

A metodologia dos 4 As como eixo da gestão da experiência do aluno em ambientes híbridos e virtuais

The 4 as methodology As a core framework for student experience management in hybrid and virtual learning environments

La metodología de las 4 As como marco central para la gestión de la experiencia estudiantil en entornos híbridos y virtuales

DOI: 10.54901/educa.v9-658

Rosana Matsushita Assayag¹

Denise Marta Cavalcanti²

Giovani Pereira dos Santos³

Márcia Clemente da Silva⁴

Simon Skarabone Rodrigues Chiacchio⁵

Karen Murakami Yano⁶

Sandra Helena Loureiro Hoyler⁷

Sheila Cristina Dinelli Ferreira⁸

Andrea Cristina Marin⁹

RESUMO: Este estudo discute o desafio da permanência acadêmica em contextos híbridos e virtuais, destacando a necessidade de estratégias institucionais integradas para enfrentar a evasão. Como proposta, apresenta-se a metodologia dos 4 As, sendo; Acolhimento, Atendimento, Acompanhamento e Alinhamento, como um modelo estruturado de intervenção. O objetivo central é promover a articulação entre dimensões pedagógicas, administrativas, comunicacionais e tecnológicas, qualificando a experiência do estudante ao longo de sua trajetória acadêmica. A metodologia baseia-se em práticas organizadas, sustentadas por indicadores, monitoramento contínuo e análise de dados, com foco no aumento do engajamento, na melhoria do desempenho e na redução da evasão. Os resultados apontam para o fortalecimento de uma cultura institucional voltada à permanência estudiantil, além de maior previsibilidade e eficiência na gestão acadêmica. Conclui-se que os 4 As constituem um modelo consistente, orientado por evidências e alinhado às demandas contemporâneas da educação.

¹Mestre em Educação, Universidade Nove de Julho, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: romassayag@gmail.com

²Pós-graduada em Marketing, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: denisemarta@gmail.com

³Doutorando em Comunicação, Anhembi Morumbi, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: giovanisantosadm@gmail.com

⁴Pós-graduada em Administração e Organização de Eventos, Senac-SP, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: marciacle@gmail.com

⁵Pós-doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Doutor em Educação: Currículo, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: simonchiacchio@gmail.com

⁶Doutora em Gestão em Saúde, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: yano@unifesp.br

⁷Mestre em Educação, Universidade Nove de Julho, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: shoyler@hotmail.com

⁸Mestre em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, Santos, São Paulo, Brasil. E-mail: sheila.ferreira28@gmail.com

⁹Mestre em Educação Currículos, Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: andrea.marin.dias@gmail.com

Palavras-chave: permanência acadêmica; educação híbrida; engajamento estudantil; experiência do aluno.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia reposicionou o cenário educacional, exigindo a revisão profunda dos processos de ensino e aprendizagem e das formas de interação entre alunos, docentes, coordenadores de curso e equipes de gestão, todos agora mediados de maneira intensa pelas tecnologias.

Por meio da incorporação abrupta e acelerada de recursos digitais ao cotidiano dos estudantes, somada à necessidade de rápida adaptação dos professores, muitos deles precisando se reinventar para garantir a continuidade das aulas, transformou de modo significativo as rotinas acadêmicas.

Esse movimento evidenciou a ampliação de modelos híbridos e a autorização para que cursos presenciais e semipresenciais integrem percentuais de carga horária on-line, demonstrando que o desafio contemporâneo na educação não está apenas em oferecer atividades remotas, mas em estruturar experiências formativas que orientem, acolham e acompanhem o aluno ao longo de sua jornada acadêmica.

Nesse contexto, cresce a necessidade de áreas institucionais capazes de integrar dimensões pedagógicas, administrativas, comunicacionais e tecnológicas, de forma a reduzir barreiras como isolamento, falta de autonomia digital, dificuldades de gestão do tempo e desafios na conciliação das rotinas cotidianas. A experiência do aluno, antes vista como complemento, passa a ocupar posição estratégica na gestão educacional, pois influencia diretamente engajamento, permanência e o sucesso estudantil.

Na contemporaneidade cada vez mais discute-se a experiência do usuário focada na melhoria das interações. Neste sentido, Meyer e Schwager (2007, p. 2) ao discutir sobre a experiência do cliente, definem experiência como “a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa”.

Nesta perspectiva, no contexto da educação é possível pensar a experiência do aluno além da simples transmissão de conteúdo ou aplicação de métodos, trata-se de oferecer ao aluno aquilo que ele realmente valoriza, criando um “algo a mais” capaz de se transformar em um diferencial competitivo entre instituições de ensino, na visão do aluno.

No contexto educacional e de negócio, essa experiência se manifesta de diversas formas, como na escolha pela instituição (considerando nome, reputação e tradição), proposta pedagógica e o ambiente de aprendizagem. Enquanto algumas abordagens priorizam eficiência e agilidade para atender às demandas de um público conectado e dinâmico, outras investem em criar uma atmosfera que envolva todos os sentidos, transformando cada aula em uma verdadeira imersão cultural e intelectual.

E nesse cenário, se destaca a metodologia dos 4 As; Acolhimento, Atendimento, Acompanhamento e Alinhamento, proposta pelos autores, como um eixo organizador capaz de orientar processos, fluxos e interações institucionais. Mais que um conjunto de boas práticas, os “4 As” configuram uma metodologia de trabalho que articula pessoas, sistemas, comunicação e ambientes virtuais, criando um ecossistema que favorece clareza, suporte, orientação contínua e senso de pertencimento.

O importante é compreender que a experiência do aluno está cada vez mais no centro da atenção para fortalecer o seu vínculo com a instituição. Pode-se entender como experiência do aluno, seu comportamento e suas atitudes nas interações e relacionamentos nos pontos de contato com a instituição de ensino.

Assim, o objetivo deste artigo é apresentar como a metodologia dos 4 As direciona a gestão operacional educacional, especialmente em contextos que mesclam presencialidade e atividades mediadas por tecnologia, contribuem para a permanência, qualificam a experiência do aluno e fortalecem a entrega educacional como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Durante a pandemia, o ensino híbrido surgiu como uma estratégia emergencial para garantir a continuidade das atividades acadêmicas. No entanto, no período pós-pandemia, esse modelo não apenas permaneceu, como se fortaleceu e se incorporou de forma definitiva ao cotidiano das instituições.

O avanço da educação híbrida no período pós-pandemia consolidou um movimento irreversível: a integração entre ensino presencial e experiências mediadas por tecnologia tornou-se parte da rotina acadêmica como componente estrutural da aprendizagem contemporânea.

A ampliação da carga horária on-line em cursos presenciais e semipresenciais revela que a vivência do aluno ultrapassa o espaço físico da sala de aula, exigindo novos modos de organização, suporte e acompanhamento.

O híbrido tornou-se parte da oferta regular de disciplinas com percentuais de carga horária on-line e foi normatizado pelos marcos regulatórios da educação superior, transformando-se em uma política educacional estável, e não mais transitória.

Esse cenário traz à tona desafios característicos da aprendizagem mediada por tecnologia: o risco do isolamento, as dificuldades de gestão do tempo, a autonomia digital ainda em construção e a necessidade de orientar o aluno em sua rotina acadêmica conciliada com a vida pessoal e profissional.

Não basta disponibilizar plataformas, atividades ou conteúdos on-line; é necessário garantir interação e participação do aluno por meio de ações intencionais realizadas pela instituição, disponibilizar canais de comunicação com suporte contínuo às demandas dos alunos, preferencialmente, antecipá-las, agindo proativamente.

Moran (2018) destaca que a educação híbrida não se limita à soma de momentos presenciais e virtuais, mas exige integração de metodologias, espaços e contextos para criar experiências significativas. Essa compreensão dialoga diretamente com a necessidade de áreas capazes de organizar e acompanhar a vivência do aluno, auxiliando-o a superar as barreiras da aprendizagem on-line e fortalecendo seu vínculo com o curso e com a instituição.

Nesse panorama, a mediação interativa com o aluno ganha centralidade, especialmente quando articulada de maneira multidimensional e pedagógica, comunicacional, administrativa e tecnológica. Instituições que compreendem a complexidade da jornada do aluno, reconhecem que a permanência não depende apenas de bons conteúdos ou de professores preparados, mas de processos que garantam previsibilidade, acolhimento, orientação e acompanhamento constante.

Assim, abre-se espaço para metodologias capazes de estruturar a operação educacional com clareza e intencionalidade. Entre elas, destaca-se a metodologia dos 4 As; Acolhimento, Atendimento, Acompanhamento e Alinhamento, que oferece um modelo organizacional orientado à experiência do aluno, integrando fluxos, comportamentos e práticas que sustentam tanto a aprendizagem quanto a permanência. Ao sistematizar essas dimensões, a instituição reduz ruídos, fortalece vínculos e promove ambientes mais seguros, acessíveis e colaborativos.

3 METODOLOGIA

No contexto atual, em que parte significativa da experiência acadêmica dos alunos acontece por meio de plataformas digitais, a presença de uma área capaz de promover um excelente atendimento, orientação e suporte administrativo, comunicação institucional e apoio

tecnológico, torna-se fundamental para reduzir barreiras e propiciar um percurso no curso mais tranquilo, seguro e consistente.

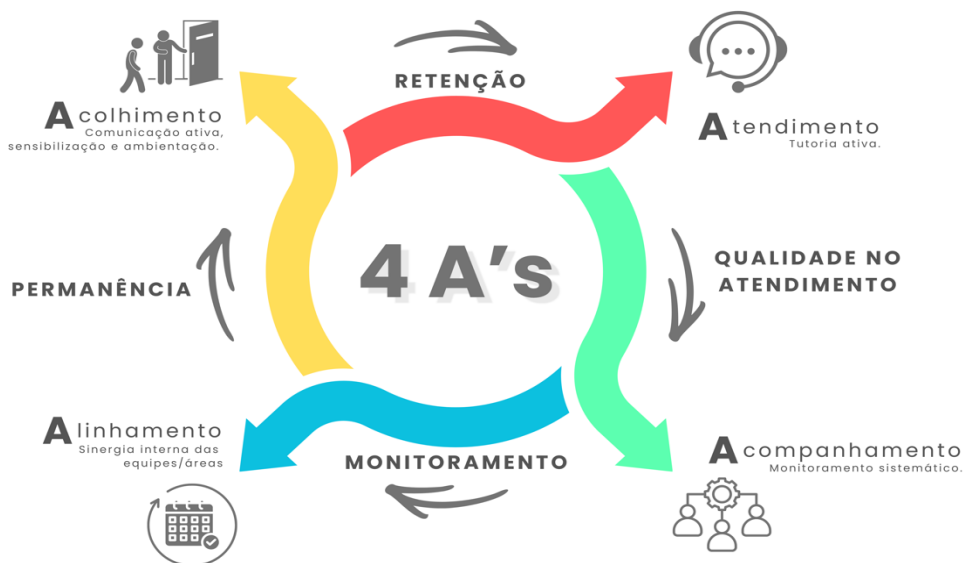
A experiência do aluno, especialmente nos primeiros períodos, depende diretamente de processos que acolham, orientem e acompanhem suas dúvidas, expectativas e desafios cotidianos.

É nesse cenário que a metodologia dos 4 As; Acolhimento, Atendimento, Acompanhamento e Alinhamento, se apresenta como uma filosofia de trabalho capaz de direcionar a operação educacional e fortalecer o vínculo dos estudantes com a instituição. Longe de se restringir a uma área específica, os 4 As funcionam como uma estrutura que organiza comportamentos, processos, rotinas de comunicação e interações institucionais, contribuindo para um ecossistema de cuidado e previsibilidade.

A perspectiva do acolhimento é o primeiro passo para reduzir o impacto do isolamento e ajudar o aluno a compreender o funcionamento da instituição e do ambiente virtual. Já o atendimento, pautado pela comunicação clara, objetiva e resolutiva permeada pela gentileza na fala e no trato, cria confiança e aproximação.

O acompanhamento sistemático das atividades, participações e ritmos acadêmicos permite intervenções oportunas e personalizadas, a partir de uma série histórica dos eventos importantes do percurso do aluno, diminuindo, assim, o risco de trancamento ou cancelamento. Por fim, o alinhamento entre equipes internas da instituição garante coerência nas ações, sinergia dos trabalhos, integração dos fluxos e uma operação sincronizada com o calendário acadêmico. E que todas as ações realizadas sejam percebidas pelos alunos, conforme a figura abaixo:

Figura 1: Metodologia dos 4 As.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A metodologia dos 4 As (Acolhimento, Atendimento, Acompanhamento e Alinhamento) se dá da seguinte forma:

Segundo Ortiz (2000) em relação ao acolhimento, essa etapa que carece de mais atenção, a acolhida nada mais é do que fazer o educando se sentir bem dentro da instituição. Já Scorsolini-Comin; Gabriel (2019) destacam a importância de pensar o acolhimento de modo mais amplo com diferentes interlocutores imbuídos e alinhados às estratégias de acolhimento que não envolve somente estratégias de promoção de saúde e de bem-estar, mas ampliado para diferentes ações como, por exemplo, as de caráter mais acadêmico, como a ajuda para organização de horários e calendários de provas, avaliações e entregas.

Quando o acolhimento se torna uma atitude para com o outro, podemos falar, de fato, em cuidado. Assim, promover o acolhimento passa a ser, de fato, a promoção de um cuidado. Quando as instituições de ensino superior corporificam esses pressupostos, opera-se, de fato, a inovação. (SCORSOLINI-COMIN; GABRIEL, 2019, p. 01).

Desta forma, o acolhimento pressupõe criar um ambiente receptivo e humanizado, para que o aluno se sinta pertencente à instituição desde o início, em momentos como boas-vindas aos ingressantes, reduzindo barreiras iniciais e garantindo que o aluno compreenda os primeiros passos no AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem).

Em relação ao Atendimento, Patrícia Albino (2024) evidencia que, garantir um bom atendimento ao aluno é muito diferente de ter atendentes simpáticos na recepção. Essa é uma prática que deve estar no centro das estratégias, exige cuidado, atenção e planejamento,

envolvendo todos os pontos de contato do estudante com a instituição de ensino. Lück (2013, p. 225) ressalta que “a qualidade se manifesta por meio da criação de um ambiente de ensino que não se limite à mera transmissão de conhecimento”.

Assim, entende-se o “Atendimento” como um comportamento permeado pela gentileza, com atuação de forma acolhedora, exercendo com uma escuta ativa, ágil, e empática às demandas do aluno nos canais oficiais (fóruns, polos, WhatsApp, e-mail, telefone). A metodologia proporciona um atendimento resolutivo, garantindo que dúvidas sejam sanadas rapidamente e que o aluno tenha suporte técnico e pedagógico.

No que tange ao “Acompanhamento”, Menezes *et al* (2025, p. 1) destacam que o apoio e acompanhamento são fundamentais no processo de ensino-aprendizagem, pois “não apenas melhora o desempenho acadêmico, mas também promove a inclusão educacional, reforçando o papel de uma escola acolhedora e inclusiva”.

Neste sentido, o Acompanhamento se apresenta como um processo com ênfase na jornada acadêmica do aluno, levando em consideração os principais eventos, por exemplo: acessos/frequência, entrega de atividades avaliativas, realização de provas, entrega de trabalhos e, desta forma, permitindo antecipar dificuldades com base em séries históricas, incentivando a participação, prevenindo evasão por meio de contato contínuo, reforçando prazos e orientando sobre atividades avaliativas.

Sobre o “Alinhamento” Silva (2012, p. 85) destaca a sua importância, considerando que, “o modelo de gestão deve ser focado na perenização da missão, por meio da interligação do estratégico visionário com o operacional, de forma a garantir a execução dos planos, otimizando os recursos para a melhoria dos resultados”. Somente o estímulo à proatividade de seus gestores a agirem de forma estratégica e planejada integrada, proporcionará às IES o desenvolvimento de equipes, como catalisador do aprendizado às melhores práticas e métodos gerenciais mais eficazes.

De outro modo, (COLLA, 2011, p. 121) ressalta que:

Sob o aspecto gerencial, a capacidade de ação em alinhar os recursos estratégicos, disponíveis pela organização por parte de seus gestores, parece ser determinante para altos desempenhos organizacionais, visto que o contrário tende a formar uma força centrífuga e destruir os esforços organizacionais.

Compreende-se, portanto, o Alinhamento, como um elo que conecta todos os agentes com base nas premissas institucionais, garantindo que os colaboradores atuem de forma integrada e orientada.

Ele promove clareza nos processos, propõe a comunicação simples e gentil assegurando que todos os agentes envolvidos na jornada do aluno estejam na mesma sintonia, garantindo que os parâmetros de indicadores desejados sejam alcançados e os fluxos de trabalho desenvolvidos. Por meio do compartilhamento de informações, comportamentos acordados e esperados, o alinhamento fortalece a experiência educacional e o clima organizacional, tornando-os organizados, consistentes e inspiradores.

Para que tudo isso aconteça, torna-se fundamental uma lógica operacional que valorize processos estruturados, réguas de comunicação integradas e controle. Nesse sentido, ferramenta de gestão integrada como o um sistema de monitoramento que organiza indicadores e ritmos da operação, contribuem para padronizar práticas, garantir previsibilidade e direcionar decisões ao longo do período letivo.

O uso de análises históricas também fortalece a tomada de decisão, permitindo que a instituição aprimore fluxos, antecipe necessidades e responda de forma mais ágil às demandas dos alunos. Neste sistema de monitoramento são levados em consideração os acessos, as entregas das atividades avaliativas, a realização das provas, bem como o desempenho em cada uma destas atividades, de tal forma que se consiga enxergar antecipadamente o que está acontecendo com as turmas, disciplinas e cursos.

Instituições investem em infraestrutura tecnológica, bem como atualização constante, na conectividade e capacitação permanente de docentes e gestores. Relacionado a organização de equipes, a metodologia dos 4 As propõe uma organização estruturada denominados Grupos de Trabalho (GTs), com o objetivo de atuar em diversas frentes, e desta forma, compor um sistema que cria condições indispensáveis para o desenvolvimento de práticas comunicacionais, administrativas, pedagógicas e tecnológicas focadas em proporcionar a melhor experiência de ensino-aprendizagem para ao aluno.

A partir desta estrutura cria-se espaços para articulação de ações voltadas ao clima institucional, à promoção do bem-estar e ao fortalecimento do vínculo entre os atores educativos. O trabalho integrado entre essas instâncias incentiva a construção de uma cultura educacional pautada na inclusão, respeito mútuo e desenvolvimento humano em diferentes frentes.

Compreende-se que, a gestão eficiente da experiência do aluno só se realiza quando há integração dos processos pedagógicos, administrativos e tecnológicos, sustentando práticas inovadoras, colaborativas e voltadas à excelência acadêmica. Embora a permanência do aluno seja um desafio na contemporaneidade, é possível pensar em estratégias direcionadas que considerem o percurso do aluno, bem como suas particularidades.

A estruturação do trabalho se beneficia dos GTs, que otimizam as competências e habilidades dos profissionais, distribuindo funções de forma estratégica. Os GTs fortalecem a governança interna ao garantir agilidade, consistência e integração entre as diferentes frentes da operação, desde comunicação até acompanhamento de atividades, organização de ambientes e suporte às coordenações de curso.

Ao desmembrar em GTs, a coordenação passa a fazer a gestão de competências e habilidades de cada integrante da equipe, mobilizando recursos de cada um e, em última instância, desenvolvendo pessoas. Assim, a partir de maturidade dos indivíduos e das equipes é capaz de fazer a gestão por meio da descentralização planejada, em que se delega e dá maior autonomia aos GTs conduzirem determinado desafio pactuado com a liderança. Quando se trabalha com este formato, tem-se maior velocidade para resolver as demandas dos alunos e ter a profundidade e domínio sobre o assunto na qual está respondendo.

Para que isso funcione bem e reflita diretamente no aluno, é fundamental que o sistema de comunicação funcione entre os membros da equipe, por meio de agenda de atividades, treinamentos, boletins, eventos comemorativos internos, atividades lúdicas e datas comemorativas, de tal forma que todos os membros estejam na mesma página.

Assim como, ter um ambiente de trabalho saudável, positivo e produtivo para que as tarefas sejam feitas com sinergia e foco no resultado, que é experiência do aluno.

Ao integrar pessoas, sistemas, fluxos e comunicação em um mesmo ecossistema, a metodologia dos 4 As consolida uma gestão orientada à experiência do aluno, capaz de promover engajamento, prevenir evasão e assegurar qualidade nos processos educacionais em ambientes híbridos e virtuais. Mais do que valores institucionais, os 4 As representam uma metodologia estruturante que transforma diretrizes institucionais em práticas concretas ao longo da jornada acadêmica.

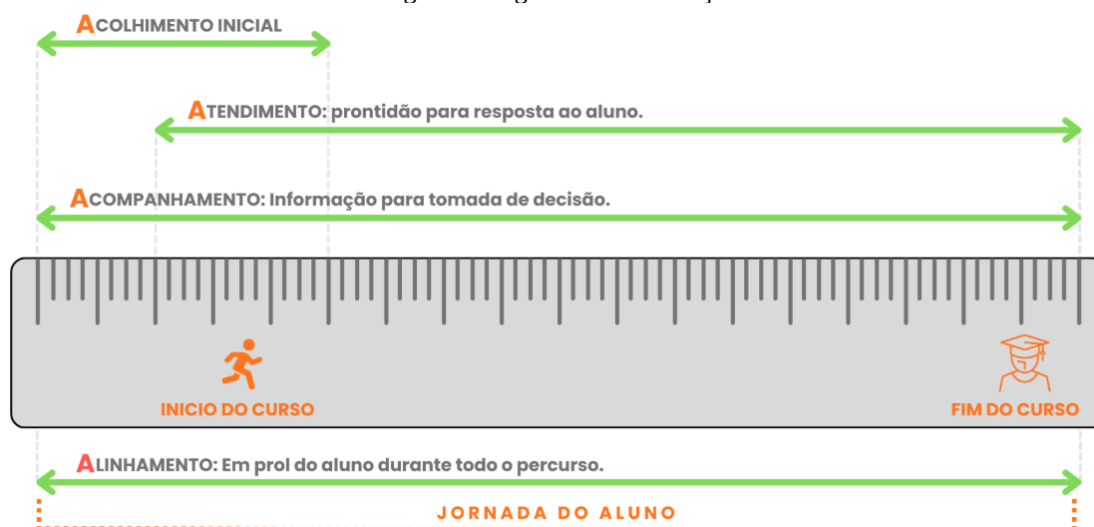
3.1 A Metodologia dos 4 As

De forma estratégica e alinhada aos objetivos da instituição, a metodologia dos 4 As se apresenta como prática diária de gestão que coloca a experiência do aluno como o centro das decisões, de modo que todos setores e equipes envolvidos atuem com o objetivo de proporcionar a melhor experiência do ensino-aprendizagem.

Para colocar em prática a metodologia proposta, abaixo apresenta-se como exemplo uma régua de comunicação, diretamente relacionada ao calendário acadêmico e alinhada com a trilha que o aluno precisa percorrer ao longo de sua jornada acadêmica. Esta régua pode ser

definida trimestralmente e visitada semanalmente para a confecção de atividades como agenda semanal que auxilia no alinhamento das atividades internas. Segue abaixo a Régua de Comunicação:

Figura 2: Régua de Comunicação



Fonte: elaborado pelos autores.

A aplicação estruturada da metodologia dos 4 As pode demonstrar impactos concretos na jornada dos alunos, especialmente nos períodos iniciais, quando dúvidas, inseguranças e dificuldades de adaptação são mais intensas. A combinação entre acolhimento inicial, comunicação clara e acompanhamento ativo reduz barreiras comuns, como desorganização da rotina, falta de domínio das plataformas digitais, atrasos nas entregas e baixa participação em atividades síncronas e assíncronas.

Ao longo dos ciclos acadêmicos, observa-se que o fortalecimento da comunicação institucional alinhada, previsível e gentil, amplia a percepção de suporte e reduz ruídos operacionais. A integração entre equipes também se mostra um diferencial, permitindo respostas mais rápidas, maior sinergia com as coordenações de curso e um entendimento compartilhado sobre os momentos críticos da jornada do aluno. Como efeito, aumenta-se a capacidade institucional de realizar intervenções ágeis, personalizadas e orientadas à permanência.

Os instrumentos de gestão, como o sistema de monitoramento, contribuem para consolidar uma cultura de acompanhamento contínuo e tomada de decisão baseada em evidências. Ao organizar indicadores de engajamento, desempenho e fluxos operacionais, a ferramenta possibilita maior previsibilidade, padronização de práticas e ajustes tempestivos.

Essa lógica favorece a estabilidade da operação e cria um ambiente propício para o acompanhamento da trajetória do aluno de forma que este perceba a presença atuante da instituição educacional, mesmo em uma modalidade mediada por tecnologia.

A metodologia dos 4 As organiza processos, comportamentos e fluxos de comunicação, atua como uma tecnologia institucional capaz de fortalecer a cultura da permanência. Sua aplicação não está restrita a uma equipe específica, mas orienta toda a operação educacional, favorecendo integração, alinhamento e consistência entre as diferentes áreas. Ao colocar a experiência do aluno no centro das decisões, a instituição amplia sua capacidade de resposta e constrói um ambiente de aprendizagem mais humano, acessível e estratégico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário educacional contemporâneo exige abordagens capazes de articular pessoas, tecnologias e processos em um ecossistema coeso, que reduza barreiras, promova clareza e fortaleça vínculos. A metodologia dos 4 As demonstra ser uma estrutura eficaz para direcionar a gestão operacional educacional, pois organiza comportamentos e práticas que influenciam diretamente a experiência do aluno e, consequentemente, seus índices de engajamento e permanência.

Em um contexto no qual a modalidade híbrida e as atividades mediadas por tecnologia já fazem parte da rotina do ensino superior, a experiência do aluno torna-se um eixo estratégico de gestão. Instituições que compreendem essa dinâmica buscam alternativas para tornar suas práticas mais acolhedoras, previsíveis e integradas, reconhecendo que permanência não é um resultado isolado, mas fruto de uma série de microações que se acumulam ao longo da jornada acadêmica.

Nesse sentido, os 4 As se consolidam como uma metodologia capaz de aproximar o aluno da instituição, ampliar o suporte oferecido, qualificar interações e promover um ambiente educacional mais humano e eficiente. Ao estruturar processos, fortalecer a comunicação e orientar tomadas de decisão com base em indicadores, a metodologia contribui para uma gestão mais madura, integrada e orientada à experiência do aluno, um caminho inovador para enfrentar os desafios contemporâneos da educação mediada por tecnologia.

REFERÊNCIAS

ALBINO, P. Atendimento ao aluno: qual a importância e principais estratégias. 2024. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/atendimento-ao-aluno-6398e983674d1d2734fc27ac>. Acesso em: 2 dez. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR. **Portaria nº 2.117/2019**. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-2117-2019-12-06>. Acesso em: 25 nov. 2025.

BAILEY, M. *et al.* Data-driven decision-making in online education: metrics for success. **Journal of Online Learning**, v. 17, n. 3, p. 134-150, 2013.

COLLA, Julio Ernesto. Alinhamento estratégico de setores operacionais: o caso da cooperativa agroindustrial do noroeste do Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 118-139, 2011.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cadernos de Gestão, v. I, p. 222, 225.

MENEZES, M. Q. L.; PARESCHI, S. C. S.; SILVA, E. M. D.; RODRIGUES, E. M. **A importância do apoio psicopedagógico para alunos com dificuldades de aprendizagem**. Disponível em: <https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/download/820/1821/3106>. Acesso em: 2 dez. 2025.

MEYER, Christopher; SCHWAGER, André. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 2, p. 117-126, fev. 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Parecer CNE/CP nº 34/2023**. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=252671-pcp034-23&category_slug=agosto-2023-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 25 nov. 2025.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Rede de Inovação para a Educação Híbrida**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/rieh>. Acesso em: 24 nov. 2025.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. 17. ed. São Paulo: Papirus, 2018.

ORTIZ, C. A diferença entre adaptar-se e ser acolhido. **Revista Avisa Lá**, São Paulo, v. 2, n. 40, p. 4-8, jan. 2000.

SCORSOLINI-COMIN, F.; GABRIEL, C. S. **O que pode ser considerado inovador no Ensino superior contemporâneo? Considerações sobre o acolhimento estudantil**. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-29702019000200001.

SILVA, Renato. **Balanced scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2012.