

PROCURADOR INSTITUCIONAL: UM PAPEL ESTRATÉGICO PARA INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Iraneide Medeiros

Resumo: O presente artigo abordou o Papel do Procurador Institucional (PI) como um profissional estratégico, diante das funções e atribuições que ele exerce como interlocutor oficial entre o Ministério da Educação (MEC) e as Mantenedoras de Instituições de Educação (IES) O objetivo geral é contribuir com um estudo que apresenta uma análise sobre a importância do PI como um profissional estratégico para as IES. Utilizou-se abordagem metodológica qualitativa caracterizada pelos tipos documental, bibliográfica e descritiva, com o uso da técnica de levantamento para fundamentar a teoria e os processos de análise. A importância do PI em uma IES, não está apenas para a manutenção de dados institucionais, mais como um profissional estratégico que consegue contribuir para o crescimento das IES, de modo que estas alcancem seus objetivos estratégicos, por se apropriar de novos conhecimentos, competências e habilidades, que favorecem ações necessárias no desempenho da sua gestão.

Palavras-chaves: Legislação da educação superior; Procurador institucional; Gestão estratégica.

Abstract: This paper discusses the role of the Institutional Attorney (IA) as a strategic professional, given the functions and attributes that he performs as an official interlocutor between the Ministry of Education and the sponsors of Higher Education Institutions (HEI). The objective is to contribute with a study that presents an analysis of the importance of IA as a strategic business for HEI. It was used qualitative methodological approach characterized by document, literature and descriptive types, using survey technique to base the theory and analysis processes. The importance of IA in an HEI is not only for the maintenance of institutional data, but as a strategic professional who can contribute to increase the HEI, in order to achieve its strategic objectives, by appropriating new knowledge, skills and abilities favoring the necessary actions for performing his management.

Keywords: Legislation for higher education; Institutional attorney; Strategic management

1. Introdução

O tema deste estudo trata da importância do Procurador Educacional Institucional (PI) como agente estratégico para as Instituições de Educação Superior (IES). Em meio às transformações econômicas, políticas, sociais e culturais nas décadas de 1970 e 1990 no Brasil, a educação superior teve seu grande apogeu por meio da expansão do ensino, especificamente na década de 90, com a vigência da Constituição Federal (CF) de 1988 e com a promulgação da Lei nº 9.394/96 que estabeleceu as Diretrizes e Base da Educação Nacional. Diante deste cenário de crescimento, as IES tiveram que adotar novos sistemas de gestão que contribuíssem para a qualidade da oferta e manutenção do ensino.

Segundo Jacobovicz (2010, p.12),

Para que este crescimento ocorra com qualidade e atenda às demandas sociais, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem adotar sistemas de gestão, cada vez mais eficazes e possuir uma cultura voltada à melhoria e a inovação contínua. Entre os mecanismos que podem ser utilizados nesse processo, esta a avaliação institucional.

Com a promulgação da Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)/2004, que sistematizou a avaliação das IES, favorecendo assim para o seu crescimento da qualidade da oferta do ensino, Jacobovicz (2010, p.13) acrescenta:

Avaliar uma instituição de ensino é uma tarefa complexa, pois o objetivo da avaliação sofre constantes modificações sociais, políticas e de gestão. O processo de avaliação institucional leva ao autoconhecimento, cria subsídio aos avaliadores externos e gestores para a revisão dos seus projetos e políticas institucionais, com a participação efetiva da comunidade acadêmica. Portanto, promove um processo reflexivo e integrador em que as instituições prestam contas às comunidades interna e externa e buscam aperfeiçoamento.

A auto avaliação e avaliação externa das IES têm como finalidade o desempenho das atividades que desenvolvem durante o semestre letivo. A autoavaliação é realizada com a comunidade acadêmica para se obter um diagnóstico que favoreça planos de melhorias e, conseqüentemente, um planejamento estratégico dos seus gestores. A segunda diz respeito à avaliação externa que é realizada por especialistas dos órgãos do governo tendo com objetivo o controle da qualidade do ensino da IES (JACOBOVICZ, 2010, p 32). Nesses processos de autoavaliação e avaliação externa das IES, a presença do PI é de grande importância, por ser ele o interlocutor oficial das IES com os órgãos vinculados ao Ministério da Educação (MEC). As funções e atribuições desse profissional devem ser desempenhadas com competência e habilidade antes, durante e depois desses processos de avaliação, para que se obtenham resultados satisfatórios para o crescimento da qualidade da oferta do ensino da IES.

Mesmo ressaltada a importância das funções e atribuições do PI para as IES, este, por vezes, é visto apenas como um perfil de um cargo administrativo qualquer e não como um papel estratégico destinado exclusivamente para ações e atribuições que a legislação prevê para o PI, de modo a adequá-lo à gestão estratégica das IES. Diante dessa problemática, pergunta-se qual seria a importância e o impacto do PI como o profissional estratégico para alinhar suas atividades ao alcance dos objetivos estratégicos das IES?

O objetivo geral é contribuir com um estudo que apresenta qual a importância e o impacto do papel do PI como profissional estratégico para as IES. Especificamente, espera-se identificar a base legal que prevê as características do PI; mapear as diferenças entre o Pesquisador Institucional e PI; e determinar um perfil ideal para o PI em uma IES.

A relevância deste estudo está na importância do papel estratégico do PI para as IES, mediante as suas funções e atribuições em meios aos processos de avaliação, regulação e supervisão, contribuindo para a oferta da qualidade do ensino nas IES.

2. Metodologia

Este estudo tem a abordagem metodológica qualitativa, que visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos assim aprofunda o conhecimento da realidade. Conforme Lakatos (2011, p.269)

a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexibilidade do comportamento. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências e comportamentos etc.

O estudo caracteriza-se pelos tipos documental, bibliográfica e descritiva, com o uso da técnica de levantamento para fundamentar a teoria e os processos de análise. Severino (2011, p 39) acrescenta que

no caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais com; jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nesses casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, ainda não matéria prima, a partir do qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Assim, delineada a metodologia, pode-se recuperar as obras de estudo em repositórios de artigos científicos, sítios especializados disponíveis na Internet e livros, de modo a construir a teoria que fundamentou a análise aqui proposta.

3. Procurador Institucional: base legal

Educação é direito de todo cidadão e é garantida pela CF (BRASIL, 1988), que estabelece que o ensino pode ser público ou privado, atendendo-se, no segundo caso, à duas condições: “Art. 209. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I - cumprimento das normas gerais da educação nacional; II - autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público”. Tendo por base o Artigo mencionado, verifica-se a necessidade de regulamentação no que diz respeito à avaliação da qualidade do ensino praticado. Sendo assim, a Lei que regulamenta a avaliação na Educação Superior é a Lei nº10861/2004, denominada Lei do SINAES.

O SINAES, instituído em 2004, por meio da Lei 10861/2004 (NICOLETTI *et al.*, 2013), definiu indicadores de qualidade, para que fosse possível avaliar as instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas. Dentre estes indicadores estão: ensino, pesquisa, extensão, corpo docente, gestão institucional, desempenho dos alunos, infraestrutura, biblioteca, entre outros. Estes indicadores norteiam a mensuração para qualquer tipo de criação ou renovação de atos regulatórios. O SINAES trouxe um caráter sistemático ao processo de avaliação institucional à Educação Superior, e com a Portaria Normativa nº40 (BRASIL, 2007), que instituiu o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação. O Cadastro e-MEC de IES “passou a consolidar disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições” (TOFIK, 2012).

No seu Artigo 3º, o SINAES estabelece a avaliação nas IES que teve como objetivo identificar o perfil e o significado da atuação por meio de atividades, cursos, programas projetos e setores (BRASIL, 2004). Diante deste contexto, foi criado o papel do Pesquisador Institucional, pela Portaria 2.517 de 22 de novembro de 2001 (BRASIL, 2001) que designava este profissional como interlocutor entre a IES e o MEC e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP). Contudo, novas responsabilidades foram atribuídas ao Pesquisador Institucional como a coleta de dados para o preenchimento do questionário eletrônico do Censo da Educação Superior (SIED-Sup) (BRASIL, 2005).

Atualmente, de acordo com a Portaria Normativa 40, de 12 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), tendo a sua consolidação no ano de 2010, esse profissional recebeu a designação de PI, após a institucionalização do e-MEC.

O e-MEC¹ tem como objetivo tornar os processos rápidos, transparentes e eficientes e as IES podem acompanhar, pelo sistema, o trâmite dos processos protocolados no MEC. O papel responsável pelas informações no cadastro e-MEC é o de PI, também responsável pelos “processos regulatórios correspondentes, bem como pelos elementos de avaliação, incluídas as informações necessárias à realização do ENADE” (TOFIK, 2012). Em seu artigo 61-E, a denominação PI veio substituir a do Pesquisador Institucional, e suas atribuições foram ampliadas.

4. Diferença entre Pesquisador Institucional e PI.

Com a criação da Lei do SINAES/2004, houve a sistematização da avaliação das IES, dos Cursos e do desempenho dos estudantes, cujo objetivo foi o controle da qualidade da oferta da educação, alicerçado nos processos de: avaliação, regulação e supervisão.

Com a sistematização da avaliação, novas demandas foram criadas como alicerces para contribuírem com o aumento dos índices de qualidade na educação como a elaboração de políticas públicas por meio da coleta das informações sobre as atividades realizadas nas instituições dos cursos, dos estudantes e dos docentes atuantes no ensino superior brasileiro, pelo INEP, e um sistema eletrônico para acompanhar os processos pelo e-MEC. Se fez necessário um profissional que fosse o interlocutor entre a IES e o MEC, para a organização de todos os processos que garantissem a qualidade da oferta da educação (ARANTES, 2013).

Para Arantes (2013), teremos uma visão sistêmica de como se deu o surgimento do Pesquisador Institucional, que ao longo da sua trajetória passou a ter uma nova nomenclatura, PI, mapeando assim a diferença entre as funções e atribuições destes profissionais:

- (2000) INEP implanta o SIEd-Sup. Por meio do Ofício MEC/INEP nº90, solicitava que cada instituição fizesse a indicação de profissional adequado para acompanhar todos os dados da Mantenedora.
- (2001) Portaria 2.517 de 22/11/2011: a IES deve responder anualmente ao Censo da Educação Superior no SIEd –Sup, e que devem designar um Pesquisador Institucional para ser o interlocutor e responsável pelas informações da IES junto ao INEP.
- (2002) o MEC implantou o Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEns.
- (2005) Portaria Nº 46: foi instituída a denominação Pesquisador institucional, como a pessoa responsável pela coleta de dados e preenchimento do questionário eletrônico do Censo da Educação Superior.
- (2007) Implantação do e-MEC – Fluxo de Processos de regulação – o PI passou a ser responsável pela abertura, instrução, acompanhamento dos processos de regulação, nesse sistema. Com o tempo, outras funcionalidades foram sendo adicionadas no e-MEC e coube o Pesquisador Institucional o entendimento de cada procedimento novo que era implantado no sistema e a responsabilidade de responder cada nova demanda que este sistema foi implementando.

¹ Disponível em:

<http://emec.mec.gov.br/modulos/visao_comum/php/login/comum_login.php?691ba69561e311dd66adaae89947c631=YWJhX21hbnRpZGE>. Acesso em: 04 nov. 2015.

- (2009) Os cadastros das mantenedoras, instituições e cursos antes integrantes do SIED-Sup migraram para o e-MEC, trazendo diversas inconsistências. Migraram também para o e-MEC os formulários eletrônicos que orientam as visitas do MEC que antes abriam no SIED-Sup e era responsabilidade dos coordenadores de curso preencher, passou também a ser atividade do pesquisador institucional preencher formulário eletrônico, cadastrar todos os docentes, vinculara os docentes as disciplinas oferecidas, atualizar os atributos dos docentes.
- (2010) A partir da portaria 23 de 2010 a nomenclatura Pesquisador Institucional foi substituída para procurador PI, responsável pelas informações do cadastro e-MEC, dos processos de regulação correspondentes aos cadastros, os elementos de avaliação incluindo o ENADE. Já a denominação PI foi adotada para aquele profissional responsável preenchimento do Censo. Pode ser o mesmo indivíduo, mas são atividades diferentes e na maioria das instituições o PI, como tem a mesma sigla, é responsável pelas duas funções, tanto responder o Censo como das outras responsabilidades do PI.
- Com a promulgação da Portaria Normativa/MEC nº 23, de 01 de Dezembro de 2010, a nomenclatura do Pesquisador Institucional foi substituído por PI.

Art. 61-E A instituição deverá indicar um Procurador Educacional Institucional (PI), que será o responsável pelas respectivas informações no Cadastro e-MEC e nos processos regulatórios correspondentes, bem como pelos elementos de avaliação, incluídas as informações necessárias à realização do ENADE.

5. O Perfil do Procurador Institucional

O PI passou a ser o interlocutor oficial das IES com os órgãos vinculados ao MEC, diante das inúmeras funções e atribuições e designado. Segundo Arantes (2013), o PI deverá ter um perfil e características que contribuam para uma visão sistêmica da sua gestão, capacitando-o assim, para a obtenção de resultados satisfatórios, tais como:

- Aptidão para analisar dados.
- Aptidão para analisar indicadores qualitativo e quantitativo.
- Aptidão para lidar com sistemas especialistas de informática, que estão continuamente sendo desenvolvidos e alterados.
- Deve conhecer todos os requisitos legais e normativos vigentes da Educação Brasileira.
- Deve conhecer todos os instrumentos utilizados nas avaliações de cursos de instituições de modalidades presenciais e a distância.
- Deve ter habilidade para acompanhar a constante publicação de novas regras.
- Deve ter habilidade de interpretar instruções normativas, notas técnicas, portarias, resoluções, decretos e Leis.
- Habilidade para manipular, analisar e contabilizar grandes quantidades de dados de diferentes sistemas computacionais (Censo e do sistema interno da instituição).

- Habilidade para concentra-se no preenchimento de extensos formulários online;
- Habilidade para discernir os problemas que são oriundos do e-MEC, da Internet ou do seu próprio sistema interno da instituição.
- Habilidade para produzir textos técnicos.
- Habilidade de produzir material didático, a fim de orientar pessoas de diferente grau na sua instituição para coleta de dados institucionais sobre os processos de avaliação, Regulação e supervisão do ensino superior.

Percebe-se que o desempenho da gestão do PI é de fundamental importância para todos os processos que visam a qualidade da educação. Existem teóricos que correlacionam a importância do gestor ao sucesso das organizações, desde que este entenda seus objetivos de modo a planejar estratégias para alcançá-los. Drucker (2008, p 129), por exemplo, diz que

a função de cada gestor tem de se concentrar no sucesso de todo. O desempenho que se é esperado do gestor tem de derivar dos objetivos de desempenho do negócio, os seus resultados têm de ser avaliados segundo a contribuição dele para o sucesso do empreendimento.

Para viabilizar as articulações estratégicas da organização, Oliveira (2011) aponta para a importância do planejamento, que reúne métodos e técnicas administrativas para apoiar a gestão estratégica e define planejamento como

o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em funções empresariais que facilitarão a tomada de decisão o futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2011, p.5).

Ressaltando-se a importância da gestão estratégica, da clara comunicação e objetivos comuns, Tavares (2010) aponta o seu propósito e diz que

a gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação de vários níveis organizacionais envolvido em seu processo decisório. Corresponde, assim, a um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégias, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo (TAVARES, 2010, p.22).

Diante da argumentação de Drucker (2008), Tavares (2010) e Oliveira (2011) sobre as características e importâncias do planejamento estratégico para as organizações, percebe-se que ainda há espaços para que o PI assuma atributos de gestor estratégico nas IES, pois, reunindo-se suas funções e atribuições, associadas às boas práticas de gestão, é possível que se ressalte sua contribuição e importância para o alcance dos objetivos estratégicos das IES e manutenção da qualidade e conformidade do ensino.

6. Análise do PI como um profissional estratégico

Com a promulgação da Portaria Normativa/MEC nº 23, de 01 de dezembro de 2010, o PI passou a ser o representante legal das IES com os órgãos vinculados ao MEC. Segundo Sanson (2013), o PI passou a ser um profissional estratégico na IES, pois pode contribuir “tanto para o sucesso como para o fracasso da IES” e as variáveis que determinam essa

dinâmica refletem na quantidade de suas atribuições, a sistematização dos processos de avaliação, regulação e supervisão, bem como na exigência de conhecimentos atuais.

Para Oliveira (2011, p.4), ao assumir um plano estratégico, o gestor reúne um conjunto de providências necessárias para subsidiar os processos de tomada de decisão nas organizações. Assim, o PI, como profissional estratégico, necessitará se apropriar de competências e habilidades na sua gestão. De acordo com Arantes (2013), o PI deverá ter o como perfil: a aptidão de analisar dados, indicadores qualitativo e quantitativo, utilização de sistemas informatizados e novos conhecimentos de gestão. Conforme Ihrig e Mamillan (2015, p.62),

Atualmente, quando os executivos se referem à gestão do conhecimento, a conversa invariavelmente se encaminha para o desafio de grandes dados e ferramentas de análise. Isso é muito surpreendente: quantidade incalculáveis de informações preciosas e complexas estão disponíveis para a maioria dos executivos, mas não é fácil transformar esses dados em conhecimento proveitoso. Obviamente, a ideia é que, se os especialistas certos e as ferramentas certas puderem trabalhar à vontade com todos esses megabytes, certamente surgirão insights brilhantes.

Portanto, assumir a importância do PI como profissional estratégico não é uma tarefa tão trivial, pois envolve aceitação, reconhecimento e até mudança de estrutura hierárquica nas IES. Isso porque o PI pode tanto ser um perfil assumido por um outro cargo em momentos de necessidade, como processos de avaliação e supervisão, como o PI pode ser uma função estratégica clara, consolidada, atuante e gestora.

Outro aspecto que é fundamental para o PI, na sua gestão, é a capacidade de se apropriar de todos os requisitos legais e normativos vigentes da educação brasileira, bem como os instrumentos nas avaliações de instituições de modalidades presenciais e a distância, além de lidar com Censo da Educação Superior, com o ENADE, que lhe permitirá uma visão sistêmica dos processos que deverão ser executados dentro de prazos estabelecidos pelo MEC/INEP. Rosa (2011) acrescenta que

o instrumento que subsidia a composição dos indicadores são as informações do Censo da Educação Superior, também realizado pelo INEP. O resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos é tornado público pelo MEC. O Enade também é indicador de qualidade que tem como finalidade avaliar o conhecimento dos alunos em relação aos conteúdos previstos nas diretrizes curriculares no respectivo curso de graduação, suas habilidades e competências.

Além das responsabilidades voltadas aos processos de avaliação externa, como o ENADE, como apontou Rosa (2011), as atividades que são oriundas do e-MEC também são atribuições que o PI desempenhará, pois são cruciais para a gestão deste profissional, devido à complexibilidade dos processos de avaliação, regulação e supervisão, com o preenchimento dos formulários eletrônicos da IES, dos Cursos e do e do desempenho dos estudantes. Neste sentido dispõe Artigo 1º, da Portaria Normativa nº 40, que estabelece:

ART 1º A tramitação dos processos de regulação, avaliação e supervisão de instituição e cursos superiores do sistema federal de educação superior será feita exclusivamente em meio eletrônico, no sistema e-MEC e observará as disposições específicas desta Portaria e legislação federal de processos administrativo, em especial os princípios da finalidade, motivação, razoabilidade, moralidade, interesse público, economia e celeridade processual e eficiência, aplicando-se, por analogia, as disposições pertinentes da Lei n. 11, 419, de 19 de dezembro de 2006.

Percebe-se, no entanto, o alinhamento dos atos regulatórios com os processos do PI. Como a sobrevivência das IES depende das avaliações externas realizadas pelas agências competentes, e considerando que o conhecimento legal é parte das funções e atribuições do PI, é razoável pensar neste profissional como gestor estratégico. Diante de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e quando há o compromisso das mantenedoras, o PI pode participar dos processos de tomada de decisão estratégica, sobretudo, pela visão sistêmica que deve possuir sobre as estruturas educacionais.

Conclusão

Este artigo teve como finalidade contribuir com o estudo que apresenta uma análise sobre a importância do PI como um profissional estratégico para IES, para que se tenha uma visão sistêmica do papel que esse profissional exerce como o interlocutor oficial das IES com os órgãos vinculados ao MEC, e como suas articulações podem representar um diferencial estratégico.

Na busca pela excelência da qualidade da Educação Superior, o MEC vem implantando políticas públicas que favorecem o maior desempenho das IES. Com a promulgação da Lei n. 10.861 /2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, existem avanços, recuos, e muitos desafios nos processos de avaliação, regulação e supervisão, que articulam o controle da oferta e da manutenção da qualidade do ensino.

Diante desse novo cenário, se faz necessário a presença de profissionais que sejam capazes de desempenhar sua gestão com competência e habilidade, em uma dinamicidade que favoreça a rapidez da execução das funções e atribuições que lhe são designadas. O PI é esse profissional estratégico que, por meio de uma visão sistêmica de todos os processos que visa a qualidade do ensino, é o responsável oficial entre o MEC e a IES. Portanto, espera-se que este trabalho possa favorecer novas reflexões acerca do papel do PI nas IES, como um profissional estratégico, contribuindo assim pela qualidade da educação no nosso país.

Referências

ARANTES, Magda Patricia Caldeiras. Treinamento para Procurador Institucional, 2013.
ABMES. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br>>. Acesso em: 28 set. 2015.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292p.

_____. **Decreto 5.773 de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso: 02 nov. 2014.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 04 nov. 2015

_____. Ministério da Educação. **Portaria 40 de 12 de dezembro de 2007**. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ead/port_40.pdf>. Acesso: nov 2013.

_____. MEC. **Portaria 46 de 10 de janeiro de 2005**. DOU Nº 9, 13/1/2005, Seção 1, p.26.

_____. MEC. **Portaria 3.176 de 14 de novembro de 2002**. DOU Nº 222, 18/11/2002, Seção 1, p.27.

DRUCKER, Peter F. **O essencial de Drucker**: uma seleção das melhores teorias do Pai da gestão. Edição original, USA, 2008.

IMRG, Martins; MACMILLAN Ian. Administrando o conhecimento essencial. **Harvard Business Review**, v93, n.8, ago.2015, p. 60-67.

ACOBOVICZ, Márcia Maria Vasquez Thomé. **Avaliação Institucional dos Cursos Superiores de Tecnologia no Brasil**.2010. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação, Educação Tecnológica, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2010.

NICOLETTI, Juliana; CÉSPEDES, Livia; CURIA, Luiz Roberto. **Educação- lei de diretrizes e base da educação nacional e legislação complementar**. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 29 ed.São Paulo: Atlas, 2011.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. **Educação superior brasileira – 1991 a 2004**. Brasília: Inep, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSA, Marcelo Gomes da. . **O Ensino Superior Brasileiro**: Avaliação, Regulação e Supervisão 2011. Disponível em: <http://www.abrafi.org.br/.../marcelo_rosa__apresentacao_censo_x_cpc_-_final_aracaju.pdf>. Acesso em: 02 Out. 2015.

SANSON, Maria Norma. Procurador Institucional. 2013. **ABMES**. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br>>. Acesso em: 02 Out. 2015.

TOFIK, Denise Sawaia. O Papel do Procurador Institucional nas IES. **HUMUS**. 2012, Disponível em: < <http://www.humus.com.br/news/avaliacao8.htm>>. Acesso em: 26 set. 2014.