

**observatório
universitário**

**Avaliação de Desempenho nas
Instituições de Ensino Superior privadas**

Documento de Trabalho n° 95

Autoria

Aleksandra Sliwowska Bartsch, D.Sc.¹

Fevereiro de 2011

¹ Doutora em Gestão da Inovação Tecnológica pela Escola de Química da UFRJ. Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ e Economista formada pela Universidade Federal Fluminense. Diretora de Assuntos Acadêmicos da Universidade Candido Mendes, onde também é Secretária-executiva da Comissão Própria de Avaliação. Leciona na Universidade Candido Mendes, nas Faculdades Integradas A Vez do Mestre, no SENAC e na UFRJ, em cursos de graduação e pós-graduação, disciplinas nas áreas de Gestão Estratégica e Marketing. É professora do SENAC, onde atua como conteudista e tutora na educação à distância nas pós-graduações em Gestão Escolar e Educação à Distância. Docente da Faculdade SENAC nos cursos tecnólogos de Turismo e Design Gráfico. Foi Diretora Acadêmica da unidade Ipanema da Universidade Candido Mendes, coordenadora dos cursos de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Candido Mendes – Niterói. Foi assessora da presidência da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), do PRODERJ, bem como do Secretário Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro, no período de 2001 a 2003.

O Observatório Universitário alia, de forma sistemática, pesquisas acadêmicas, multidisciplinares, com a execução de iniciativas voltadas à solução de problemas práticos inerentes às atividades da educação superior e sua relação com a regulação governamental. A série Documentos de Trabalho tem por objetivo divulgar pesquisas em andamento e colher sugestões e críticas para aperfeiçoamento e desdobramentos futuros.

Observatório Universitário

Autoria

Aleksandra Sliwowska Bartsch

Coordenação do Observatório Universitário

Edson Nunes

Equipe do Observatório

André Magalhães Nogueira

Camila da Silva

Cristina Moritz

David Moraes

Helena Maria Abu-Merhy Barroso

Ivanildo Ramos Fernandes

Rua da Assembléia, 10/4208 – Centro

20011-901 – Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3221-9550

e-mail: observatorio@observatoriouniversitario.org.br

<http://www.observatoriouniversitario.org.br>

I. Sociedade em transformação

O problema fundamental das empresas atualmente é o fato de não distinguirem entre planejar e “estrategizar”. Planejar tem a ver com programar, não com descobrir. Planejar é para tecnocratas, não para sonhadores. Dar aos planejadores a responsabilidade de criar a estratégia é como pedir a um pedreiro que crie a Pietà de Michelangelo. Não se trata de diminuir o trabalho do planejamento, mas em adotar posturas mais sonhadoras quanto ao futuro sob pena de ficarmos presos a paradigmas decadentes.

A sociedade contemporânea tem registrado uma enorme gama de mudanças que demandam uma nova postura por parte das instituições, seja no universo dos novos produtos, seja com novas ferramentas educacionais. Estas passam a ser adaptadas de acordo com as necessidades de uma geração que opera sob novos conceitos como globalização, tecnologia, transformações econômicas e organizacionais, que demandam aperfeiçoamento e atualização constantes.

O conceito de globalização envolve a gestão e controle em mercados globais, elevado grau de competição e grupos multidisciplinares de trabalho. As transformações das economias passam por estruturas baseadas na informação e no conhecimento, aumento da produtividade, novos serviços e produtos, competitividade baseada no tempo real, ciclo de produtos reduzido, ambientes turbulentos e uma base de conhecimento limitada nas pessoas. As organizações também passam por profundas mudanças que envolvem redução dos níveis de decisão, flexibilidade, independência da localização (“sem paredes”), potencialização dos talentos das pessoas, trabalho em equipe e em rede, como demonstrado no quadro 1.

ITEM	PARADIGMA INDUSTRIAL	PARADIGMA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Informação	Instrumentos de controle	Ferramentas para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis

Fonte: Sveiby, Karl E. A Nova Riqueza das Organizações. p. 32

O processo de gestão deve ser entendido como algo dinâmico, o qual se desenvolve e implementa uma estratégia coordenada para gerir recursos ambientais, sociais, econômicos, culturais e institucionais. É um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Consiste na criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades interligadas. Numa decisão institucional e envolve a declaração de futuro desejado. Para que um grupo de estratégias seja bem-sucedido é necessário que reflita todos os grandes negócios da instituição.

É mais difícil para um concorrente imitar uma gama de atividades intimamente ligadas, que copiar uma determinada maneira de formação de um quadro de venda, uma tecnologia de processo ou um conjunto de características de um produto.

Existem três condições essenciais para que uma estratégia seja bem-sucedida. Em primeiro lugar, ela precisa desenvolver e implementar um conjunto internamente consistente de metas e políticas funcionais que, coletivamente, defina sua posição no mercado. Segundo, alinhar os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e as ameaças externas (indústria) através desse conjunto e, por último, concentrar a estratégia da empresa na criação das chamadas fontes de competitividade.

Em resumo, estratégia é a base para definição das ações que implementarão o direcionamento e escopo da organização no longo prazo: idealmente ela adapta os recursos da organização ao seu ambiente em constante mudança e, em particular, a seus mercados, consumidores ou clientes de forma a atender às expectativas daqueles que possuem poder sobre a organização. Também poder ser entendida dentro de um contexto de que mesmo sem munição continua-se atirando para que o inimigo não descubra.

Não há dúvida de que qualquer empresa deve buscar, preferencialmente, a diferenciação com vistas a tornar seu produto superior, considerando conhecimento, informação, criação e *design*. A estratégia de diferenciação é importante em mercados competitivos. A diferenciação é, então, o motivo pelo qual o cliente prioriza a compra dos bens de uma determinada empresa. Esta diferenciação pode ser a qualidade dos produtos de uma fábrica, um sistema de logística ou até mesmo preços ou prestações mais baixas que o concorrente. O essencial, para quem se utiliza desta estratégia, é demonstrar claramente ao cliente, quais as características que, de fato, diferenciam determinado produto de outros concorrentes. As empresas nem sempre percebem que seus mercados estão mudando. A estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser no ano seguinte o caminho mais certo para o fracasso. Talvez por isso haja dois tipos de empresas: aquelas que mudam e aquelas que desaparecem.

II. A proposta de valor no ensino superior brasileiro

Durante a era industrial, as empresas almejavam apenas vender os produtos sem entender quais os valores norteavam a sociedade. O objetivo era padronizar e ganhar escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção para que estas mercadorias pudessem ter preços mais baixos e a fim de que fossem adquiridas pelo maior número de pessoas. Posteriormente, houve um reposicionamento, em função da era da informação, no qual o valor do produto era definido pelo cliente. A isto se soma uma nova visão na qual os clientes passam a serem entendidos como dotados de corpo, mente e espírito. Suas necessidades, desejos e esperanças não podem ser negligenciados. Isto porque, a sociedade atual tem como objetivo central fazer o mundo um lugar melhor, onde a nova onda de tecnologia é vista como a principal força propulsora. Além disso, as diretrizes empresariais congregam missão, visão e valores, os quais

se apóiam em alicerces funcionais, emocionais e espirituais, resultando numa interação com os clientes. Esta interação, que se antes se dava na forma de transação de um-para-um e depois de relacionamento de um-para-um, agora acontece na forma de colaboração de um-para-muitos.

Esta abordagem atual, demanda a necessidade de se entender como as diferentes gerações se posicionam simultaneamente neste mercado e de que forma as diferentes instituições podem dialogar com elas a fim de tornar a comunicação eficaz.

Numa mesma universidade ou empresa convivem simultaneamente representantes de diferentes gerações: baby-boomers, gerações X, Y e Z que procuram estabelecer laços e regras de convivência a fim de gerenciarem conflitos que naturalmente tendem a acontecer. Pensar em qualquer estratégia neste momento, significará considerar estas diferentes percepções e a instituição que conseguir conectá-las, terá maiores chances de obter um retorno sustentado.

Os primeiros baby-boomers, geração nascida logo após o fim da II Guerra Mundial, e que em 2010 começaram a se aposentar, sofre pouca influência da marca no momento da compra, apresentado maior preferência por produtos de alta qualidade. Experiências passadas servem de exemplo para consumo futuro.

Seus filhos, integrantes da Geração X, nascidos entre 1960 e 1980, buscam a individualidade sem a perda da convivência em grupo, têm maturidade e escolha de produtos de qualidade, respeito à família menor que o de outras gerações e buscam a liberdade.

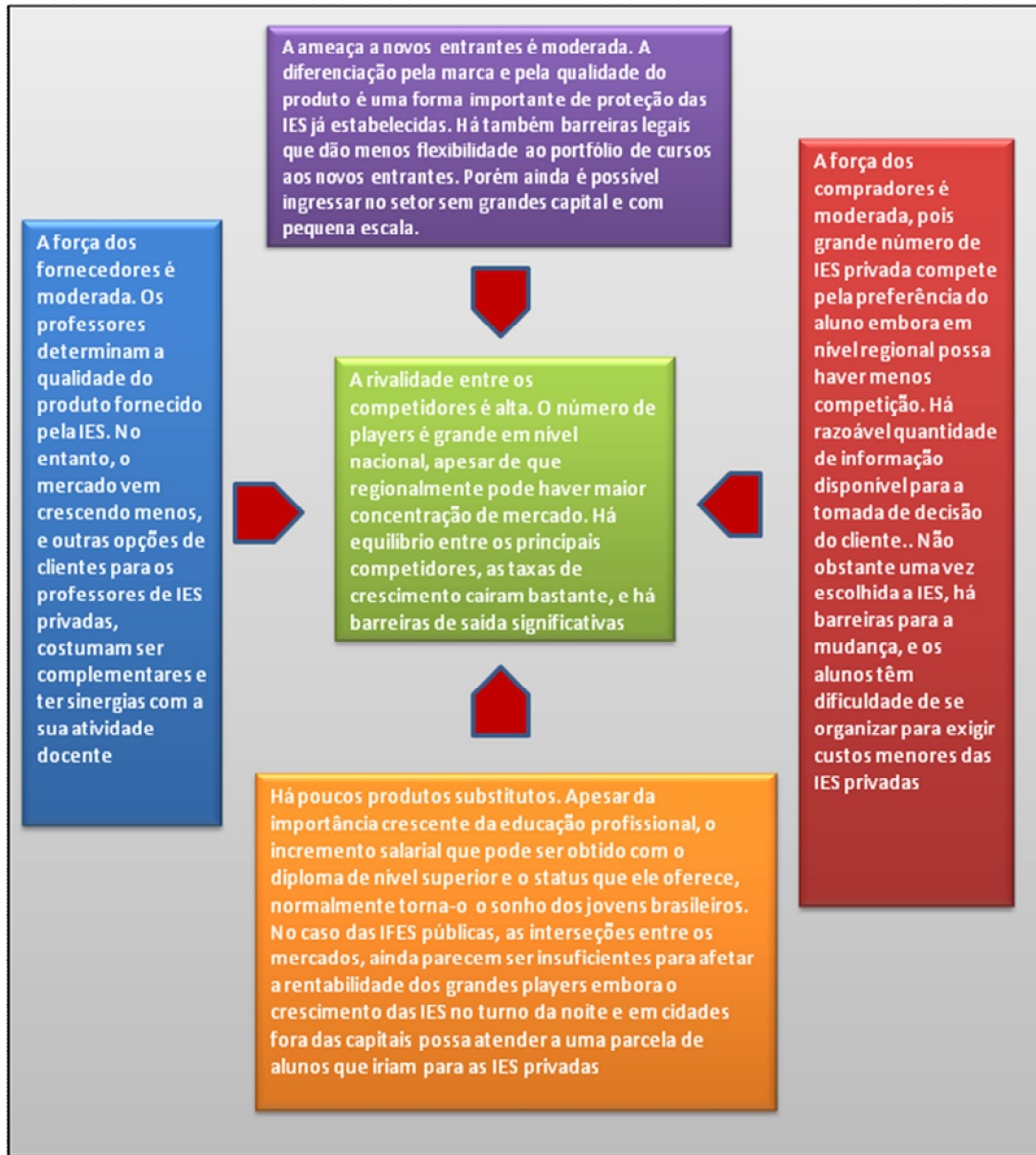
Esta busca pela liberdade, gosto pela mudança e rejeição à monotonia, caracteriza a geração Y, nascida entre 1980 e 2000, a qual tem habilidade de sobra para executar tarefas simultâneas e velozes, mas carece de foco e aprofundamento. Cresceu jogando video game, ouvindo música e acessando a internet, portanto, tecnologia faz parte da vida desses jovens. São os donos da maioria dos blogs e também povoam a maioria das comunidades e redes sociais. É carente por feedback, tem sede de conhecimento e deseja crescimento rápido na carreira. Vivem em redes de relacionamento. Compartilham tudo o que é seu: dados, fotos, hábitos. Estão sempre em busca de novas tecnologias.

Estas gerações têm convivido cada vez mais com os integrantes da geração Z, que nasceram entre 1990 e 2009, sendo formada por indivíduos constantemente conectados através de dispositivos portáteis e, preocupados com o meio ambiente. Sentem-se à vontade quando ligam ao mesmo tempo a televisão, o rádio, o telefone, música e internet. Enquanto os demais buscam adquirir informação, o desafio que se apresenta à Geração Z é de outra natureza. Ela precisa aprender a selecionar e separar o joio do trigo. Em meio à abundância de informação a qual está exposta, é necessário saber utilizá-la da melhor forma possível. Acabam trazendo traços de comportamento das gerações anteriores, aliado a uma forte Responsabilidade Social e preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade do planeta e perdem a motivação com as abordagens tradicionais seja de ensino, seja de venda.

Para atuar neste ambiente, onde visões tão diferentes precisam conviver, produzir e gerar conhecimento, é necessário um posicionamento claro, com objetivos claros, com ênfase na construção e comunicação de marcas íntegras, dotadas de identidade e com imagem reconhecida pelo cliente, ou seja, é necessária uma proposta de valor clara que será transmitida para o consumidor e criada a partir de suas características, numa via de mão dupla que caracteriza os mercados. Esta visão pode ser sintetizada de maneira eficiente aplicando-se

o Modelo das Cinco Forças de Porter ao segmento de educação superior privado no Brasil, conforme demonstrado na figura 1. É importante salientar, que o Modelo de Porter permite obter um panorama geral das principais forças que movem a competitividade, tornando-se uma importante ferramenta de gestão empresarial que fornece subsídios para iniciar o processo de decisão gerencial e escolha da estratégia mais adequada.

CINCO FORÇAS E O ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL



Secca, R.; Leal, R. Análise do setor de ensino superior privado no Brasil, *BNDES Setorial* 30, p. 103 – 156

É necessário também avaliar se é possível considerar os alunos como clientes, ou como produtos. Se forem considerados como clientes, é necessário observar algumas especificidades da indústria, formada pelas diferentes instituições de ensino superior privado.

1) Clientes têm liberdade para comprarem de acordo com suas preferências e necessidades, inclusive adquirirem serviços educacionais, embora ainda existam algumas restrições, como questões estabelecidas pela legislação, que limitam o acesso, mesmo que a questão financeira não se constitua em restrição.

2) Enquanto clientes podem adquirir, também livremente, produtos, alunos muitas vezes fazem suas compras, sem recursos imediatos, com base em subsídios governamentais

3) Uma compra, constitui-se numa relação de troca, a qual, no caso dos clientes, precisa ser benéfica para ambos os agentes, permitindo com que clientes maximizem seu bem-estar, seja na forma de utilidade ou necessidade. Uma vez satisfeito um desejo ou atendida uma necessidade, é o cliente que começa a fazer a avaliação do produto, dentro da fase de pós-compra e, na maioria das vezes, é neste momento que tem início uma nova venda. No caso do alunado de uma instituição, este é constantemente testado, avaliado, e mesmo que possua renda, acesso e interesse, se não qualificar-se não terá acesso ao seu maior objeto de desejo que é o diploma.

Por outro lado, ao considerar os alunos como produtos, a instituição deve ter clareza do valor, do diferencial, da competência intangível que oferece ao mercado e com freqüência, a partir das modificações, cada vez mais velozes, da sociedade contemporânea rever suas políticas e seus direcionamentos estratégicos, bem como ser capaz de coordenar processos que permitam a todas as instâncias das instituições, comunicarem a mesma proposta de valor ou promessa de marca

Os alunos de nível médio podem ser comparados com as matérias-primas (*inputs*) dos fornecedores, e os alunos diplomados seriam os produtos acabados (*outputs*) a serem consumidos. Os egressos competem no mercado de trabalho, da mesma forma que marcas e produtos competem por clientes. Ou seja, os egressos são produtos, e os empregadores são os clientes. Aqueles egressos que se encontram desempregados após a conclusão do ensino superior, podem ser vistos como produtos não vendidos ou estoque de produtos.

Esta analogia direciona para uma medida de desempenho da instituição de ensino. O desempenho em algumas IES é freqüentemente avaliado pelo número de diplomados produzidos em vez da qualidade da educação fornecida. É uma avaliação similar às quotas numéricas, muito comuns nas organizações manufatureiras no período anterior ao advento da gestão da qualidade total. A discussão deve ir mais além. Deve ser considerado o objeto da avaliação e as medidas que serão tomadas em função desta avaliação. A dinâmica avaliativa também deve ser considerada. Submeter um legítimo representante da geração Z a papel e caneta, esquecendo de que ele nasceu cercado de tecnologia pode contribuir, e muito, para decepcioná-lo, perdendo-se uma excelente oportunidade de construir clientes defensores da marca.

Deve ser feito um esforço por parte das instituições de ensino no sentido de analisarem se estão estabelecendo competências aderentes ao exigido pelo mercado de trabalho e, uma vez estas configuradas, se estão sendo bem transmitidas pelos diferentes corpos docentes e assimiladas por seus alunos.

O modelo da competência vem substituir a qualificação, caracterizada por ser multidimensional. Envolve a qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho; qualificação do trabalhador, que incorpora as qualificações

sociais ou tácitas; qualificação operatória (potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho) e qualificação como uma relação social, resultado de uma correlação de forças capital-trabalho.

O conceito de qualificação, antes vinculado à escolarização e sua correspondência no trabalho assalariado, em função das rápidas transformações no mundo contemporâneo e com a revolução das tecnologias de comunicação e informação, resultou na adoção de um novo modelo de organização do trabalho e de gestão da produção calcado nas competências e no desempenho individual dos trabalhadores. Neste modelo, importa não só avaliar a posse dos saberes escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho. Significa assumir responsabilidade frente às situações produtivas, uma atitude que implica engajamento, no sentido em que mobiliza fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa, fazendo com que o profissional assuma riscos, na medida que se entende preparado para assumir responsabilidades, mesmo correndo o risco de fracassar.

III. A avaliação de aprendizagem

Dentro desta nova dinâmica de interação social e profissional, o processo de avaliação de aprendizagem demanda uma visão mais focada em se discutir qual o papel da instituição de ensino na formação do profissional, bem como quais rumos deseja seguir e que serão norteados pelos resultados de avaliações.

Normalmente, o professor apresenta um conteúdo novo por meio da exposição, aplica exercícios para fixação. O passo seguinte é a solução de eventuais dúvidas e logo em seguida avalia-se os alunos, geralmente através de provas e testes. É realizada a correção contando os acertos obtidos; e depois desse processo, reinicia-se uma nova unidade, com um novo conteúdo. Durante todo esse processo, dificilmente o professor se detém nos erros, embora sejam eles que possibilitam detectar as não aprendizagens.

O ato de avaliar não se encerra na configuração do valor ou qualidade atribuídos ao objeto em questão. Avaliar exige uma tomada de posição favorável ou desfavorável ao objeto de avaliação, com uma conseqüente decisão de ação. O ato de avaliar implica coleta, análise e síntese de dados que configuram o objeto de avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou qualidade, que se processa a partir da comparação da configuração do objeto avaliado.

Quando se opta não por uma mera verificação de aprendizado, mas por uma Avaliação Formativa, isto representa uma nova postura em qualquer instituição acostumada com as práticas tradicionais de ensino, uma vez que consiste numa postura que visa diferenciar o curso, implicando em mudanças na metodologia de trabalho e nas concepções de sociedade, de educação, de universidade, de conhecimento e de aprendizagem. Na prática, isto implica repensar todo o processo pedagógico, bem como todo o processo de definição do currículo que definimos no ensino superior.

O processo de alteração do significado da avaliação, depende do compromisso de seus agentes, sejam os órgãos institucionais, seja o educador na sala de aula, através da visão de educação explicitada mais pela ação concreta do que pelo discurso. Repensar as concepções, as políticas ou mesmo as práticas avaliativas implementadas aponta para a necessidade de se produzir um novo paradigma de avaliação em que:

1. O professor compreenda os limites e as possibilidades da avaliação na sociedade capitalista;
2. Os aspectos formativos da avaliação sobreponham-se aos técnicos;
3. O processo de avaliar seja compreendido como prática de investigação e não de classificação;
4. O ato de avaliar esteja aliado ao desenvolvimento pleno do aluno em suas múltiplas dimensões (humana, cognitiva, política, ética, etc.);
5. A avaliação sirva à formação, à implementação de políticas educacionais uma vez que isto gere uma atitude no sentido de modificar a situação verificada.

O primeiro passo é pensar sobre quais situações são possíveis de serem avaliadas no cotidiano da sala de aula. Além disso, é preciso abrir mão do uso autoritário da avaliação uma vez que esta não deve ser utilizada para castigar o aluno, mas sim para saber se ele aprendeu ou não o conteúdo dado. Ao deixar clara essa função da avaliação, passamos a desejar e a nos empenhar para que aconteça a transformação da prática que aí está, através de uma nova prática, mesmo que, de início, ainda limitada.

É preciso alterar a metodologia de trabalho em sala de aula. Neste caso, se não forem alteradas as formas de organização das aulas, o melhor caminho é não realizar a avaliação.

Deve-se procurar redimensionar o uso da avaliação. O tempo todo, a avaliação domina o cenário da sala de aula. Se a opção for por avaliar e não apenas verificar conhecimentos mecanicamente memorizados, o processo de avaliação deverá acontecer durante o processo de aprendizagem. Nesse sentido, não há como deixar de criticar a prova como instrumento meramente verificativo. Apesar de ser muitíssimo utilizada nas práticas atuais, em se tratando de avaliação processual, esse instrumento não cumpre um papel significativo. Aplicar a prova, nos moldes tradicionais, provoca uma ruptura com o processo de ensino-aprendizagem, além de favorecer a ênfase à nota, que acaba servindo apenas para classificar o aluno e não para diagnosticar a realidade avaliada.

A avaliação não pode estar desvinculada dos objetivos. Deverá ser definido o que se pretende com o conteúdo que é passado aos alunos. Outra prática interessante para ser implementada é a auto-avaliação como parte da formação do educando. A auto-avaliação significa criar situações em que o aluno precise comparar sua atuação, refletir sobre ela e avaliá-la a partir de critérios previamente discutidos e definidos pelo coletivo da sala de aula.

É extremamente necessário alterar a nossa postura diante dos resultados. Um direcionamento exigido pelo MEC são as reuniões de coordenação com os docentes. A partir delas podem ser implementados conselhos de turma durante todo o processo de ensino e de aprendizagem. Um conselho representa uma forma coletiva de conhecer um aluno e obter maiores informações sobre o mesmo, além de propiciar decisões descentralizadas. Assim, pode-se dividir responsabilidades para aprovar ou reprovar um aluno e tomar decisões coletivas sobre o futuro do corpo discente.

Ainda assim, ao utilizar um instrumento avaliativo, não pode-se esquecer que mais importante do que a metodologia ou como é aplicada a prova é o tratamento dado aos resultados proporcionados pelo instrumento. Fazer algo para mudar a realidade detectada é que legitima uma instituição como boa avaliadora.

IV. Conclusão: avaliar para competir

A busca por uma proposta clara de valor por parte das instituições de ensino superiores passa necessariamente por critérios bem definidos de avaliação os quais, uma vez aplicados, necessitam de um planejamento para que do processo avaliativo surjam direcionamentos no sentido de adequar as instituições às novas realidades e com isso, fazer com que sejam capazes de desenvolver competências profissionais sólidas no seu corpo discente.

O desenvolvimento de competências profissionais reconhecidas passa pelo processo de domínio de linguagens, compreensão de fenômenos, construção de argumentações, soluções de problemas, trabalho por projetos e elaboração de propostas. Em última instância, envolve mobilização, articulação e conexão de valores, conhecimentos e habilidades inerentes a situações concretas de trabalho.

No momento em que se opta por tornar o aluno capaz de produzir e gerar lucros sob a ótica da competência deve-se redimensionar a dinâmica da avaliação. Perdem força as ponderações objetivas, o tudo ou nada, o branco ou preto e ganham importância as escolhas subjetivas, a percepção do intangível, as relações inter-pessoais pautadas na multidisciplinariedade. O objetivo do ensino de qualquer disciplina e do projeto pedagógico de uma instituição deve ultrapassar a mera memorização de informações e a verificação da aprendizagem, para direcionar seu olhar para algo mais amplo, que é a formação que resulta na capacidade de construir soluções próprias a novos problemas.

As instituições que desejam criar instrumentos de avaliação formativa devem estar prontas a redirecionarem suas políticas com base nos resultados destas avaliações. Se não tiverem condições de modificar seus projetos pedagógicos, corpo docente e gestão, poderão cair em descrédito, tornando públicas suas fraquezas que facilmente transformar-se-ão em ameaças afetando seu posicionamento junto à sociedade e às demais instituições concorrentes, uma vez que uma das principais bases do valor em serviços educacionais reside no crescimento profissional e intelectual, ou seja, no reconhecimento do aluno de seu próprio aprendizado ao sentir os efeitos e os resultados em sua atuação profissional e intelectual, sendo capaz de lidar com desafios e solucionar problemas e situações complexas.

Para avaliar corretamente, a instituição deve ter clareza do perfil de aluno que deseja formar. É necessário identificar as competências, para atuação e intervenção intencionais no processo educativo. Toda a instituição deve estar mobilizada neste sentido e, principalmente, esta postura deve ser passada ao corpo docente, o qual deverá ter consciência deste direcionamento, sendo capaz de identificar ações e os componentes (conhecimentos, habilidades e atitudes), assim como os indicadores que permitirão avaliar tal competência. Desta forma, outro valor será reconhecido pelo corpo discente que é a criação de uma oportunidade de carreira e empregabilidade, isto é, a real possibilidade de ascender hierarquicamente no emprego, mudar de cargo ou de empresa, iniciar novas atividades profissionais e dar origem a uma segunda carreira, assim como manter-se interessante para o mercado, empregável e atender às demandas e exigências de recrutadores e selecionadores.

V. Referências Bibliográficas

ALENCAR, E.M.L.S; FLEITH, D., “Inventário de Práticas Docentes que Favorecem a Criatividade no Ensino Superior”, in: Psicologia: Reflexão e Crítica, 2004, 17(1), pp.105-110

CNE. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação profissional de Nível Técnico. Parecer CNE/CEB nº 16/99 e Resolução CNE/CEB nº 04/99.

HOLANDA, A.; FARIAS, I.Q., “ O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior”, in: BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 3(2):102-111, maio/agosto – 2006.

KOTLER, P., **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Campus, 2010

OLIVEIRA, T.M.V; IKEDA, A.A., “Valor em serviços educacionais”, in: RAE-eletrônica, v. 5, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2006.

SÉCCA, R.X.; LEAL, R.M., “Análise do setor de ensino superior privado no Brasil”, Educação - BNDES Setorial 30, p. 103 – 156

SVEIBY, K. E., **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998