

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas

Desafios à Gestão da Unidade de Ensino Superior de Graduação: os Planos de Gestão das Fatecs e Planejamento Regional

Mariluci Alves Martino
FATEC Guarulhos e CESU – São Paulo – Brasil
mariluci.martino@cps.sp.gov.br

Rosália Maria Netto Prados
FATEC Itaquaquetuba e CESU – São Paulo – Brasil
rosalia.prados@cps.sp.gov.br

Michel Mott Machado
FATEC Itaquaquetuba e CESU – São Paulo – Brasil
michel.machado@cps.sp.gov.br

RESUMO: Esta é uma discussão sobre desafios à gestão da Unidade de Ensino Superior de Graduação Tecnológica e a implantação de um planejamento regional. Propõe-se a aplicação de conceitos sobre gestão de educação superior e planejamento organizacional, com vistas ao alinhamento estratégico na rede de ensino superior de graduação tecnológica do Centro Paula Souza. Objetiva-se analisar e discutir a integração das unidades de ensino no planejamento das atividades no âmbito da gestão, no complexo contexto contemporâneo das exigências político-sociais, culturais e econômicas. A metodologia adotada é a de uma análise descritiva, de abordagem qualitativa, com base em resultados obtidos a partir de relatórios sobre Planos de Gestão das unidades Fatecs.

Palavras-chave: Gestão de Ensino Superior, Centro Paula Souza, Educação Tecnológica, Planejamento.

Abstract: This is a discussion about challenges of the management of Technological Higher Education Unit and the implementation of a regional planning. It is proposed to apply concepts of management of higher education and organizational planning, aiming a strategic alignment in the technological undergraduate education network of Centro Paula Souza. The objective is to analyze and discuss the integration of teaching units in planning activities in management, in the contemporary complex context of the political, social, cultural and economic demands. The methodology adopted is a descriptive analysis of qualitative approach, based on results obtained from reports on Management Plans made by Fatec units.

Keywords: Higher Education Management, Centro Paula Souza, Technological Education, Planning.

1. Introdução

O Ensino Superior de Tecnologia do Estado de São Paulo, do Centro Paula Souza, solidifica sua identidade, à medida que o capital humano, formado nas Faculdades de Tecnologia (Fatecs), gestores, docentes, funcionários, discentes e até o público que se insere no entorno de cada uma das unidades entenderem os processos e fins da educação superior profissional tecnológica. O ensino superior tecnológico deve pautar-se no desenvolvimento e produção de conhecimentos científicos inovadores, de sua aplicação, bem como de sua relevância no contexto contemporâneo.

Para se introduzir esta discussão sobre a Gestão do Ensino Superior Tecnológico é pertinente considerar aspectos de sua identidade. É relevante o papel de sistemas gestores na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), em suas diferentes instâncias, para imprimir a identidade da educação tecnológica do Centro Paula Souza, o que perpassa pelo o “como sou visto”, assim como pelo o “como me vejo” (CALDAS; WOOD JR., 2007). Essa identidade que se constrói na sociedade brasileira, a partir das mudanças culturais, em parte, decorre da demanda das exigências tecnológicas e de novos perfis profissionais.

Propõe-se, nesta discussão, uma explanação sobre o papel da Coordenadoria de Ensino Superior de Graduação (CESU), do Centro Paula Souza, como responsável para garantir o cumprimento das Diretrizes do Ensino Superior Tecnológico; para o cumprimento da legislação dos órgãos, Conselho Estadual de Educação (CEE), e do Ministério da Educação (MEC).

Compete à CESU, enquanto um sistema gestor da EPT, analisar o desempenho das Fatecs; unificar procedimentos administrativo-acadêmicos; supervisionar, orientar, coordenar e controlar a gestão das unidades; propor ações inovadoras de melhoria acadêmico-administrativa; além de buscar um alinhamento estratégico, por meio de esforços que visem a uma maior integração das Fatecs, planos de aprimoramento e da adoção de indicadores de qualidade (MARTINO, 2013).

O objetivo deste artigo teórico-empírico, foi o de refletir sobre alguns desafios à gestão da Unidade de Ensino Superior de Graduação, notadamente sobre os Planos de Gestão das Fatecs, em atendimento à Portaria CEETEPS/CESU 01, de 20 de setembro de 2013, “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), bem como a emergente experiência de Planejamento Regional.

2. Referencial Teórico

Os Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs) são cursos de graduação com características especiais, distintos dos tradicionais e, por serem de graduação, obedecem às Diretrizes Curriculares Nacionais, aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação. Os CSTs poderão ser ministrados por Centros de Educação Tecnológica públicos e privados e seus diferentes graus de abrangência de autonomia (BRASIL, 2001).

O Centro Paula Souza, portanto, é um centro de EPT, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo, que administra, não só as Fatecs, mas também as Escolas Técnicas Estaduais (Etecs). Nesta discussão, no entanto, o foco é o Ensino Superior Tecnológico, mais apropriadamente, é uma discussão sobre a gestão das Fatecs.

Nos CSTs, as áreas, por natureza, enfatizam fortemente a formação e atuação profissional, tanto no campo da ciência quanto no da tecnologia. A formação do tecnólogo é mais densa em tecnologia, mas é evidente, não se dispensa o conhecimento científico e o foco é o da tecnologia diretamente ligada à produção e gestão de bens e serviços. Quanto à oferta-demanda, os CSTs devem corresponder às reais necessidades da sociedade e do mercado de trabalho.

O perfil profissional é matéria primordial no projeto pedagógico de um CST, indispensável para a caracterização do itinerário de profissionalização, da habilitação, das qualificações iniciais ou intermediárias do currículo e da duração da carga horária necessárias para sua formação. A exigência de constante atualização de perfis profissionais e de currículos, além de fundamental é ainda mais relevante na formação do tecnólogo, pois à medida em que as tecnologias de ponta apresentam uma estreita conexão com o conhecimento científico, o papel do tecnólogo se torna cada vez mais estratégico, uma vez que é de quem se espera aptidão para a aplicação da tecnologia associada à capacidade de contribuir à pesquisa.

Antes de se pensar sobre alguns dos desafios à gestão da CESU, deve-se ter claro, primeiramente, que se trata de uma unidade do sistema gestor do Centro Paula Souza, em que convergem as ações administrativo-pedagógicas, segundo perspectivas político-educacionais que, por sua vez, atendem às exigências político-sociais e econômicas contemporâneas.

Atualmente, dentre os desafios da gestão, no âmbito da CESU, têm-se destacado a busca por um alinhamento estratégico que vise a uma maior integração das Fatecs, o fortalecimento de programas de aprimoramento, além da adoção, paulatina, de indicadores de qualidade que permitam fornecer um efetivo instrumento de avaliação/controle das Unidades de Ensino (MARTINO, 2013).

Segundo essa perspectiva, considera-se que o alinhamento estratégico entre a Administração Central e as Fatecs faz todo o sentido, principalmente ao se tomar como referência a necessidade de atingimento dos objetivos organizacionais. Além do mais, o planejamento, enquanto uma função administrativa básica, é um dos grandes elementos de ligação entre os níveis de gestão (ROBBINS, 2000).

Em relação à necessidade de desenvolvimento/fortalecimento de competências organizacionais, programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) deveriam ser vistos, também, a partir de uma ótica estratégica, pois um dos aspectos centrais para qualquer gestão, na atualidade, é o de contribuir ao desenvolvimento de competências organizacionais necessárias, bem como o de

reforçar as já existentes, a fim de concretizar os objetivos da organização (GOMES *et al.*, 2008; MARCONDES, 2008).

Quanto à questão da adoção de indicadores de qualidade, considera-se necessário estabelecer-se um efetivo instrumento de monitoramento das Fatecs, a fim de se obter dados capazes de transformarem-se em informações necessárias à avaliação e melhoria do desempenho escolar. Um aspecto a ser ressaltado é que as “medições precisam ser decorrência da estratégia da organização, abrangendo os principais processos, bem como seus resultados” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 276).

Uma vez apontados os desafios centrais à gestão da CESU, pode-se dizer que um dos elementos essenciais ao preconizado esforço de alinhamento estratégico foi a elaboração dos Planos de Gestão das Fatecs, realizados no segundo semestre de 2013, tendo como referência o ano de 2014. Nesta direção, reconheça-se que “o uso da palavra estratégia e de seu adjetivo estratégico, estendeu-se além dos gerentes e formuladores de políticas, passando a fazer parte do vocabulário comum” (WHIPP, 2012, p. 229). E mais, que o que se intenta “é destacar a importância do projeto em questão e o *status* elevado de seus propósitos, e sugerir o sentido de pensamento e de planejamento coerentes associado ao rótulo estratégico” (WHIPP, 2012, p. 231). Nesta direção, logo se vê que é possível, e por que não dizer, até recomendável, associar os termos planejamento e estratégia.

Para Robbins (2000), os planos estratégicos aplicam-se à organização integralmente, de modo que se estabeleçam seus objetivos globais, bem como o seu posicionamento perante o ambiente externo. Mas segue-se uma indagação de base, qual seja, o que vem a ser o planejamento? Mais ainda, o porquê planejar? Cabe refletir que o planejamento é a base de todas as outras funções administrativas, etapa na qual se determina, antecipadamente, os objetivos a serem alcançados, bem como as linhas de ação para atingi-los (ROBBINS; DECENZO, 2004; ROBBINS, 2000).

Retomando-se a ideia central da CESU, qual seja, a do pretendido alinhamento estratégico por meio de uma maior integração entre as Fatecs, considere-se a experiência que vem sendo desenvolvida pelas Unidades de Ensino Superior regionalizadas com o apoio da CESU, nomeadamente, o planejamento regional. Uma das razões para regionalizar o planejamento, tem a ver com a necessidade de criar-se um nível mais intenso de integração entre as Unidades de Ensino e a Administração Central, de modo a facilitar o cumprimento de objetivos globais. Por outro lado, tenta-se mitigar os riscos de um enrijecimento organizacional tanto desnecessário, quanto indesejável, de tal forma que se busque construir, aos poucos, uma gestão mais participativa, horizontal, flexível e descentralizada.

Um dos fatores que essa experiência de planejamento regional apresenta é a concepção dos eixos geográfico, econômico e tecnológico. Como se sabe, as Fatecs, até o segundo semestre de 2014, perfaziam 63 (sessenta e três) unidades de ensino, distribuídas em 57 (cinquenta e sete) municípios do Estado de São Paulo, sendo que somente na cidade de São Paulo, há sete Faculdades de Tecnologia.

3. Método

Realizou-se uma análise descritiva, de abordagem qualitativa, a partir dos pareceres técnicos elaborados pela coordenadoria de projetos acadêmicos e pela diretoria acadêmica administrativa vinculadas à CESU, sobre os Planos de Gestão das Fatecs, encaminhados pelas Unidades de Ensino em atendimento à Portaria CEETEPS/CESU 01, de 20 de setembro de 2013, “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).

Utilizou-se a análise de conteúdo como método de análise dos dados. Com base nos pareceres técnicos que tiveram como foco o que foi apresentado em cada item pelas Unidades e as conclusões dos pareceristas, foram levantadas categorias de respostas, agrupadas em “pontos sensíveis” e “pontos fortes”.

4. Resultados e Discussão

No final do ano de 2013, todas as Fatecs encaminharam seus respectivos planos à CESU. Cumpria-se, neste momento, uma parte do trabalho que coube ao diretor de cada unidade: a elaboração do seu Plano de Gestão. Para esta ação, houve o empenho da equipe administrativo-pedagógica de cada Fatec, não só de coletar e analisar dados para atender aos itens especificados, mas também de refletir sobre o efeito de suas ações tanto no plano administrativo, quanto no pedagógico. Para isso, houve um efetivo trabalho em equipe, discussões e planejamento que, segundo Colares e Colares (2003), são ações de gestão educacional em rumo à democracia participativa, em que se enfatiza a prática de ações colegiadas nos procedimentos realizados pelos diretores de unidades escolares.

De acordo com o Anexo I da Portaria CEETEPS/CESU 01, de 20 de setembro de 2013 (SÃO PAULO, 2013), amparada na LDB 9394/96 e na Deliberação CEETEPS 03/2008 e suas alterações, além da Deliberação CEETEPS 12/2009, foram definidos 10 (dez) itens avaliativos que se fundamentaram nas 10 dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), estabelecido pela Lei 10.861, que tem o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação da educação superior dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes. Esse processo de avaliação tem por base o roteiro de autoavaliação institucional 2004, que foi aprovado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, Conaes (BRASIL, 2004).

Na elaboração de um Plano de Gestão há, necessariamente, uma reflexão autoavaliativa que possibilita um desenho da gestão da Unidade em busca da realização de ações de âmbito administrativo e pedagógico para a solução de problemas locais e regionais, bem como o crescimento da demanda, desenvolvimento institucional e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e tecnológico da região.

As Unidades de Ensino Fatecs compõem oito regiões: 1. Botucatu, Capão Bonito, Itapetininga, Itu, São Roque, Sorocaba e Tatuí; 2. Ipiranga, Itaquera, São Paulo, Sebrae, Tatuapé, Zona Leste e Zona Sul; 3. Americana, Bragança Paulista, Indaiatuba, Jundiaí, Mogi Mirim, Piracicaba e São Carlos; 4. Diadema, Mauá, Praia Grande, Santos, Santo André, São Bernardo e São Caetano; 5. Cruzeiro, Guaratinguetá, Jacareí, Pindamonhangaba, São José dos Campos, Taubaté e São Sebastião; 6. Franca; Mococa, Jaboticabal, Sertãozinho, Jales, Catanduva, São José do Rio Preto, Araçatuba e Taquaritinga; 7. Barueri, Carapicuíba, Cotia, Guarulhos, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes e Osasco; 8. Lins, Marília, Presidente Prudente, Pompéia, Garça, Ourinhos, Bauru e Jahu.

Com base na análise de conteúdo, realizada a partir dos pareceres técnicos sobre os Planos de Gestão, segue o quadro 1 que visa demonstrar as descrições das categorias levantadas por região:

Quadro 1: Síntese da análise de conteúdo dos pareceres¹

	Pontos Sensíveis	Pontos Fortes
Região 1	Sustentabilidade dos cursos (demanda, evasão, retenção); Relação de eventos; Estratégias de divulgação do vestibular; Corpo docente e técnico; Motivação de docentes; Alta rotatividade de funcionários.	Realização de Eventos; Parcerias/Convênios; Grupos de estudo e núcleos de pesquisa estruturados; Docentes em RJ; Divulgação do vestibular; Política de atendimento acadêmico ao estudante.
Região 2	Conhecimento de base do aluno; Atualização do CV Lattes dos docentes; Processos de Avaliação Externa; Planos de ação ligados às soluções dos problemas apontados; Demanda no Vestibular; Parcerias (Prefeitura, Empresas).	Infraestrutura; Realização de eventos e projetos nas áreas de responsabilidade social e desenvolvimento socioeconômico-ambiental; Desempenho no Enade; Estágios e Empregabilidade dos egressos.
Região 3	Evasão/retenção; Atualização do CV Lattes dos docentes; Parcerias (Prefeitura, Empresas); Infraestrutura/ má localização da Unidade; Informações sobre a empregabilidade de egressos; Projetos de inclusão e desenvolvimento socioeconômico e ambiental; Demanda no Vestibular.	Desenvolvimento de projetos; Realização de eventos; Órgãos Colegiados; Parcerias com atores locais.
Região 4	Evasão/retenção; Desenvolvimento de Eventos;	Cursos de Capacitação continuada de funcionários;

¹ Baseia-se no material elaborado por Andreza Santos Feitoza, Assistente de Planejamento Estratégico - CESU, apresentado nas reuniões regionais, pela Coordenadora Técnica da CESU.

	<p>Atualização do CV Lattes dos docentes; Infraestrutura; Plano de ação ligado às soluções dos problemas apontados.</p>	<p>Qualificação docente; Inserção de egressos em cursos de especialização e de mestrado; Trabalhos sociais com o envolvimento dos alunos, professores e funcionários; Parcerias e Convênios; Desempenho no Enade.</p>
Região 5	<p>Planejamento de concursos, de progressão e de políticas de aperfeiçoamento; Análise dos processos de avaliação dos cursos; Sustentabilidade dos cursos; Política de atendimento ao estudante; Eventos;</p>	<p>Ações no eixo pesquisa-ensino-extensão; Docentes em RJ; Alinhamento estratégico da equipe; Empenho para melhoria do atendimento ao estudante; Desempenho no Enade.</p>
Região 6	<p>Evasão/retenção; Atualização do CV Lattes dos docentes; Parcerias (Prefeitura, Empresas); Infraestrutura/ má localização da Unidade; Informações referentes à empregabilidade de egressos; Projetos na área de inclusão e desenvolvimento socioeconômico-ambiental; Demanda no Vestibular.</p>	<p>Realização de eventos; Órgãos Colegiados; Parcerias com atores locais; Política de aperfeiçoamento do corpo técnico-administrativo; Projetos de inclusão e desenvolvimento socioambiental; Desempenho dos cursos /unidades nas avaliações do ENADE/MEC.</p>
Região 7	<p>Conhecimento de base por parte dos alunos; Atualização do CV Lattes dos docentes; Infraestrutura; Responsabilidade social na inclusão e desenvolvimento socioeconômico-ambiental; Informações referentes à empregabilidade de egressos (em algumas Unidades).</p>	<p>Demanda e divulgação do vestibular; Envolvimento da comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos e demais ações; Órgãos Colegiados; Parcerias; Qualificação do corpo docente; Desempenho dos cursos /unidades nas avaliações do ENADE/MEC e nos processos de renovações de Cursos.</p>
Região 8	<p>Evasão; Conhecimento de base e desmotivação por parte dos alunos; Atualização do CV Lattes dos docentes; Infraestrutura; Políticas de atendimento aos alunos; Informações sobre empregabilidade de egressos (em algumas Unidades); Demanda em alguns cursos.</p>	<p>Divulgação do vestibular; Ações voltadas à responsabilidade social na inclusão e desenvolvimento socioeconômico-ambiental; Qualificação do corpo docente; Diversos órgãos colegiados/ Gestão Participativa; Parcerias/ Convênios; Empregabilidade dos egressos.</p>

Fonte: próprios autores

É possível verificar que há diferenciais caracterizadores da identidade da Unidade em relação à sua respectiva região. Segundo a análise dos pareceristas, em algumas Unidades, o ponto forte ou positivo é estrutura física, enquanto, em outras, este é um ponto sensível ou desfavorável. A demanda aluno/vaga, bem como a oferta de estágio, ou empregabilidade dos egressos são consideradas pontos fortes em algumas Fatecs, mas em outras, constituem-se pontos sensíveis.

A necessidade de se interpretar os processos de identidade regional para a proposição de novos cursos que atendam às necessidades de determinada região é um dos desafios da gestão da CESU. O planejamento regional, portanto, está em construção. Os Planos de Gestão, com os Pareceres Técnicos e sugestões, foram devolvidos às respectivas Unidades. Os dados mais relevantes destes pareceres foram agregados por região e discutidos em reuniões regionais entre a coordenadora técnica da CESU e os diretores das Unidades de Ensino das respectivas regiões.

Um aspecto relevante a favor dessa forma de organizar regionalmente é que há uma distância substantiva entre a Administração Central (AC), e as realidades locais, de modo que o planejamento regional pode ser uma maneira importante para a AC saber o que está a acontecer onde as Unidades de Ensino estão inseridas. Nesta direção, pode-se considerar que as Unidades de Ensino seriam representantes da AC no que tange à relação instituição-comunidade. De certo modo, parte-se do reconhecimento da relação entre *stakeholders* e a organização, no sentido mesmo de entender e atuar em ambiente competitivo (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Essa forma de disposição dos atores, regionalizando-os, traz à tona a ideia de construção de redes. Parte-se da ideia de que as redes locais, regionais e mesmo extrarregionais “são o melhor meio de compartilhar informações no interior de uma região e de buscar, selecionar e acumular informações vindas do ambiente externo” (JULIEN, 2010, p. 215). As redes “podem ir além da simples troca de informações e se estender à colaboração e à ação conjunta, tornando-se finalmente cooperação” (JULIEN, 2010, p. 220).

Ressalte-se que a introdução dos Planos de Gestão das unidades mostrou-se uma experiência importante do ponto de vista da busca de um aprimoramento da prática de gestão escolar das unidades. Além disso, têm-se que os referidos planos tiveram a virtude de se tornarem a base, segundo a qual, estabeleceram-se as reuniões regionais, incentivadoras do processo de planejamento regional.

Na visão da CESU, a configuração regional do planejamento pode ser considerada uma estratégia relevante a fim de trazer maior integração e interdependência organizacional, além de uma forma de organizar que facilitaria a comunicação intra e inter organizacional, bem como possui o potencial de desenvolver o almejado alinhamento estratégico entre AC e Unidades de Ensino.

5. Considerações finais

Neste artigo, não se pretendeu, especificamente, explorar toda a extensão do planejamento estratégico, mas a partir dos resultados desta pesquisa, pôde-se refletir sobre o quanto é complexa uma discussão sobre os aspectos que envolvem a gestão e regionalização.

Procurou-se discutir, neste texto, sobre os planos de gestão das Fatecs e a experiência de planejamento regional em curso. De fato, ambos os processos podem ser compreendidos na esfera de uma ação de gestão empreendida desde a coordenadoria de ensino superior de graduação do Centro Paula Souza, que seria ela mesma, um sistema gestor no âmbito da EPT.

Como pode-se perceber, tanto a dinâmica dos Planos de Gestão das Unidades de Ensino, em atendimento à Portaria CEETEPS/CESU 01, quanto o processo em andamento de Planejamento Regional das Fatecs, mostram-se como práticas de gestão voltadas à função básica de planejamento. No primeiro caso, pensa-se sobre os Planos de Gestão, basicamente, como oportunidades de reflexão auto avaliativa das próprias Unidades de Ensino, assim como uma forma de aproximação dos objetivos tático-operacionais. Já o Planejamento Regional, possui um escopo mais ampliado, que pode absorver, em parte, o Plano de Gestão local, bem como estabelecer a chance de ações com maior nível de sinergia e alcance de resultados de maior impacto.

Ao serem observadas as características estruturais da rede de Faculdades de Tecnologia do estado de São Paulo, as Fatecs, considera-se que o planejamento e os respectivos mecanismos de monitoramento fazem-se fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais, haja vista a capilaridade da rede no espaço geográfico.

Nesse caso, a criação de uma “cultura” de planejamento mostra-se como básica, porém não necessariamente de fácil e elementar execução. Por isso mesmo, entre outras coisas, é que se podem considerar as experiências dos Planos de Gestão das Fatecs, bem como o processo de Planejamento Regional, paulatinamente em curso, como desafios à gestão da Unidade de Ensino Superior de Graduação.

Referências

ASHLEY, P. A.; FERREIRA, R. N.; REIS, H. L. Sistema nacional da Avaliação do Ensino Superior: oportunidades para a Responsabilidade Social na Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior. In: *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. V.5. Número 1, 2006. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/94/1304>> Acesso: 02 jul. 2014.

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

BRASIL. *Lei 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso: 30 de jun. 2014.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. In WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COLARES, Anselmo Alencar e COLARES, Maria Lília Imbiriba Souza. *Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional*. Campinas: Editora Autores Associados – Anpae, 2003.

GOMES, C. E.; et al. 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.

JULIEN, P-A. *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. 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.

MARTINO, M. A. Entrevista. *Revista do Centro Paula Souza*, ano 7, n. 37, p. 11, nov-dez. 2013.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. DECENZO, D. A. *Fundamento de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SÃO PAULO. *Deliberação CEETEPS-12*, de 14-12-2009. Disponível em <[http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/departamentos/cesu/regulamento -de-graduacao.pdf](http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/departamentos/cesu/regulamento-de-graduacao.pdf)> Acesso em: 11 jul. 2014.

SÃO PAULO. Portaria CEETEPS/CESU, 01 de 20 de setembro de 2013. Disponível em <<http://www.radaroficial.com.br/d/4529405804150784>> Acesso em: 10 jul. 2014.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. *Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. 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.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. v. 3, São Paulo: Atlas, 2012.

