anísio Teixeira (INEP) o número de IES cresceu 72% no Brasil, no período de 2001 a 2013, sendo de 73% a taxa de crescimento das IES privadas, que registrou a existência de 32.049 cursos de graduação presenciais no país, oferecidos por 2.391 Instituições de Ensino Superior (IES), nos quais se encontravam matriculados 7.305.977 alunos, 301 destas IES são públicas (106 federais, 119 estaduais e 76 municipais) e 2.090, privadas que representa 87% das instituições do País, em um período de 12 anos a variação nas matrículas foi de 141% entre as IES públicas e privadas. As universidades detém 3.898.880 estudantes (53,3% 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 140 Centros Universitários e 195 Universidades, sendo que 52,8% dos alunos de graduação estudam em cidades do interior e, 47,2%, nas capitais brasileiras, na Região Norte e no Amazonas a situação se inverte com 70,7% na capital e apenas 29,3% no interior.

Das 2.391 instituições, 195 são, nos termos da legislação vigente, Universidades; 140 são Centros Universitários; 2016 são Faculdades Integradas, Escolas e Institutos; e 40 Centros de Educação Tecnológica.

Conforme relatório sobre educação divulgado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) mostra que o país está na 38ª colocação entre 40 nações quando o assunto é educação superior. Somente 11% da população entre 25 e 64 anos de idade atingiram esse patamar educacional, quando o recomendável é, ao menos, 31%. 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. Dessa maneira, objetivo deste trabalho 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, de forma a torná-las competitivas e adequadas à demanda nacional.

Machado (2008: 15) argumenta: o que vem acontecendo com a maioria das IES è que elas são dirigidas por pessoas que não conhecem as boas 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 modernas da gestão. Eles têm boa vontade, mas falta o conhecimento técnico.

Por outro lado, conforme afirmam Tachizawa e Andrade (2006), o conceito de gestão pode ser ampliado, para efeito metodológico, mediante a incorporação de atividades de controle estratégico de variáveis internas e externas à instituição de ensino, utilizando-se inclusive, indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

A importância do planejamento estratégico é de preparar a instituição para o crescimento em direção à visão da empresa/instituição em longo prazo. Comumente, muitos gestores agem sem estruturar suas decisões, sem saber quais as verdadeiras

vocações e não conseguem estabelecer as políticas e as diretrizes sobre as quais deverão estabelecer suas bases administrativas.

Na gestão estratégica das IES podemos nos apoiar, também, 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), 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

Conforme Herrero Filho (2005) de acordo com a metodologia do BSC, indica que a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais stakeholders e que podem ser agrupados em quatro perspectivas diferentes: a) Perspectiva Financeira: como está o processo de geração de rentabilidade/renda e de redução de custos - melhoria na produtividade e qualidade dos serviços; b) Perspectiva do Cliente: satisfação do cliente - Aluno e Empregadores, conquistas de alunos e participação do mercado; c) Perspectiva dos Processos Internos: como os principais processos estão gerando valor percebido e como os objetivos financeiros estão sendo atingidos; d) Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: obtenção de novas competências - conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam as competências anteriores. Colenci Jr. et al (1998) acrescenta duas perspectivas a essa metodologia; e) Perspectiva Social: como a instituição é percebida pela comunidade e que benefícios sociais traz para a região; f) Perspectiva Ambiental: quais as atitudes da instituição para garantir um crescimento sustentável, pensando na manutenção dos recursos naturais para as próximas gerações. As perspectivas apontadas podem ser aplicadas tanto às IES públicas quanto às privadas e em todas as formas de organização acadêmica guardada as devidas proporções em relação aos aspectos financeiros das instituições privadas.

Para dar sustentação à essas perspectivas, seguem alguns tipos de estratégias, apontadas por Tachizawa e Andrade (2006) e que podem ser utilizadas por IES tanto públicas como privadas:

a) criação de banco de dados de talentos (mão de obra qualificada); b) enfoque na qualidade e nos serviços agregados, devido à homogeneidade dos produtos educacionais; c) melhoria no corpo docente e nos cursos oferecidos; d) implementação de cursos de especialização, cursos sequenciais e outras formas de ensino complementares; e) convênios com potenciais organizações empregadoras; f) programas de integração com a comunidade empresarial da região; g) convênios e parcerias com instituições de ensino similares; h) programa permanente de pesquisa socioeconômica; i) pesquisa junto às organizações para conhecer o tipo de profissional, tipo de curso e disciplinas demandadas pelo mercado; j) criação de conselho de empresários, executivos e lideranças locais, bem como associação de ex-alunos; k) incentivo ao corpo docente para a publicação de trabalhos científicos; l) utilização de tecnologias de informação para gerenciamento do conhecimento; m) convênios com bibliotecas de instituições de ensino e outras entidades.

Do fortalecimento e melhoria da escola à construção e conquista de novas parcerias e à modernização e melhoria dos processos de gestão, inúmeras sugestões vêm sendo apontadas como absolutamente necessárias para enfrentar os novos desafios e provocar mudanças. Tomando como foco a melhoria da qualidade dos processos de gestão educacional, é consenso que nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida caso a questão gerencial não seja devidamente equacionada.

### **3. Gestão da Qualidade na Educação Superior**

A expressão “qualidade em educação”, segundo Davok (2007), admite variadas interpretações. Uma educação de qualidade vai desde aquela que possibilita o domínio eficaz dos conteúdos, ou aquela que possibilita a aquisição de uma cultura científica ou literária, até aquela que desenvolve a capacidade de servir ao sistema produtivo ou ainda aquela que promove o espírito crítico e fortalece o compromisso para transformar a realidade social.

A garantia da qualidade é um sistema de gestão concebido para dar a máxima confiança de que um dado nível de qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo. Duas ordens de razões se equacionam: de índole externa e de índole interna. Razão externa – dar a máxima confiança (ao cliente) de que a qualidade está a ser alcançada. Razão interna – dar a máxima confiança (à gestão) de que a qualidade está a ser alcançada ao mínimo custo.

De acordo com Bertolin (2007), no espaço da educação superior, a qualidade é inexoravelmente reconstruída em função de um conjunto de especificidades das instituições de educação, tais como autonomia acadêmica e aspectos impeditivos de formalização das atividades acadêmicas e científicas. Portanto, no âmbito da educação superior não se pode adotar plenamente os conceitos e os programas de qualidade originários da indústria e da iniciativa privada.

Lemaitre (2001) considera as definições de qualidade como nunca neutras, nem inocentes, senão que se referem a equilíbrios de poder dentro da educação superior e entre a educação superior e outros atores sociais. Considerando a educação superior, tem-se utilizado o termo “qualidade” para justificar muitas coisas, dentre elas: reformas curriculares, projetos de pesquisa, conferências e congressos científicos etc.

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais — que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações.

A transformação que se requer exige mudanças políticas, institucionais, técnicas, econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. O objetivo principal dessa transformação é a elevação do nível global de competitividade da economia, e, nesse contexto, a centralidade do papel da educação e da produção do conhecimento é reconhecida por todos CEPAL e UNESCO<sup>1</sup> (1992).

A busca por transformações estruturais — mudanças revolucionárias que descentralizam a autoridade, reduzem a hierarquia, estimulam parcerias e privilegiam a qualidade com foco nos clientes — , visando elevar a competitividade nos novos

---

<sup>1</sup> La Comisión Económica para América Latina/Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura



mercados globais que se configuram, tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade — empresas comerciais e industriais, organizações não governamentais e instituições educacionais — que procuram se tornar mais flexíveis, inovadoras e empreendedoras para fazer frente aos desafios da modernidade.

As instituições de ensino figuraram por vários anos num cenário de pouca competitividade, a procura era maior que a oferta, o que tornava rentável o negócio. Assim sendo, não fortaleceram o processo de elaboração e implementação da estratégia, tão imprescindível para seu crescimento e sobrevivência. Assuntos como melhoria de qualidade, sistemas de ensino, excelência em ensino, Comitê Gestor da Qualidade (CGQ), Projeto Político Pedagógico (PPP), entre outros passam a fazer parte do cotidiano das Instituições de Ensino.

A Universidade de Coimbra (UC) foi a primeira Universidade portuguesa a desenvolver um projeto de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 9001: 2000 nos seus serviços de gestão administrativa e financeira. O projeto culminou, conforme previsto no cronograma inicial de controle, com a certificação da área de gestão dos recursos humanos e gestão administrativa e financeira da Administração desta Universidade Mano ( 2003). Atualmente, a UC está a alargar, progressivamente, a implementação do SGQ a todas as suas unidades orgânicas e serviços. Esta Universidade, ciente de que para produzir valor é preciso inovar, introduzir mudanças, implementou internamente políticas de qualidade, que visam, inclusive, à realização profissional dos próprios profissionais que fazem a gestão pública. Essa produção de valor passará pelo recurso à formação e investimento em tecnologias da informação e comunicação.

De acordo com o INMETRO<sup>2</sup> a ISO 9001:2008 aborda diversos aspectos da gestão da qualidade e esta padronização de processos juntamente com as ferramentas da qualidade criam meios de garantir que a qualidade dos produtos e serviços fornecidos atendam as necessidades do clientes, focando na melhoria contínua. Organizações de 170 países são certificadas, de micro a mega empresas. São certificadas ISO 9001:2008 mais de 750 mil organizações, de diversos segmentos. Atualmente estão certificadas ABNT NBR<sup>3</sup> ISO 9001:2008 aproximadamente 30.000 organizações no Brasil, com tendência

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

<sup>3</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas

crescente (crescimento aprox. 2.500 certificações/ano) na área de Educação ainda somos incipientes com apenas algumas instituições certificadas.

Para um modelo que, associado ao sistema de organização e de gestão escolar, traça conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições necessárias para que se atinja essa qualidade. Numa visão diferenciada, Colombo (2004) discute o modelo de Gestão Escolar baseado no que chama de sistema de ensino, definido como: “um conjunto de partes integrantes, interdependentes e interativas que formam um todo unitário com objetivo próprio e específico. Tem seu produto final e busca constantemente a adequação dos seus processos por meio de ações de melhoria”.

Um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, usadas como forma de comandar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos determinados pelo seu planejamento estratégico. Deve haver um comprometimento de toda a instituição.

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 ideia, 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.

Sabe-se que um sistema de gestão da qualidade permite à IES gerir mais eficientemente as despesas sociais, orientar os estudantes para melhores oportunidades de emprego e desenvolver um ensino compatível com uma sociedade de alta tecnologia.

#### **4. Conclusão**

Como normalmente ocorre no campo da ciência, não existe uma receita pronta, infalível e imutável para gerir uma Instituição de Ensino Superior. Foram apontados alguns caminhos de acordo com teorias disponíveis. Cabe não só aos gestores, mas à equipe de administração das instituições, buscarem em conjunto a melhor forma de seguir adiante, garantindo que o objetivo dos alunos, professores, mantenedores e da própria administração sejam atingidos a contento. Ao aprimorar o processo de gestão as IES podem preparar melhor o futuro profissional, dotando-lhe de conhecimentos e habilidades, mas principalmente de atitudes que levam à conscientização do indivíduo em relação ao seu papel frente às necessidades do desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira.

A gestão da qualidade traz inúmeras possibilidades para a instituição, dentre elas, possibilita acompanhar o mercado e o setor de forma prospectiva e traz inteligência competitiva para a instituição, transformando inúmeros dados e informações em conhecimento com valor agregado às IES. Neste contexto é decisivo considerar como isso afeta a forma de organização acadêmica e a gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior.

#### **Referencias**

- Antúnez, S. (2001). "El profesorado, ¿um obstáculo para las innovaciones?" En Temáticos 3 Gestión e innovación escolar.
- Bertolin, J. C. G. (2007). Indicadores em nível de sistema para avaliar o desenvolvimento e a qualidade da educação superior brasileira. Revista Avaliação. v. 12, n. 2. Campinas: Sorocaba, SP.
- CEPAL/UNESCO. (1992). Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. — Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Colenci Jr, et AL, (1998). Sistemas Múltiplos de Avaliação. Congresso Brasileiro de Contabilidade. Porto Alegre. Anais.
- Colombo, S. S.(2004), Org; Gestão Educacional: uma nova visão. Porto Alegre: Bookman.
- Davok, D. F. (2007) Qualidade em educação. Revista Avaliação. v. 12, n. 3, p. 505-513. . Campinas: Sorocaba, SP.
- Didriksson, A. (2008). Reformulación de la cooperación internacional em la educación superior de America Latina y el Caribe. Mexico. Fundo de Cultura.
- Herrero, E.(2005). Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S; Norton, D. P. (1997). A Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus.
- Lemaitre, M. J. (2001). La Calidad Colonizada: universidad y globalizacion. Conferencia dictada en el Seminario. The End of Quality, organizado por la Universidad de Central England, Birmingham, U.K.
- Leal, L. A. O. (2002). Avaliação da percepção da aplicação do sistema de gestão econômica numa instituição de ensino superior. Rio de Janeiro: UERJ.
- Machado, L.,E. (2008) Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas. Rio de Janeiro: FGV.
- Mano, M. (2003). O processo de certificação da Administração da Universidade de Coimbra. Administração da UC.
- Meyer, Jr. V. Mangolim, L; Sermann, I. ( 2004). Planejamento e gestão estratégica: viabilidade na IES. In *Congresso Nacional da Área de Educação, 4 Anais*. Curitiba.

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

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