

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

## **O Processo de Formação de Gestores no Ensino Superior de Tecnologia do Centro Paula Souza**

Mariluci Alves Martino<sup>1</sup>, Michel Mott Machado<sup>2</sup>; Rosália Maria Netto Prados<sup>3</sup>; Esmeralda Aparecida de Oliveira<sup>4</sup>

**Resumo** – Propõe-se uma discussão sobre gestão e formação humana no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Tem como objetivos apresentar as características da gestão do ensino superior tecnológico e analisar as competências do gestor da unidade de ensino. A metodologia que se propõe é a de uma análise descritiva, de abordagem qualitativa, cujo objeto de estudo é um projeto de formação humana, da Unidade Superior de Graduação, CESU, o “Curso de Desenvolvimento de Gestores das Fatecs”, realizado entre 24 e 26 de agosto de 2015. Na formação do gestor, são consideradas competências conceituais e pragmáticas, além de competências técnicas e pessoais para o exercício de uma gestão específica no contexto do Centro Paula Souza.

**Palavras-chave:** Formação Humana, Educação Corporativa, Educação Superior Tecnológica, Gestão Educacional.

**Abstract:** It is proposed a discussion of management and human development in the State Center for Technological Education Paula Souza. It aims to present the characteristics of the management of technological higher education and analyze the skills of the teaching unit managers. The methodology that is proposed is a descriptive analysis of qualitative approach, whose object of study is a project of development human, of the Superior Unit Graduation, CESU, the "Development Program Managers of Fatecs", held between 24 and August 26, 2015. In the training of managers, are considered conceptual and pragmatic skills, in addition to technical and personal skills for the exercise of a specific management in the context of the Paula Souza Center

**Keywords:** Human Formation, Corporate Education, Higher Technological Education, Educational Management.

---

<sup>1</sup> Unidade Superior de Graduação, CESU-CEETEPS, mariluci.martino@cps.sp.gov.br

<sup>2</sup> Unidade Superior de Graduação, CESU-CEETEPS e UMC, michel.machado@cps.sp.gov.br

<sup>3</sup> Unidade Superior de Graduação, CESU-CEETEPS e UMC, rosalia.prados@cps.sp.gov.br

<sup>4</sup> Unidade Superior de Graduação, CESU-CEETEPS e UNINOVE, esmeralda.oliveira@cps.sp.gov.br

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.****1. Introdução**

Este artigo trata de uma discussão sobre formação do gestor no Ensino Superior de Tecnologia do Estado de São Paulo, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, CEETEPS.

É necessário o entendimento de que o ensino superior tecnológico não existe apenas para atender a discursos político-educacionais que respondem a diferentes demandas momentâneas, mas para se criar um perfil de especificidades do ensino superior de graduação tecnológica, como o da aplicação, desenvolvimento e produção de conhecimentos científicos inovadores e de sua relevância no contexto da educação profissional contemporânea.

Nesta reflexão sobre a formação do gestor, é necessário considerar-se a gestão da Unidade do Ensino Superior de Graduação CESU, órgão gestor que compõe a Administração Central do CEETEPS, que se encontra, por sua vez, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo. O CEETEPS responde ao Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo e administra, não só as Faculdades de Tecnologia, Fatecs, mas também as Escolas Técnicas Estaduais, Etecs.

As Fatecs são instâncias de gestão administrativo-acadêmicas, que se caracterizam como unidades de ensino superior de graduação e, em alguns casos, de pós-graduação, de modo que representam os lócus de tramitação acadêmica e de representação dos segmentos da CESU, nas decisões sobre os rumos da política educacional profissional tecnológica, o que enseja tanto planejamento quanto gestão estratégica. Nesse sentido, com o objetivo de se posicionar de forma estratégica, foi delineado o Projeto denominado “Curso de Desenvolvimento de Gestores”, uma vez que se entende relevante uma reflexão e intervenção sobre o campo de atuação do gestor educacional.

Nesse contexto, para o desenvolvimento desta discussão, a metodologia que se propõe é a de uma análise descritiva, de abordagem qualitativa, cujo objeto de estudo é o projeto denominado “Curso de Desenvolvimento de Gestores das Fatecs”, realizado entre 24 e 26 de agosto de 2015, atividade esta, “com vistas ao cumprimento das atribuições da CESU em orientar e coordenar o planejamento das atividades do ensino superior e acompanhar, controlar e avaliar sua execução” (SÃO PAULO, 2013).

**2. Referencial Teórico**

Para uma reflexão sobre a gestão do ensino tecnológico, é necessário considerar esta especificidade da educação profissional e as exigências da educação nacional, quanto à gestão, principalmente, após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Segundo Rios:

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Desde a implantação da Lei Nº. 9394/96 nos deparamos com uma verdadeira revolução na gestão da escola e da figura do gestor escolar, pois inúmeras responsabilidades, competências e habilidades são exigidas em sua atuação administrativa, pedagógica e comunitária, a partir dos princípios de gestão democrática no âmbito da escola pública. O gestor escolar, a partir desse momento, passou a gerenciar, coordenar, acompanhar e executar atribuições que anteriormente não ressoavam no âmbito da escola e da comunidade com tal força, tal como o evidenciamos com o advento da referida lei (RIOS, 2011)

À medida em que as tecnologias de ponta apresentam uma conexão, cada vez mais estreita com o conhecimento científico, a educação tecnológica se torna, cada vez mais estratégica, não só quanto à qualificação para o trabalho, mas também para a aplicação da tecnologia associada à capacidade de contribuir para a pesquisa.

Essas políticas de diversificação e diferenciação da educação superior, tradicional ou tecnológica, caracterizam um novo perfil do sistema de educação superior no Brasil. A partir do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, essas políticas acentuam pressupostos fundamentais do neoliberalismo, como a subordinação do ensino superior ao mercado, no que se refere à formação profissional e à produção de bens e serviços acadêmicos, bem como se dá ao Estado instrumentos legais e burocráticos necessários à avaliação e controle do sistema, o que permite promover uma maior competitividade no sistema educacional (VIEIRA, 2013).

A microeletrônica acarretou consequências importantes para o movimento de desqualificação e qualificação da força de trabalho, ou no que se refere às exigências educacionais, pois essa mudança da base eletromecânica para a base microeletrônica passou a exigir o desenvolvimento de certas habilidades cognitivas e comportamentais. É um novo paradigma produtivo (TASSIGNY, 2008), e, conseqüentemente, de educação profissional.

Segundo Tanaka e Pessonni (2011), a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento do trabalho. De modo que a gestão educacional surge em substituição à gestão administrativa para apresentar não apenas novas ideias, mas um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir do dinamismo da rede de relações no seu contexto externo e interno.

**2.1 Desenvolvimento de Competências Organizacionais e Individuais à Formação de Gestores**

Quanto às competências dos gestores, considerem-se as competências conceituais e pragmáticas sobre educação em geral e todas as dimensões de

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

trabalho educacional, além das competências técnicas e pessoais, para o exercício de uma gestão eficiente e eficaz no contexto do ensino superior tecnológico do CEETEPS. Sob uma perspectiva estratégica, tomando-se o âmbito organizacional, o termo competência associa-se à ideia de competitividade e de vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2008, GOMES et al., 2008).

Reconhece-se, que o assunto é comumente tratado com diferentes denominações, como competência essencial, competência distintiva, capacidade essencial, capacidade organizacional, sendo que todas essas formas possuem em comum a sua relação com a perspectiva competitiva e estratégica mencionada (GOMES et. al., 2008). Para efeito meramente didático, concorda-se com Gomes et. al. (2008), que agrupam os diferentes termos num termo conceitual mais amplo, qual seja, a competência organizacional.

Sobre competência organizacional, pode-se verificar sua relação com algumas ideias-chave como conjunto de habilidades, atividades, processos, rotinas organizacionais etc. (ANSOFF, 1983; PRAHALAD; HAMEL, 1990; DENEAUT; GATIGNON, 2000), geração de valor aos clientes/público-alvo (PRAHALAD; HAMEL, 1990; DENEAUT; GATIGNON, 2000), fonte de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990;), dificuldade de ser copiada pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; ULRICH, 2000) e formação gradual ao longo do tempo (LEONARD-BARTON, 1995). Assim, diante dessas características, poder-se-ia considerar por competências organizacionais

o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes, e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável. (GOMES et. al., 2008, p. 219)

Segundo Gomes et. al. (2008), o caráter sustentável das competências organizacionais dá-se pela sua sistematização e consistência, ao longo do tempo, na medida em que se incorporam à rotina organizacional. Na visão de Ansoff (1983), a competência organizacional seria uma resultante da interação e complementação das habilidades e conhecimentos dos indivíduos e grupos da organização, porém seria algo além do somatório de habilidades e conhecimentos de indivíduos/grupos/equipes.

De fato, a ênfase estaria na interação, na sinergia, ou seja, numa competência coletiva que conduziria e orientaria uma organização a uma postura estratégica. Ulrich (2000) entende que as competências organizacionais são compostas por conjuntos de competências individuais que adquirem significado para os indivíduos e para o grupo.

Apoiados, inicialmente, na literatura norte-americana sobre competências (por ex. SPENCER; SPENCER, 1993) e, posteriormente, na francesa (por ex. ZARIFIAN, 2003), pesquisadores brasileiros trouxeram contribuições ao conceito, a partir de um enfoque nativo (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2000), que aponta para uma abordagem, a partir da qual o sentido de competências é

### **Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

o mesmo que “conhecimentos, habilidades e atitudes entregues que agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo” (GOMES et.al., 2008, p. 223).

Ao se considerar o contexto brasileiro, de competência individual, passou-se a pensar sobre a competência gerencial. Para Ruas (2001), competência gerencial seria o mesmo que a capacidade de mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e atributos com vistas a atingir/superar desempenhos atrelados às atribuições. Assim, considera-se que há competências gerenciais quando o conhecimento, as habilidades e as atitudes encontram-se expostas, de forma a possibilitar mobilização e integração de recursos para agregar valor à organização (RUAS, 2000).

Sobre competências gerenciais, Ruas (2000) sinaliza que parcela relevante da literatura tem se preocupado com as “competências desejáveis”, tendo por foco o perfil do gestor num contexto de demandas ambientais, o que traz à ordem do dia o desenvolvimento dessas competências gerenciais desejadas. Para o desenvolvimento de competências gerenciais, há a visão de que tal perspectiva se deveria dar por um autêntico processo de aprendizagem, o que, na prática, exigiria mais do que programas convencionais de formação e treinamento gerenciais poderiam oferecer (RUAS, 2000).

É preciso ter consciência de que programas de formação e treinamento não são capazes, por si mesmos, de gerar um *upgrade* nas competências dos egressos, mas sim, de desenvolver, tão somente, recursos para as competências (RUAS, 2000). Do ponto de vista do desenvolvimento de pessoas na área pública, tem-se que os profissionais devem estar preparados para mudanças, dispostos e capacitados à busca de resultados, bem como alinhados às estratégias das organizações, o que enseja, cada vez mais, a incorporação às rotinas organizacionais, processos e sistemas avançados de gestão de pessoas (SIGOLLO; SOARES, 2013). De acordo com esta lógica, insere-se a ideia de desenvolvimento de pessoas numa perspectiva estratégica. É neste sentido de se proporcionar um suporte institucional, que se propôs o Curso de Desenvolvimento de Gestores das Fatecs, realizado em agosto de 2015.

### **3. Método**

Esta análise, de natureza descritiva e de abordagem qualitativa, trata do projeto realizado pela Unidade Superior de Graduação, CESU, denominado “Curso de Desenvolvimento de Gestores das Fatecs”, realizado entre 24 e 26 de agosto de 2015.

Por ocasião do 2º. *Workshop* de Educação Tecnológica – Fatec: Gestão em Foco, realizado pela CESU, em agosto de 2014, a palestra intitulada “O Centro Paula Souza na Atualidade”, proferida pelo Vice-Diretor Superintendente do CPS, entre outras questões, dispôs sobre as competências requeridas dos diretores, que seriam: liderança de equipes; foco em resultados; visão sistêmica; comunicação; orientação para a comunidade externa; flexibilidade; criatividade



### **Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

para a otimização de recursos; pró-atividade e antecipação de problemas; habilidade no relacionamento interpessoal.

A visão da alta administração da instituição abrangeu, também, o que precisaria ser melhorado/intensificado, como: capacidade gerencial; capacidade de liderança; equilíbrio emocional; capacidade de comunicação/relacionamento; trabalho em equipe; antecipação de cenários; foco em resultado; disposição para a mudança; capacidade de análise e síntese; visão sistêmica; capacidade de resolver problemas; gestão de projetos.

Descreve-se, então, o curso proposto, a fim de se analisar o que precisa ser melhorado/intensificado, em parte ou mesmo integralmente, que se relaciona às competências requeridas ou “desejadas”. A partir de uma perspectiva realista das Fatecs, naquele momento, assim como das mudanças que estavam/estão sendo empreendidas, além da exposição do direcionamento estratégico promovida pela missão, visão e diretrizes institucionais, as competências requeridas ou “desejadas” para os gestores parecem se mostrar pertinentes, portanto, justificáveis. Assim, uma vez incumbida de planejar, organizar, dirigir, executar e avaliar o projeto de curso de capacitação, a CESU, por meio da sua área de T&D, assumiu a responsabilidade pela realização do curso.

#### **4. Resultados e Discussão**

Inicialmente, o evento pretendido, nomeado como “Curso de Capacitação de Gestores da Unidade de Ensino Superior do Centro Paula Souza”, um pouco mais tarde, foi substituído por “Curso de Desenvolvimento de Gestores”. A ideia de desenvolvimento pareceu mais consistente com a perspectiva de continuidade, bem como com o objetivo proposto. E por falar no objetivo, teve-se como tal, refletir sobre as atribuições e competências do (a) diretor (a) de Fatec.

A base de conteúdo do Curso de Desenvolvimento de Gestores, realizado em agosto de 2015, distribuída em três dias de evento, conforme programação definida, teve como elementos centrais os seguintes tópicos: “O Centro Paula Souza e a Educação Profissional”; “A Estrutura Organizacional da CESU”; “Educação Superior Tecnológica e o Tecnólogo nos dias de hoje”; “Regulação e Avaliação do Ensino Superior”; “Legislação e Gestão Pública de Recursos Humanos”; “O Perfil do Gestor da Fatec: atribuições e competências”; “Gestão Administrativa e Financeira”; “Sistema de Avaliação Institucional e Indicadores de Desempenho”; “Sistema Integrado de Gestão Acadêmica”.

O formato de curso possuía uma característica mais informativo-reflexiva na parte matutina, o que ensejava, portanto, estratégias expositivo-dialogadas, sendo que, no período vespertino, ocorriam dinâmicas de grupos dispostos em formas de painel de debate (educação tecnológica) e grupos de estudo (liderança de equipes; gestão por resultados). Em relação às dinâmicas desenvolvidas, poderiam se destacar a “Análise de problemas: situações reais das Unidades de Ensino”, “Gestão por Resultado – Proposta de Projeto” e “Outras lições que a vida ensina e a arte encena: liderança de equipes”.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Durante a realização do evento, a equipe organizadora da CESU, manteve-se atenta a determinados aspectos comportamentais e técnicos que tinham por foco os (as) participantes. Essa observação constituiu o objeto de análise e avaliação por parte dos organizadores, o que se aliou a uma exigência avaliativa anunciada no último dia do curso, já na fase de encerramento do evento. Tratou-se da solicitação de um plano de trabalho livre, ou seja, sem a determinação de diretrizes à sua execução, que deveriam ser enviados para o e-mail da área de T&D da CESU, dentro de no máximo 30 dias a partir da finalização do curso.

Os dados obtidos, por meio da avaliação de reação diária, foram devidamente tabulados, de modo a gerar resultados para cada item de controle. A análise desses resultados gerou relatórios para cada dia do curso. De maneira geral, pode-se considerar que o curso foi avaliado de maneira positiva, contando com uma média de 88,38% de aprovação satisfatória.

Esse curso realizado pela CESU, para preparar os gestores de unidades educacionais, caracteriza-se como parte de um programa de formação e treinamento que não pretendeu gerar, segundo Ruas (2000), um *upgrade* nas competências dos participantes, mas sim, recursos para desenvolver competências de gestão. Foram enviados à área de T&D da CESU, os planos de trabalho propostos para os participantes, de modo a se verificar a aplicação de conceitos apresentados sobre as atribuições e competências de um diretor de Fatec. Além disso, foram feitas avaliações de reação (AR), nos três dias do evento.

**Tabela 1 - Resultados das ARs**

	24/08	25/08	26/08
Amostra válida	51 participantes	53 participantes	31 participantes
Método e técnicas	95%	95,75%	93,55%
Instrutores	93,63%	95,28%	92,74%
Conteúdo	93,14%	95,28%	85,48%
Aplicabilidade do conteúdo na sua prática	51,96%	51,42%	51%
Pouca criticidade	14 participantes	25 participantes	14 participantes
Avaliação geral	93,63%	95,28%	95,16%
Média geral	3,44 (85,97%)	3,53 (88,15%)	3,64 (91,03%)

Fonte: Equipe técnica – CESU (2015)

Do ponto de vista estratégico do curso, verifica-se, por meio da análise dos resultados em que se evidenciaram pontos fortes, como a avaliação positiva dos instrutores do curso, reconhecimento do conteúdo, métodos e técnicas. No entanto, cerca de metade dos participantes vê a aplicabilidade do conteúdo na prática de gestão. Essa análise, possivelmente, indique que nem, todos estão preparados para a gestão em uma instituição pública.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Um outro dado que pode ser observado e vale ser evidenciado é o número de participantes que, simplesmente, assinalaram “muito bom”, para todos os itens da avaliação, indicando pouca criticidade em relação ao curso.

Quanto aos planos de trabalho, enviados à CESU, no período de até 30 (trinta) dias após o curso, foi feita uma análise de abordagem qualitativa que evidenciou, com base nas competências gerenciais desejáveis, segundo Ruas (2000). De modo que foram destacadas nessa análise competências organizacionais do setor administrativo, como plano de trabalho elaborado a partir de objetivos “estratégicos”, que, por sua vez, mostram-se genéricos e abrangentes, e compreendem três pontos essenciais: a) excelência em educação humana e tecnológica; b) satisfação dos públicos (internos e externos); c) transparência.

Quanto ao setor educacional, entre as competências desejáveis na gestão, evidenciou-se no plano de trabalho uma estrutura orientada, segundo as políticas educacionais para o ensino superior, destacando-se as partes: 1. Objetivos; 2. Ensino; 3. Pesquisa; 4. Extensão; 5. Ações educacionais; 6. Ações administrativas. Verifica-se a preocupação do participante em relação ao tripé ensino, pesquisa e extensão, além de um dos pontos sensíveis, a sustentabilidade dos cursos, que é questão da permanência/evasão.

Os dados disponibilizados, a partir do desenvolvimento desse curso, podem ser explorados mais detalhadamente, mas pretendeu-se, apenas, refletir sobre as competências desejáveis para o gestor de uma unidade educacional, no complexo sistema do Centro Paula Souza, dadas as características político-culturais e regionais de cada Fatec.

Um processo de formação e desenvolvimento de competências, sejam elas individuais, organizacionais ou gerenciais, pressupõe considerar-se todo um processo de aprendizagem em serviço e experiência. O que se buscou atingir nesse Curso de Desenvolvimento de Gestores foi a reflexão sobre o perfil de competências técnicas e comportamentais que o Centro Paula Souza e CESU esperam dos seus futuros gestores.

As ações de formação, segundo Marcondes (2008), proporcionam benefícios às pessoas, uma vez que as aptidões dos funcionários são observadas; podem trazer impacto positivo na autoestima; e, potencialmente, podem melhorar o clima organizacional; além de facilitar a definição de prioridades à capacitação das pessoas; e promover melhoria em aspectos psicossociais do trabalho.

**5. Considerações finais**

É fato que não se pretendeu, no momento do desenvolvimento desse curso, formar gestores competentes, mas refletir-se sobre as competências necessárias à gestão e recursos para tal. Por meio da abordagem do conteúdo desse curso, foi necessária a abordagem sobre a instituição, o Centro Paula Souza e a educação profissional, bem como a organização da CESU. Sobre a melhoria em aspectos psicossociais do trabalho e para o impacto positivo na



**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

autoestima, as discussões sobre educação superior tecnológica e o papel do tecnólogo foram relevantes.

Foram necessárias as noções sobre regulação e avaliação do ensino superior, além de legislação e gestão pública de Recursos Humanos. No âmbito da gestão, pôde se depreender o perfil do Gestor da Fatec, atribuições e competências, bem como a gestão administrativa e financeira; do sistema de avaliação institucional e indicadores de desempenho do Centro Paula Souza, além do sistema integrado de gestão acadêmica.

Foi possível identificar a área de formação dos participantes do curso, sendo que 93% dos participantes possuem titulação em área técnica, 3,5% em gestão e 3,5% em educação. Evidencia-se, assim, que para completar o desenvolvimento do perfil proposto, busca-se por uma formação em gestão e didática pedagógica, demonstrando assim a necessidade de um curso aplicado à gestão educacional.

O método de trabalho proposto no curso mostra a aplicação de como o gestor pode mudar os seus conceitos com impacto no seu comportamento, de modo a gerar resultados nas Unidades de Ensino e para o Centro Paula Souza. Como continuidade da formação, recomenda-se desenvolver propostas de curso que envolvam formação de longo prazo em gestão e didática do ensino superior, de forma a atender as metas estratégicas no universo da educação tecnológica do Centro Paula Souza.

**Referências**

ANSOFF, I. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BRASIL, Parecer nº 436, do **Conselho Nacional da Educação** - CNE/CES de 2001.

DENAUT, D.; GATIGNON, H. An evolutionary theory of firm orientation. **INSEAD Working paper series**. Fointenebleau, 2000.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, 2001, p.183-196.

GOMES, C. E.; BORIN, P. C.; BARRELLA, F. A.; SOARES, M. T. R. C. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

JANONES, L. B. A.; ESCOBAR, M. Panorama do T&D no setor educacional: uma visão sobre as instituições de ensino superior. In BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coords.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. Boston, May/June, 1990.

RIOS, Mirivam. Xxxxxxxx Revista Educação UNIFIA. Disponível em <[http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/educacao\\_foco/artigos/ano2011/gest\\_tec.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/educacao_foco/artigos/ano2011/gest_tec.pdf)> Acesso em 20 de agosto de 2015.

RUAS, R. L. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração – REAd/UFRGS**, Edição 15, v. 6, n. 3, Out./2000.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÃO PAULO, Portaria CEETEPS Nº 01, de 20 de setembro de 2013.

SIGOLLO, W.; SOARES, M. T. R. C. Os avanços e caminhos do desenvolvimento de pessoas na área pública. In BOOG, G. G.; BOOG, M. (Coords.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TANAKA, V. R. S.; PESSONI, L. M. L. **A gestão do ensino superior: o gestor e seu papel**. Disponível em <[www.anais.ueg.br/index.php/isemdocunivinhumas/article/view/5/4](http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocunivinhumas/article/view/5/4)> Acesso em 22 de janeiro de 2015.

TASSIGNY, M. M. Educação, Trabalho e Perspectivas para o EMI. In: **Revista Iberoamericana de Educación**. Nº 48/1. Madrid, Espanha: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 15 de diciembre de 2008. Disponível em <[http://www.red-redial.net/revista-revista\\_iberamericana\\_de\\_educacion-45.html](http://www.red-redial.net/revista-revista_iberamericana_de_educacion-45.html)> Acesso em 22 de janeiro de 2015.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VIEIRA, R. B. B. **Educação superior no contexto nacional: políticas, tensões e desafios**. 2013. Disponível em <[www.https://cavi.prodirh.ufg.br/up/65/o/politicas\\_ppgfe.pdf](http://www.https://cavi.prodirh.ufg.br/up/65/o/politicas_ppgfe.pdf)> Acesso em 20 de janeiro de 2015.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.