

**Prof.<sup>a</sup> Me. Rebecca Bignardi Arambasic  
Rebelo da Silva**

# **PLANO DE GESTÃO**

**2018 - 2022**

**SÍNTESE**

**São Paulo**

**12 de março de 2018**

# **PLANO DE GESTÃO**

**2018 - 2022**

## **SÍNTESE**

Plano de Gestão e Curriculum Vitae apresentados ao Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza como requisito para inscrição ao pleito do emprego público de confiança de Diretor nos termos do artigo 13, da Lei Complementar nº 1.044, de 13, publicada em 14/05/2008.

Candidata: Prof. Me. Rebecca Bignardi Arambasic Rebelo da Silva

**São Paulo**

**12 de março de 2018**

**GESTÃO EM  
METACOMPETENCIA,  
ENGAJAMENTO E  
PARCERIA  
EMPREENDEDORA  
2018 - 2022**

" Adquirir competências é mudar, crescer, desenvolver-se; isso é possível quando reconhecemos nossos pontos fracos e nos dispomos a agir. "

Bullara (2006).

# SUMÁRIO

CURRICULUM VITAE .....	5
SÍNTESE DO PLANO DE GESTÃO .....	6
1. APRESENTAÇÃO .....	6
2. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO PLANO DE GESTÃO .....	8
2.1 Metacompetência .....	9
2.2 Engajamento.....	9
2.3 Parceria empreendedora.....	10
3. PROGRAMAS.....	12
3.1. Diretrizes dos Programas.....	13
4. CONCLUSÃO.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....	20

# CURRICULUM VITAE

## REBECCA ARAMBASIC

Gestora Educacional de Tecnologia e Docente

☎ 11 99905-5634

✉ rebecca@e-lideranca.com

🌐 <http://fatec.cnpq.br/4053193530262588>

📍 São Paulo / SP



## EXPERIÊNCIA

### Coordenadora de ADS e Docente

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul São Paulo - FATEC

📅 Aug 2005 - ongoing 📍 São Paulo, SP

Gestão do curso (atualização da grade, engajamento dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem - professores, alunos e colaboradores).

### Coordenadora de Cursos de TI e Docente

UNIBAN - Campus Osasco

📅 Feb 2008 - June 2013 📍 Osasco/SP

Gestão de: Sistemas de Informação / Processamento de Dados / Análise e Desenvolvimento de Sistemas / Gestão da Tecnologia da Informação.

### Coordenadora de Cursos de TI e Docente

Anhuaguera Educacional - Campus Osasco

📅 Nov 2011 - June 2013 📍 Osasco/SP

### Coordenadora Geral de EAD e Docente

UNIABC

📅 Apr 2005 - June 2007 📍 Santo André/SP

Planejamento, desenvolvimento, implantação e gestão de Educação a Distância para dependências e adaptações aos Tecnólogos e Graduados.

## FORMAÇÃO

### Mestre em Liderança

Universidade de Santo Amaro - UNISA

📅 Jan 2005 - May 2007

### MBA em Liderança Estratégica de Organizações

Universidade de Santo Amaro - UNISA

📅 Jan 2005 - July 2006

### Bacharel em Análise de Sistemas

Universidade Paulista - UNIP

📅 Aug 1994 - July 1998

## REALIZAÇÕES

### Parceria Empresas TI x Fatec Zona Sul

Parceria com SAP | Oracle | AWS | Salesforce | iMasters | Deloitte | e.Kogut

### Implantação e Gestão de EAD

Desenvolvimento, implantação e gestão da Educação a Distância na UNIABC, Fatec Zona Sul e e-lideranca.com

### Reconhecimento de Curso / MEC

Aprovado e reconhecido 4 cursos na UNIBAN (Processamento de Dados, Sistemas de Informação, Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Gestão da Tecnologia da Informação)

## PROJETOS

### e-FATEC

📅 Sep 2013 📍 Fatec Zona Sul - São Paulo/SP

Ferramenta de apoio às aulas presenciais

### Jornada Soluções Tecnológicas

📅 Nov 2015 📍 Fatec Zona Sul - São Paulo/SP

Parcerias, Workshop, Maratona de Programação, Oficinas e Dia Social.

### Faculdade Humboldt

📅 May 2016 - ongoing 📍 São Paulo/SP

Participação no Plano de Estruturação da Faculdade Humboldt

## IDIOMAS

Inglês

Intermediate



# SÍNTESE DO PLANO DE GESTÃO

*Rebecca Bignardi Arambasic Rebelo da Silva*

## 1. APRESENTAÇÃO

Na busca de novos desafios, me proponho como candidata ao cargo de Diretora fundamentando-me numa experiência de 13 anos nos mais diversos cargos e funções desenvolvidas no Centro Paula Souza: Professora Auxiliar; Professora Assistente; Professora Associada e Coordenação do Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Fatec Zona Sul e em instituições de ensino superior durante 4 anos de frente a Coordenação de Cursos de Sistemas de Informação, Processamento de Dados, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Gestão da Tecnologia da informação e Redes de Computadores e 1 ano como Coordenadora Geral de Educação a Distância além da docência em 5 instituições particulares do ensino superior.

Tenho consciência que as propostas presentes no Plano de Gestão 2018-2022 representam um grande *desafio*, pois (re)orientam o Centro Paula Souza para uma gestão em metacompetência, engajamento e parceria empreendedora, tendo em vista uma nova era, em que a sociedade se torna mais cognitiva e busca sentido na democratização e na transformação tecnológica.

Para enfrentar tal *desafio*, é com muita segurança que afirmo que este Plano está fundamentado em três bases de sustentação: a) minha experiência profissional de 13 anos no Centro Paula Souza, comprovada no Curriculum Vitae acima apresentado; b) nos programas voltados às áreas de Ensino, Inovação Tecnológica, Gestão Administrativa e Desenvolvimento Social da Administração Central do Centro Paula Souza; e, finalmente, c) nos conhecimentos teóricos adquiridos na área de Liderança e Gestão Educacional, explicitada em estudos e pesquisas de autores como Collins, Pree, Mussak, Hunter, Martinelli, Greenleaf, Belloni, Rosini, Drucker, Kotler, Senge, Gil e Vergara, entre outros pensadores contemporâneos.

Ressalto que a concretização das metas propostas no Plano de Gestão 2018-20202 resultará na metacompetência, qualidade que capacita um profissional para lidar com pessoas, os problemas e as circunstâncias de um ponto de vista ético na instituição, a elevação da visibilidade positiva do Centro Paula Souza com a proximidade de parcerias empresariais, incentivo a criação de startups e a formação participativa, representando o envolvimento com os problemas e a dedicação na realização da importância do trabalho nas instituições. Os programas estão estabelecidos em diretrizes sintetizadas que visam delinear as ações Acadêmicas, Administrativas, Tecnológicas e Sociais do Centro Paula Souza, pautadas numa gestão sócio-educativa de qualidade, sem perder de vista as exigências contemporâneas e caracterizadas pelo Brasil, pelo Estado de São Paulo e, especialmente, pelos 159 municípios paulistas que hoje representam as regiões-sede das unidades do Centro Paula Souza.

Proponho então, através das reflexões aqui presentes, modelos alternativos para a disseminação do conhecimento técnico-tecnológico atual com vistas à sua continuidade. Focado na busca desta meta, apresento os princípios desta Gestão que deve permear e estimular todo o processo administrativo-educacional:

- Metacompetência
- Engajamento
- Parceria empreendedora

Assim, posso inferir que os princípios e diretrizes implícitos no Plano de Gestão 2018-20202 apontam para uma instituição norteada pelo amplo desenvolvimento do ser humano e pela participação da comunidade interna e externa do Centro Paula Souza.

No período de Gestão a que me candidato, entendo como salutar a manutenção dos compromissos assumidos pela atual Administração. Somado às ações fundamentadas no Plano Diretriz do Centro Paula Souza, os ajustes necessários estão balizados no novo Plano de Gestão 2018-2022, visando o estabelecimento do Centro Paula Souza como uma instituição de referência de ensino profissional por meio de um novo salto de qualidade em que privilegiam os princípios norteadores do presente Plano.



## 2. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO PLANO DE GESTÃO

A continuidade da Gestão do Centro Paula Souza deve ser pautada por diretrizes que sejam postas de forma ativa com o desenvolvimento social e educativo-profissional. Acredita-se que os princípios norteadores deste Plano – metacompetência, engajamento e geração de convênios e parcerias empreendedoras - trabalhados de forma inter-relacionada, compõe diretrizes significativas e contemporâneas, que certamente garantirão o sucesso da instituição podendo ter ideia através do benchmarking no Centro Paula Souza de quais os tipos de serviços funcionam melhor.

No mundo em que a ciência, tecnologia e sociedade vêm se modificando em uma velocidade espantosa, surpreendente e inimaginável, torna-se um elemento fundamental e diferencial na formação adequada ao profissional. Dessa forma, esse conceito de transdisciplinaridade também é vital para a aplicação nos processos.

A transdisciplinaridade relaciona a interdependência entre vários aspectos da realidade, a consequência normal da síntese dialética provocada pela interdisciplinaridade bem sucedida, que prepara os alunos em um contexto geral com base em conhecimento mais integrado, articulado e atualizado, em uma construção auto suficiente do sujeito, permitindo a abertura de novos campos do conhecimento e de descobertas que possibilitem a formação profissional, favorecendo a educação permanente, da qual se adquire uma metodologia emancipatória traduzida por competências e habilidades úteis em sua usabilidade (ROSINI, 2007).

Considerando que o impulso da globalização nos aspectos socioeconômicos, a universalização de processos empresariais e os avanços tecnológicos, de informação e comunicação geraram a necessidade contínua de adaptação e inovação às mudanças na qualidade do desenvolvimento de profissionais do meio acadêmico e corporativo, a integração entre as organizações e a educação a distância viabilizam a possibilidade da formação de profissionais preparados para enfrentarem desafios com criatividade, transformando a capacidade de visão em realidade, desempenhando suas funções com sucesso, para lograr êxito com metacompetência efetiva (BELLONI, 1999).

## **2.1 Metacompetência**

Agir com competência demanda tempo para pensar, enfrentar problemas e desafios. Ser competente implica integrar os saberes ao seu uso, atribuindo-lhes significativas aplicações, usando o que se aprende para resolver os problemas e compreender melhor o mundo numa intervenção contextualizada. Saber analisar o que se faz é importante. A metacompetência é necessária para que se saiba planejar, direcionando projetos significativos de ação que estimule, permita, favoreça e facilite o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem ao ensino tecnológico à comunidade interna e externa do Centro Paula Souza.

Sendo a metacompetência, toda qualidade que capacita um profissional para lidar com pessoas, os problemas e as circunstâncias de um ponto de vista ético. As metacompetências são qualidades necessárias para elevar ao grau máximo outras competências que possuímos, e que dizem respeito à nossa estrutura racional e emocional construída ao longo do tempo. Portanto, faculdades éticas adquiridas se referem não somente às nossas habilidades, mas também às nossas intenções (MUSSAK, 2003).

O objetivo é transcender a competência dos cursos oferecidos pela instituição, estendendo à metodologia ativa oferecendo aos participantes, a direção das unidades, as coordenações administrativas, os docentes, os discentes, os técnicos administrativos e a comunidade interna e externa, a capacidade de aprimorar conhecimentos relacionados à prática de melhores ideias e desenvolver o espírito de trabalho em equipe de forma cooperativa e colaborativa com o objetivo de dar significância aos envolvidos, aumentando a qualidade do processo administrativo-didático-pedagógico e a permanência dos envolvidos juntamente com a parceria da comunidade empresarial da região.

## **2.2 Engajamento**

O engajamento do potencial humano dos segmentos hierárquicos entre a direção do Centro Paula Souza, a direção das unidades, as coordenações administrativas, os docentes, os discentes, os técnicos administrativos, a comunidade interna e externa, conduz o Centro Paula Souza como local de potencial realizado.

Segundo Pree (1998), servir a uma organização representa a oportunidade do envolvimento com os problemas e a sensação da importância no trabalho da instituição. Um local de potencial realizado oferece a dádiva de um trabalho desafiador, abandona a bagagem obsoleta, encoraja pessoas a decidir o que precisa ser avaliado e as ajuda a executar o seu trabalho, curando-as com confiança e engrandecendo-as com determinação, disposição e dedicação no ambiente administrativo, educacional e social, colaborando e comemorando seus resultados.

A meta é disseminar a marca Centro Paula Souza às comunidades empresariais e sociais da região a fim de engajar o potencial humano do Centro Paula Souza em locais de potencial realizado, onde a atividade na qual você pode ser o melhor no mercado transcende em muito à competência; o que aciona o seu motor econômico e o que lhe desperta paixão. A chave está em entender em que atividade a Unidade pode ser a melhor do mercado, enfatizando sua compreensão para evitar possíveis erros de escolhas, aliado a ideias de como gerar com eficácia, de modo substancial e contínuo com maior impacto na comunidade empresarial e social, com estímulo causado pelo elemento que o impulsiona (COLLINS, 2001).

### **2.3 Parceria empreendedora**

Com as novas tecnologias em constante transformação, o mercado e o Centro Paula Souza buscam atualizar-se através de convênios e parcerias que possibilitem a disseminação do conhecimento. Por um lado, a responsabilidade social, criando condições sócio econômicas, educacionais e emocionais, possibilitando a eficiência de competências treinadas e desenvolvidas em parceria com empresas da região para que se construa um projeto ativo de esforço e meritocracia organizacional, participando da mentoria de carreiras através da colaboração e cooperação de parcerias. Seminários, congressos, workshops, palestras, e oficinas permitem a oxigenação do ambiente acadêmico e corporativo. Por outro lado, a metodologia ativa auxilia na realização do entrosamento entre departamentos, aumento da competitividade, motivando equipes sócio educacionais, reduzindo a rotatividade de colaboradores, retendo talentos com planos de carreira e redução de tempo e custo no recrutamento.

A meta é transformar o setor de estágio em setor de carreiras com o objetivo de orientar os discentes empregados e/ou em busca de colocação profissional; acompanhando a evolução profissional e conduzindo juntamente com o departamento de recursos humanos da comunidade empresarial conveniada e/ou parceira, o plano de carreira como guia de crescimento profissional através do *coaching* no estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo e como realizá-las; discutindo as expectativas dos envolvidos e fazendo acontecer. A promoção de eventos como *hackathon*, imersão com investidores e aceleradores de *startup's*, viabilizando o empreendedorismo em inovação tecnológica.

Neste cenário, a vantagem competitiva das organizações está baseada em seu domínio tecnológico. Como fornecedora de conhecimentos técnicos e tecnológicos, o Centro Paula Souza, através de suas unidades, tem um papel importante a desempenhar neste campo. Um deles é o de disseminar conhecimentos técnicos e tecnológicos às empresas circunvizinhas das unidades. Pretende-se desta forma o desenvolvimento do olhar empreendedor, isto é, sua capacidade para criar, desenvolver e colaborar na melhoria dessas empresas, propiciando assim, o desenvolvimento sócio-econômico da região.

### 3. PROGRAMAS

A disseminação do conhecimento técnico e tecnológico, a estimulação das habilidades específicas e a formação de competências profissionais formam o conjunto de ações sociais necessárias ao desenvolvimento do País. A qualificação, a educação e socialização de saberes a um povo, contribuem para a diminuição das desigualdades sociais. É neste panorama que o Centro Paula Souza atua de forma líder e com grande sucesso.

O Centro Paula Souza é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI). A instituição administra 220 Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e 66 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), reunindo aproximadamente 290 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superiores tecnológicos, em mais de 300 municípios.

As Etecs mais de 208 mil estudantes nos Ensinos Técnico, Médio e Técnico Integrado ao Médio, com 138 cursos técnicos para os setores industrial, agropecuário e de serviços, incluindo habilitações nas modalidades semipresencial, online, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica.

Já nas Fatecs, cerca de 80 mil alunos estão matriculados em 72 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas, como Construção Civil, Mecânica, Informática, Tecnologia da Informação, Turismo, entre outras. Além da graduação, são oferecidos cursos de pós-graduação, atualização tecnológica e extensão

O aumento no número de unidades de ensino do Centro Paula Souza somado às especificidades locais de cada unidade levam à necessidade de evoluir os processos de Gestão até então aplicados, no contexto de uma visão crítica das complexas relações entre educação tecnológica e a sociedade contemporânea.

A Agência INOVA Paula Souza tem a missão de fortalecer as parcerias do Centro Paula Souza com empresas, órgãos de governo e demais organizações da sociedade, criando oportunidades para que as atividades de ensino e pesquisa contribuam para o desenvolvimento social e econômico do Estado de São Paulo e do País, e como finalidade, orientar e fortalecer a governação da Agência INOVA Paula Souza nas áreas de Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia, Empreendedorismo & Startups e Inteligência Competitiva para melhor servir ao Sistema Paulista de Inovação.

Neste aspecto, pretendemos um Centro Paula Souza solidário, atualizado internacionalmente, comprometido não só com a qualidade do ensino-aprendizagem, desenvolvimento de tecnologia e produção científica, mas, simultaneamente com a formação ética-cidadã e intelectual de seus alunos, com a qualidade do atendimento às necessidades e anseios da comunidade local e empresarial, isto, fundamentado nos programas e projetos dispostos nesta síntese de Plano de Gestão.

Com base no Plano de Gestão 2018-2022, o Centro Paula Souza refletirá as tendências de futuro promissor e preparando-se para tender as demandas agregadas de ocorrências futuras, criando novos cursos, adequando os processos pedagógicos e disseminando os conhecimentos voltados ao desenvolvimento sustentável do País; implante de uso de modernas linguagens de computação e tecnologias; ampliação da oferta de vagas; recuperação e manutenção das instalações físicas e a re-valorização dos docentes e servidores técnico-administrativos.

Os programas estão dispostos de modo a contemplar a administração do Centro Paula Souza em quatro grandes áreas: Acadêmica, Administrativa, Social e Inovação.

Os programas concentram as diretrizes básicas do Plano de Gestão 2018-2022 e os projetos estão voltados para o desenvolvimento das ações necessárias a cada programa, sempre focados nos panoramas de uma gestão em metacompetência, engajamento e parcerias empreendedoras.

### **3.1. Diretrizes dos Programas**

Apresento uma síntese das diretrizes dos programas, que nortearão as ações a serem desenvolvidas no Plano de Gestão 2018-2022.

#### **3.1.1. Diretrizes acadêmicas**

- Promover o intercâmbio institucional em âmbito nacional e internacional;
- Ampliar o ensino de qualificação básica, técnico e tecnológico;
- Ampliar o ensino de pós-graduação;

- Promover a integração entre disciplinas e cursos através de projetos conjuntos entre departamentos/coordenação e/ou unidades;
- Promover a educação continuada para docentes e discentes;
- Promover a qualificação dos docentes em programas de pós-graduação;
- Promover a qualificação dos diretores em programas de pós-graduação;
- Estimular a elaboração de o projeto pedagógico institucional em todas as unidades de ensino;
- Estimular aplicação de atividades multidisciplinares nos setores do Centro Paula Souza e na comunidade;
- Promover a interatividade no âmbito educacional entre os campi;
- Promover parcerias com a comunidade empresarial visando troca de experiências e saberes;
- Estimular a realização de programas de acompanhamento do desenvolvimento escolar e de permanência;
- Estimular novos meios e metodologias de ensino-aprendizagem.

### **3.1.2. Diretrizes administrativas**

- Implantar sistema acadêmico discente informatizado disponibilizando-o na Internet;
- Promover a educação continuada para servidores técnico-administrativos;
- Promover a interatividade administrativa entre os campi;
- Capacitar servidores técnico-administrativos visando o aumento do dinamismo e da qualidade da gestão administrativa;
- Aperfeiçoar os fluxos de documentos sistematizados e informatizados, visando a agilização dos procedimentos administrativos;
- Implementar sistema de racionalização promovendo o uso compartilhado de espaços e recursos dos campi;
- Estimular política de talentos humanos com vistas ao desenvolvimento, à capacitação e ao treinamento de pessoal, visando aprimorar estratégias de atuação no processo de trabalho;

- Incrementar a avaliação institucional das atividades acadêmicas e administrativas;
- Aprimorar o sistema de geração, captação e sistematização de dados acadêmicos e administrativos, permitindo assim um melhor planejamento organizacional;
- Aprimorar a Educação à Distância e o uso das tecnologias da informação visando capacitação de docentes e servidores técnico-administrativos;
- Promover novas alternativas para formação do capital humano, que combinem educação presencial e à distância, visando novas modalidades de qualificação profissional;
- Promover ações que visem à conscientização da comunidade para a defesa da unidade como patrimônio público (prédios e equipamentos) e em defesa da preservação do meio ambiente em seus múltiplos aspectos (coleta seletiva de lixo, tratamento de resíduos, conservação do verde);
- Promover o marketing e a divulgação das ações desenvolvidas pelo Centro Paula Souza e suas unidades na mídia local e regional;
- Ampliar a visibilidade acadêmica positiva do Centro Paula Souza na área do ensino profissional em nível nacional e internacional.

### **3.1.3. Diretrizes sociais**

- Estimular o estabelecimento das prioridades locais, regionais e de demandas sociais, culturais e ambientais que permitam nortear o ensino, as pesquisas e as atividades escolares;
- Estimular propostas, projetos e ações que visem maior participação da sociedade no campo da cultura, da ciência e da tecnologia;
- Implantar política de inclusão para os portadores de necessidades especiais;
- Disseminar o conhecimento técnico e tecnológico para a comunidade empresarial, visando o desenvolvimento sustentável com o consequente crescimento sócio-econômico local e regional;
- Desenvolver ações junto aos diferentes setores da sociedade objetivando ampliar a integração com o Centro Paula Souza;



- Desenvolver parcerias com instituições públicas, privadas, nacionais e internacionais objetivando a operacionalização de projetos voltados à produção do conhecimento científico e tecnológico;
- Incentivar manifestações culturais nas diversas modalidades, nos espaços das unidades, em condições favoráveis ao Centro Paula Souza;
- Estimular parcerias com organizações comunitárias, órgãos empresariais, instituições governamentais e não-governamentais, na busca de subsídios que permitam detectar suas necessidades, e oferecer respostas aos anseios desta sociedade e aos projetos acadêmicos das unidades de ensino;
- Promover a inserção social dos cursos oferecidos pelo Centro Paula Souza visando garantir uma proposta político-pedagógica sintonizada com a sociedade.

#### **3.1.4. Diretrizes estratégicas**

- Alcançar e manter o grau de excelência em seus processos de ensino e aprendizagem focados na aplicação da tecnologia, criatividade e no desenvolvimento de competências humanas e organizacionais;

- Compreender as necessidades dos públicos interno e externo com objetivo de atender as suas expectativas;
- Assegurar a valorização dos servidores do Centro Paula Souza por meio de ações que estimulem a prática inovadora;
- Garantir processos permanentes de autocrítica institucional que viabilizem a melhoria contínua das atividades do Centro Paula Souza com o objetivo de alcançar resultados e metas;
- Estimular a busca de interesses comuns nas iniciativas pública e privada para o aprimoramento do conhecimento, da formação profissional e da gestão administrativa de modo a prover a sustentabilidade da instituição;
- Compartilhar de forma sistêmica informações de interesse dos públicos interno e externo.

#### 4. CONCLUSÃO

O Plano de Gestão 2018-2022 está firmado na orientação de metacompetência, engajamento e parceria empreendedora, pois entendo que a competência administrativa do Centro Paula Souza está atrelada ao interrelacionamento entre os aspectos intelectuais, sociais e empresariais do Estado de São Paulo. Nesta visão humanista, multidisciplinar e multidirecional, esta proposta de Gestão é indissociável do bem estar comum e do desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, atenção esta posicionada em primeiro lugar na orientação da democratização das oportunidades.

As competências profissionais do capital humano do Centro Paula Souza são formadas por conhecimentos, saber fazer, reflexão sobre esse fazer, posturas, mas também ações e atitudes necessárias para o exercício da profissão. São de ordem cognitiva, afetiva, ativa e prática. De ordem técnica e relacional, pedagógico-didática, adaptadas aos conteúdos e à sua preparação.

Uma gestão metacompetente é uma gestão atuante; adquirir competências é mudar, crescer, desenvolver-se. Pois bem, isso é possível quando se reconhece os pontos fracos e se dispõe a agir. Também vale a pena acrescentar que, mesmo sendo uma tarefa particular e intransferível, o capital humano do Centro Paula Souza acaba sendo um elemento catalisador desse processo. Seus valores e seu comportamento são sempre um modelo a ser imitado. Por essa razão, suas possibilidades de inovação e ascensão educativa se multiplicam, lembrando que a atuação mercadológica não é algo que nos é dado pelo posto que se ocupa, mas algo que se conquista pelo que se é.

As diretrizes apresentadas integram a proposta de Plano de Gestão 2018-2022 e apontam para um futuro promissor balizado na competência da instituição e na participação da população a qual atuará como sujeito do sistema gerador do progresso desenhado pelo sucesso metacompetente, engajado em parcerias empreendedoras desenvolvido pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

BULLARA, César. **Competência**: a qualidade do profissional do futuro. Revista vida executiva. São Paulo, n. 23, p. 31-33, abr. 2006.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GREENLEAF, Robert K. ***The power of servant leadership***. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc, 1998.

GREENLEAF, Robert K. **Liderança servidora**. São Paulo: CBEL, 2006.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARTINELLI, Joacir. **As formas de liderança**: Liderança Situacional II – SLII (Situational Leadership II® - Ken Blanchard e Paul Hersey – 1969). Disponível em: <http://www.duomodesenvolvimento.com.br>. Acesso em: 17 de janeiro de 2007.

PERRENOUD, Philippe et al. **Formando professores profissionais**: Quais estratégias? Quais Competências? São Paulo: Artmed, 2001.

\_\_\_\_\_. **Construir as competências desde a escola**. São Paulo: Artmed, 1999.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte**. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

\_\_\_\_\_. **Liderança**: saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização. São Paulo: Futura, 1998.

ROSINI, Alessandro Marco. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006b.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

DRUCKER, P. F. **Post-capitalist society**. New York: HarperBusiness, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **O mundo segundo Peter Drucker: as idéias e teorias de um gigante da administração**. São Paulo: Futura, 1998.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

GDIKIAN, Elizabeth Ayres, SILVA, Moisés Correia. **Educação Estratégica nas Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GRINSPUN, Mirian P. S. Zippin (Org.). **Educação tecnológica: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. **Supervisão e orientação educacional: Perspectivas de Integração na Escola**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: teoria e as técnicas da liderança situacional**. EPU, 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

PIMENTA, Selma Garrido. ANASTASIOU, Lea das Graças Camargos. **Docência no Ensino Superior**. Vol. 1. São Paulo: Cortez, 2002.

POPCORN, Faith. **O relatório Popcorn: centenas de idéias, novos produtos, empreendimentos e novos mercados**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICARDO, Eleonora Jorge (org.). **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, Anna da Soledade, FLEISCHER, Erik. **Gestão do conhecimento e educação on-line: uma experiência internacional**. 2004. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/universidadecorporativa/gestaoconhecimtoeducacaoonline.pdf> . Acesso em: 22 de março de 2006.

WRIGHT, Peter et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **In Coaching**: Instituto Internacional de *Coaching*. O que é *Coaching*? Acesso em: 06 de maio de 2006. Disponível em: [http://www.incoaching.com.br/o\\_que\\_e.htm](http://www.incoaching.com.br/o_que_e.htm)

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M.. **Gestão do conhecimento** - aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.