

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

MARCO ANSELMO DE GODOI PREZOTO

O PENSAMENTO ESTRATÉGICO E AS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR TECNOLÓGICO- A EXPERIÊNCIA  
DO CENTRO PAULA SOUZA

SÃO PAULO  
NOVEMBRO 2009

MARCO ANSELMO DE GODOI PREZOTO

O PENSAMENTO ESTRATÉGICO E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR TECNOLÓGICO- A EXPERIÊNCIA  
DO CENTRO PAULA SOUZA

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do Título de Mestre Em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação sob orientação do Professor Doutor Alfredo Colenci Jr.

SÃO PAULO  
NOVEMBRO 2009

Prezoto, Marco Anselmo de Godoi

P944p *O pensamento estratégico e as instituições de ensino superior tecnológico – a experiência do Centro Paula Souza. -- São Paulo: CEETEPS, 2009.*

203 f.

*Dissertação (Mestrado) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2009.*

1. *Instituições de ensino.* 2. *Pensamento estratégico.*  
3. *Gestão estratégica. I. Título.*

MARCO ANSELMO DE GODOI PREZOTO

O PENSAMENTO ESTRATÉGICO E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR TECNOLÓGICO- A EXPERIÊNCIA  
DO CENTRO PAULA SOUZA

---

PROF DR ALFREDO COLENCI JÚNIOR

---

PROFA. DRA SENIRA ANIE FERRAZ FERNANDEZ

---

PROF. DR FERNANDO LEME DO PRADO

São Paulo, 17 de novembro de 2009

## **DEDICATÓRIA**

À minha amada esposa Sônia e aos meus filhos, Ana Paula e Marco Gabriel, razão maior do meu viver.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, meu Pai, por me conceder o dom da vida.

Aos meus pais que não mediram esforços para que eu nunca desistisse dos meus sonhos.

Aos meus irmãos Marcelo e Marisa, parte importante da minha vida.

Aos meus amigos Wagner e Fábio, meus irmãos inseparáveis.

Ao João Patrício, apoio fundamental para o caminho do mestrado.

Ao Prof. Dr. Alfredo Colenci Jr, pela orientação, pelos ensinamentos preciosos, pelo apoio nos momentos difíceis, muitas vezes além da elaboração deste trabalho, e pelo exemplo de dedicação ao futuro deste país.

À Professora Helena Gemignani Peterossi pelo exemplo de determinação.

Aos colegas do programa de mestrado pelo apoio e companheirismo.

À Cleo e aos funcionários do Centro Paula Souza, pelo apoio e pela amizade.

## EPÍGRAFE

“Na Era do Conhecimento, somos todos mestres e aprendizes.”

Helena Gemignani Peterossi in Por uma Fatec Melhor.  
São Paulo: Fatec, 1997.

## RESUMO

PREZOTO, Marco Anselmo de Godoi. **O Pensamento Estratégico e as Instituições de Ensino Superior Tecnológico – A Experiência do Centro Paula Souza**. 2009. 203 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

O objetivo desta pesquisa é levantar evidências de que princípios do pensamento estratégico estiveram presentes durante as gestões da Alta Administração do Centro Paula Souza, apesar da não existência de metodologia formal, e de que as teorias e os exemplos apresentados podem servir de referência para atuais ou futuros gestores de outras Instituições de Ensino. Na sociedade atual, o desenvolvimento tecnológico aliado ao grande fluxo de geração de conhecimentos exige uma postura mais flexível dos indivíduos às incertezas e às instabilidades, demandando uma postura de constante monitoramento das mudanças geradas, bem como de adaptação das diretrizes ou estratégias a serem seguidas. Nas instituições de ensino, os desafios são os mesmos. Por intermédio de pesquisa bibliográfica sobre o estado da arte do pensamento estratégico, do levantamento de documentação interna e de entrevistas com profissionais que atuaram ou atuam na instituição, no período de sua existência, evidenciam-se vários modelos de caminhos a serem seguidos, convergindo para uma base de reflexão para a própria Instituição, bem como para outras. Esta reflexão visa colaborar com o Centro Paula Souza para que este possa perpetuar no tempo o seu importante trabalho de trazer dignidade aos cidadãos por meio do Ensino Profissionalizante de Qualidade e assim continuar colaborando com o desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo.

**Palavras Chaves:** Pensamento Estratégico. Gestão Estratégica. Instituições de Ensino.

## ABSTRACT

PREZOTO, Marco Anselmo de Godoi. **O Pensamento Estratégico e as Instituições de Ensino Superior Tecnológico – A Experiência do Centro Paula Souza**. 2009. 203 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

The objective of this work is to raise evidences that some principles of strategic thinking happened during the senior management of Centro Paula Souza, despite the lack of formal methodologies, and that the theories and examples presented can serve as references to current or future managers of others education institutions. In the current society, the technological development, combined with the large flow of knowledge generation requires a more flexible position from the individuals related to the uncertainties and instabilities, demanding a position of constantly monitoring of the generated changes, as well as the adaptations of guidelines or strategies to be followed. In educational institutions, the challenges are the same. Through a bibliography research on strategic thinking state of the art, an internal document survey and interviews with professionals that have worked in the institute, throughout its existence, several different paths to follow can be found, converging on a basis of reflection to the own institution and to others. This reflection aims to contribute with Centro Paula Souza so that it can perpetuate its important work in order to give dignity to citizens through the quality of professional education and so that it can collaborate with the social and economic development of São Paulo State

**Keywords:** Strategic Thinking. Strategic Management. Educational Institutions.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudança de valores nas organizações.....	34
Figura 2 – Desenvolvimento Organizacional.....	35
Figura 3 – Etapas do Desenvolvimento Organizacional.....	36
Figura 4 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	39
Figura 5 – Modelo da escola do design.....	41
Figura 6 – Postura estratégica das empresas.....	49
Figura 7 – Tríade da aprendizagem organizacional.....	56
Figura 8 – Visão estratégica do balanced scorecard.....	69
Figura 9 – Ameaças e oportunidades.....	70
Figura 10 - Os fatores-chave de uma organização.....	71
Figura 11 – Mapas estratégicos.....	73
Figura 12 – Visão geral do modelo de gestão.....	80
Figura 13 – Modelo de gestão aplicável a uma instituição de ensino.....	81
Figura 14 – Superintendentes e Vice-Superintendentes do CEETEPS.....	96
Figura 15 – Crescimento do Número de FATECs.....	97
Figura 16 - Amplo panorama do tratamento sistêmico do CEETEPS, para o planejamento estratégico sistêmico.....	109
Figura 17 – A inter-relação de fatores estratégicos para a gestão tecnológica.....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Princípios da escola do design.....	42
Tabela 2 – Princípios da escola do planejamento.....	47
Tabela 3 – Princípios da escola do posicionamento.....	48
Tabela 4 – Princípios da escola empreendedora.....	51
Tabela 5 – Princípios da escola cognitiva.....	53
Tabela 6 – Princípios da escola de aprendizado.....	58
Tabela 7 – Princípios da escola do poder .....	60
Tabela 8 – Princípios da escola cultural .....	62
Tabela 9 – Princípios da escola ambiental.....	63
Tabela 10 – Princípios da escola de configuração.....	64
Tabela 11 – Princípios da escola das redes.....	66
Tabela 12 – Princípios da escola dos indicadores de desempenho.....	68

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

a.C. – Antes de Cristo

ADFATEC – Associação dos Docentes das FATECs

AO – Aprendizagem Organizacional

ASPS – Associação dos Servidores do Centro Paula Souza

BSC – Balanced Scorecard

CEETEPS – Centro de Educação Superior Tecnológica Paula Souza

CONFEA – Conselho Federal de Engenharia, Agricultura e Agronomia

CQT – Círculos de Qualidade Total

CREA – Conselho Regional de Engenharia, Agricultura e Agronomia

CRNES – Conselho de Reitores de São Paulo

DO – Desenvolvimento Organizacional

EDI – Electronic Distance Interchange – Troca eletrônica de dados

ERP – Enterprise Resource Plan – Sistema Informatizado Integrado

ETEC – Escola Técnica

FAT – Fundação de Apoio à Tecnologia

FATEC – Faculdade de Tecnologia

FEA-USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisa Econômica ligado a FEA-USP

FEI – Faculdade de Engenharia Industrial

FUNDAP – Fundação de Desenvolvimento Administrativo

GEP – Grupo de Estudos e Pesquisas

ID – Indicadores de Desempenho

IQ – Indicadores de Qualidade

ITA – Instituto Tecnológico Aeroespacial

MEC – Ministério da Educação e Cultura

RH – Recursos Humanos

SAI – Sistema de Avaliação Institucional

SAD – Sistema de Apoio à Decisão

SAT – Sistema de Processamento de Transações

SEE – Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) – Pontos Fortes, Pontos Fracos,  
Oportunidades e Ameaças

# SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>14</b>
<b>2. A Evolução do Pensamento estratégico.....</b>	<b>22</b>
2.1 A Escola do Design .....	41
2.2 A Escola do Planejamento.....	43
2.3 A Escola do Posicionamento.....	48
2.4 A Escola Empreendedora.....	50
2.5 A Escola Cognitiva.....	52
2.6 A Escola de Aprendizagem.....	54
2.7 A Escola do Poder .....	59
2.8 A Escola Cultural .....	60
2.9 A Escola Ambiental .....	62
2.10 A Escola da Configuração.....	64
2.11 A Escola das Redes.....	65
2.12 A Escola dos Indicadores de Performance.....	67
<b>3. A Gestão Estratégica das Instituições de Ensino.....</b>	<b>74</b>
<b>4. Pensamento e Gestão Estratégica no Centro Paula Souza .....</b>	<b>90</b>
4.1 As Gestões Realizadas e o Pensamento Estratégico.....	96
4.1.1 Fase I – Período da Criação da Instituição .....	97
4.1.1.1 Gestão de 1969 a 1971.....	98
4.1.1.2 Gestão de 1971 a 1979.....	99
4.1.1.3 Gestão de 1979 a 1987.....	101
4.1.1.4 Gestão de 1987 a 1988 .....	102
4.1.1.5 Gestão de 1988 a 1991.....	103
4.1.1.6 Gestão de 1992 a 1995.....	105
4.1.2 Fase II Período de Intervenção Estatal e Saneamento (1996/2000) ..	106
4.1.3 Fase III – Período de Reestruturação (2000 – 2004) .....	107
4.1.3.1 Seminário realizado em prol de mudanças da Instituição.....	108
4.1.4 Fase IV – Período da Aceleração do Crescimento (2004/2009) .....	112
4.1.4.1 Declaração de prioridades da gestão atual.....	112
4.2 Análise das Entrevistas Realizadas.....	113

<b>5. Considerações Finais.....</b>	<b>125</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>143</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>147</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Para entender as origens que levaram à elaboração deste trabalho se faz muito importante resgatar as origens e o desenvolvimento pessoal e profissional do seu autor.

O autor tem sua origem pessoal e profissional na zona rural da cidade de Piracicaba, Estado de São Paulo, onde seus pais eram proprietários de uma pequena propriedade agrícola. Desde muito cedo, começou a trabalhar no campo para ajudar no sustento da família.

Seus pais estudaram até a quarta série do ensino fundamental, mas tinham a clara convicção de que a educação poderia ajudar seus filhos na busca por uma vida melhor. Desta forma, resolveram investir parte da renda da propriedade com o ensino particular, para preparar melhor os filhos e quiçá estes pudessem passar no vestibular e se formar em uma profissão que permitissem a eles uma melhor ascensão social e assim uma melhor qualidade de vida.

Os tempos eram difíceis, pois a dedicação de meio período diurno na escola particular convivia com a dedicação de outro meio período ao trabalho na propriedade. Restava aos estudos o período noturno, pois se sabia da dedicação e do empenho dos pais em conseguir manter a oportunidade do ensino particular.

Por ocasião do vestibular, a dúvida sobre a escolha da profissão atingiu o autor como ocorre com os jovens nesta idade. Sua escolha foi pelo curso de Administração de Empresas, que proporcionava uma formação mais generalista e poderia abrir sua visão em termos de condução de um negócio, sendo este próprio ou não.

Para quem está começando, a busca pelo primeiro emprego é muito difícil, principalmente quando não se tem experiência nenhuma na nova área. Enfim, as portas do mundo do trabalho da cidade se abriram através de um processo seletivo para estágio na multinacional “Fleischmann e Royal”, que produzia biscoitos na sua fábrica em Piracicaba.

Dentro daquela empresa, mediante muito esforço e dedicação, as oportunidades foram surgindo. Primeiro veio a contratação como funcionário efetivo na área de distribuição, pois havia um Centro de Distribuição em Piracicaba naquela época. Com o crescimento da empresa surgiram problemas na área de compras e então o autor foi convidado para saneá-la, tornando-se o seu supervisor.

Por ocasião da centralização das compras na matriz na empresa que na época ficava no Rio de Janeiro, o autor foi convidado para assumir a área de operações, que incluía a administração da programação e controle da produção, da administração dos armazéns e do planejamento de suprimentos.

Após vários anos de dedicação exclusiva á empresa, e com o aumento do escopo de trabalho, foi necessária a busca por conhecimento mais específico na área de logística, o que levou o autor a fazer um curso de pós-graduação “latu sensu”, após passados mais de sete anos da sua graduação. Este curso colaborou muito para ampliação da visão e para que surgissem novas oportunidades dentro da própria empresa.

Após a conclusão do curso, o autor recebeu o convite para assumir a gerência do centro de distribuição da cidade de Jundiaí, o qual centralizava a armazenagem dos produtos acabados da empresa para atendimento das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país. Por lá permaneceu por três anos.

Com a aquisição da Fleischmann e Royal pela empresa Kraft Foods no ano 2000, o autor foi convidado para ser o Gerente Nacional dos Centros de Distribuição, participando do processo de unificação e redução dos centros de distribuição de ambas as empresas. Esse processo resultou na sua transferência para a cidade de São Paulo.

Após dois anos no cargo, foi realizada uma grande concorrência de operação logística para os centros de distribuição da nova empresa, o que levou o autor a um processo de mudança de formato de operação e de operador logístico. Isto findo, o autor foi novamente transferido, desta vez para a cidade de Louveira, interior do Estado de São Paulo, onde permaneceu por mais dois anos.

Em Louveira, o autor teve a oportunidade de conhecer um ex-aluno do mestrado do Centro Paula Souza, o senhor João Patrício de Moura Filho, que forneceu excelentes referências sobre a Instituição. O sonho de entrar na vida acadêmica, de poder ajudar jovens a encontrar o caminho do mundo do trabalho já era antigo na mente do autor.

Este sonho começou a se concretizar com o convite da FATEC Jundiaí para que o autor lecionasse duas disciplinas no Curso de Tecnologia de Transportes, fato este que aconteceu por dois semestres. O Trabalho realizado acabou resultando na participação do evento de formatura das duas turmas, sendo professor homenageado na primeira e paraninfo na segunda. Uma experiência totalmente nova para quem ainda não havia tido a oportunidade de se dedicar à academia.

A experiência acadêmica resultou na busca pela titulação, como forma de melhor preparo para a função de professor. Desta forma, o autor se inscreveu e acabou aprovado no processo seletivo do programa de mestrado do Centro Paula Souza, onde ele pode rever muitos conceitos e objetivos pessoais de carreira, que culminaram na sua saída da empresa e dedicação à vida atual de professor e consultor de empresas.

O seu pré-projeto de mestrado estava relacionado ao estudo do polo logístico em instalação na cidade de Jundiaí, próxima a cidade de Louveira. Entretanto, o mundo novo despertado pelo mestrado, chamou sua atenção para a questão da importância do ensino profissionalizante.

O autor então buscou uma forma de poder unir seus interesses profissionais em se aprofundar na questão da gestão de empresas, com seus interesses na sua formação na área acadêmica, e o desejo de poder ajudar os jovens a encontrar um caminho no mundo do trabalho e desta forma de colaborar com o desenvolvimento da Instituição, que tão bem acolhe às pessoas que dela dependem para a realização de seus estudos.

Esta oportunidade surgiu por meio do convite da Professora Doutora Helena Gemignani Peterossi, coordenadora do curso de mestrado do Centro Paula Souza para participar do projeto Proeja/Capes/Setec 03/2006 denominado “Políticas

Públicas de Formação Profissional de Jovens e Adultos para o Desenvolvimento Sustentável: a experiência do CEETEPS e do SENAC de 1970 a 2006”.

O autor resolveu então desenvolver o trabalho com o foco no pensamento estratégico utilizado pela alta administração da entidade durante o processo de gestão. Outro fator importante para a escolha do tema foi o fato do orientador do autor, o Professor Doutor Alfredo Colenci Jr., ter sido vice-superintendente do Centro Paula Souza por duas ocasiões, além de ter tido a oportunidade de ocupar interinamente a cadeira de Superintendente em algumas ocasiões.

Os fatores expostos acima motivaram a realização deste trabalho, cujo objetivo principal é apontar a ocorrência do pensamento estratégico em todas as organizações, inclusive nas de ensino, em grau maior ou menor, mas que precisa ser explorado e direcionado pelos gestores para a realização dos objetivos da organização

Dessa forma, o maior propósito deste trabalho é que as teorias e os exemplos apresentados possam colaborar para que as Instituições de Ensino reflitam sobre a importância do Pensamento Estratégico, e que assim consigam direcionar melhor seus objetivos e suas estratégias às expectativas de todos os seus “*Stakeholder*”.

Pesquisar sobre o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, é uma oportunidade sem igual de estudar as características de um complexo centro de educação técnica e tecnológica no país, que vem marcando gerações pela qualidade do trabalho realizado.

Para a realização de um trabalho de pesquisa, após a escolha do tema, torna-se necessário a identificação de um problema a ser resolvido. Neste caso, ele foi formulado da seguinte forma: Quais princípios do pensamento estratégico foram ou são utilizados pelos Gestores do Centro Paula Souza no período de 1969 até 2009 e que podem servir de referência para outras instituições de ensino?

Desta forma, neste trabalho o problema é formulado como pergunta, sendo claro ao se referir ao pensamento estratégico, preciso e empírico ao verificar quais ações estratégicas foram tomadas pelos gestores, gerando uma base de dados que responda ao problema e delimitado a uma dimensão viável ao identificar o Centro

Paula Souza como único objeto de estudo, e ao estabelecer uma dimensão de tempo, que é o período de 1969 até 2009, ou seja, desde sua criação até agora.

Após a identificação do problema, o próximo passo em uma pesquisa é buscar uma solução possível por meio de uma proposição que possa ser testada e comprovada como verdadeira ou falsa. Em outras palavras, todo tema de pesquisa precisa de uma resposta provável ou provisória, a ser testada, uma hipótese.

A hipótese deste trabalho é que parte dos princípios do pensamento estratégico foi utilizada pelos gestores do Centro Paula Souza e que estes exemplos podem ser usados como referência para que outras Instituições de Ensino reflitam e desenvolvam seu próprio pensamento estratégico.

Assim, este trabalho apresenta como variáveis claras os princípios do pensamento estratégico a serem levantados, que são específicos e serão confrontados por meio do relato das ações tomadas pelos gestores do Centro Paula Souza, da análise documental e das entrevistas, além do referencial teórico abordado na pesquisa, apoiado nos conceitos dos principais autores do pensamento estratégico.

A próxima etapa a ser realizada em uma pesquisa é o estabelecimento dos seus objetivos, onde o autor busca explicar as razões que levaram a sua elaboração. Nesta etapa deve ficar definido “o que” o pesquisador pretende atingir com sua investigação e quais etapas serão realizadas para isto.

Como objetivo geral desta pesquisa pretende-se levantar evidências de que princípios do pensamento estratégico estiveram presentes durante as gestões do Centro Paula Souza e que tais princípios podem servir de referência para outras Instituições de Ensino.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, na medida em que se busca comprovar a intuição declarada como hipótese, envolvendo levantamento bibliográfico sobre as principais teorias do pensamento estratégico, análise documental e entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o tema pesquisado.

São abordados quatro objetivos específicos neste trabalho, a saber: realizar levantamento bibliográfico sobre o estado da arte em termos de pensamento estratégico; realizar pesquisa bibliográfica e documental sobre o Centro Paula Souza na busca de evidências de utilização dos princípios do pensamento estratégico; realizar entrevistas com pessoas que tiveram contato com o processo de gestão do Centro Paula Souza na busca de testemunhos sobre a aplicação do pensamento estratégico; e por fim, relacionar evidências e testemunhos da utilização dos princípios do pensamento estratégico pelo Centro Paula Souza em seus quarenta anos de existência.

Na etapa seguinte da pesquisa, o autor busca justificativas e relevâncias para a realização do trabalho. O autor recentemente iniciou sua carreira como professor universitário e por isso tem muito interesse em conhecer mais o funcionamento do mundo acadêmico. A oportunidade de desenvolver a pesquisa ao estudar uma Instituição de Ensino Pública poderia trazer não só o conhecimento acadêmico, mas também o conhecimento sobre o setor público, visto que toda sua bagagem profissional de quase vinte anos como gestor deu-se apenas em empresas do setor privado.

A escolha do tema do pensamento estratégico tem relação direta com a formação do pesquisador em administração de empresas e com o fato de ter trabalhado vários anos com a questão de planejamento estratégico. O autor sentia necessidade de aprimorar seu conhecimento teórico na área de estratégias e compará-lo com práticas existentes.

Assim, no caso de relevância profissional, a possibilidade de revisitar vários prismas teóricos sobre a questão e compará-las com o que foi feito pelo Centro Paula Souza despertaram o interesse em poder utilizar os fundamentos do trabalho num futuro próximo dentro da sua própria carreira.

A Escolha do Centro Paula Souza como objeto de estudo deu-se em função das facilidades de recursos encontradas pelo autor como aluno do curso de mestrado profissionalizante da instituição e pelo convite para que seu trabalho de pesquisa fizesse parte do projeto citado anteriormente.

Buscou-se assim também resgatar parte da memória da instituição ao contar uma história de experiências de sucesso, mas também de insucessos, que podem colaborar em muito com a descoberta de novos caminhos para as Instituições de Ensino do país ao consolidar esforços através da sistematização de procedimentos na direção da construção de uma imagem institucional reconhecida academicamente.

A elaboração desta pesquisa também visa demonstrar possíveis caminhos em termos de pensamento estratégico para as instituições de ensino ao utilizar-se do exemplo do Centro Paula Souza, uma entidade que cresceu muito nos seus quase quarenta anos de existência e tornou-se um grande expoente no ensino técnico e tecnológico do país. Também para a própria instituição, a leitura feita aqui neste trabalho pode suscitar novos horizontes em termos de pensamento estratégico.

Em termos de relevância acadêmica, buscou-se contribuir teoricamente com trabalhos realizados anteriormente pelos livros: “Gestão de Instituições de Ensino” de Takeshy Tachizawa e Rui Otávio Bernardes de Andrade, “Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino” de Ryon Braga e Carlos Monteiro, e “Gestão Estratégica de Negócios” de Marly Cavalcanti, Alfredo Colenci Jr, et al.

Na próxima etapa da pesquisa, há de se escolher a sua metodologia. No caso deste trabalho é utilizado o método dedutivo, partindo de premissas gerais do pensamento estratégico para chegar a algo específico que é o exemplo das ações estratégicas do Centro Paula Souza, as quais poderão ser usadas como referência por outras Instituições de Ensino.

Também será utilizado o método histórico que busca nos acontecimentos passados explicações e causas para a ocorrência de determinados fatos. Este consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar sua influência na sociedade de hoje.

Da mesma forma, esta pesquisa busca investigar nos acontecimentos passados da Instituição Centro Paula Souza as explicações sobre as estratégias utilizadas.

Em termos de técnica de pesquisa, é utilizado neste trabalho duas principais fontes: fontes de papel para a realização de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, e fontes fornecidas por pessoas através de levantamentos e estudo de caso. O intuito aqui é de uma aproximação maior com a realidade.

A pesquisa bibliográfica indireta, de caráter exploratório, consiste em uma análise reflexiva sobre os principais teóricos do pensamento estratégico, por meio de livros, teses, dissertações e artigos. A pesquisa bibliográfica direta, também de caráter exploratório, consiste em analisar planos diretores, atas de reunião, deliberações administrativas, entre outras.

Em termos de fontes fornecidas por pessoas, é realizado um estudo de caso, através da entrevista de pessoas acerca do problema estudado via questionário, pessoas estas envolvidas com o processo de gestão, na busca do aprofundamento do tema, focando uma comunidade de trabalho para tornar o trabalho o mais fidedigno possível.

Por intermédio do levantamento de documentação interna e de entrevistas com profissionais atuantes da instituição, no período de sua existência, é traçado um cenário com os princípios do pensamento estratégico através da cronologia e de fatos relevantes que evidenciem a sua utilização parcial. Desta forma, este trabalho serve como fonte de dados para gestores da própria instituição e de outras para reflexão e busca de novos caminhos estratégicos futuros.

Em termos de estrutura, o trabalho está dividido em cinco capítulos, conforme especificado a seguir.

A Introdução encontra-se no primeiro capítulo, que apresenta a contextualização do assunto, ao abranger os motivos que levaram a realização da pesquisa. Também são apresentados o problema da pesquisa, a hipótese, os objetivos gerais e específicos, justificativa e relevância e a metodologia a ser utilizada.

O segundo capítulo apresenta a evolução do pensamento estratégico de acordo com Mintzberg (2000), em dez escolas diferentes, às quais, Cavalcante et al (2007) acrescentam uma décima primeira, e neste trabalho é proposta uma décima

segunda. Neste capítulo são levantados todos os princípios do pensamento estratégico, contando com a colaboração de vários autores.

O terceiro capítulo faz uma abordagem sobre os temas gestão, gestão estratégica e contextualiza a situação atual deste processo nas Instituições de Ensino no Brasil, somando-se assim a evolução do pensamento estratégico apresentado no segundo capítulo, como embasamento para a pesquisa proposta neste trabalho.

No quarto capítulo é apresentado o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sua evolução histórica nestes quase 40 anos de existência e os gestores que atuaram na Instituição. Também é apresentado o resultado da pesquisa documental feita na Instituição em termos de estratégia e gestão e são relatadas as entrevistas realizadas com pessoas que tiveram participação no processo de gestão, comentando os principais pontos.

O capítulo 5 faz o fechamento de todo o trabalho, partindo da evolução do pensamento estratégico, e chegando ao exemplo do Centro Paula Souza. O Trabalho não encerra todas as possibilidades do assunto, mas abre perspectivas para novas pesquisas em termos de resultados alcançados e não alcançados por cada pensamento estratégico adotado.

Por último são inseridos como anexos as entrevistas realizadas com pessoas que tiveram e ainda tem oportunidade de participar do processo de gestão da Instituição.

## 2. A Evolução do Pensamento Estratégico

Nos últimos dois séculos, a humanidade saiu de um mundo simples, que tratava seu futuro como certezas absolutas, totalmente previsíveis e controláveis, para um mundo dominado por mudanças constantes geradas pelo rápido crescimento do conhecimento em função do avanço tecnológico.

Este novo mundo não consegue prever seu futuro como antes, mas por outro lado, não pode passivamente deixar as coisas acontecerem, correndo o risco de até mesmo desaparecer um dia. É preciso estabelecer padrões que possam garantir a sustentabilidade para as próximas gerações.

Dessa maneira, profundas mudanças têm ocorrido, visando à sustentabilidade das organizações. Para Colenci Jr (2000):

essas mudanças exigem uma combinação perfeita entre inovação tecnológica, estrutura e pessoas com a própria matriz organizacional. Para uma organização ser competitiva e sobreviver, seus gestores precisam ser hábeis para integrar todos os parâmetros organizacionais e alinhá-los na direção do atendimento às exigências do mercado, cada vez mais crescentes e rigorosas, sem esquecer a sua responsabilidade social e para com o meio ambiente.

Para Drucker (1999): o desafio econômico da sociedade pós capitalista é a produtividade do trabalho realizado com o conhecimento adquirido.

As mudanças criam uma gama quase infinita de novas variáveis para administrar uma organização, e o gestor precisar integrar as pessoas da organização de forma a ser o filtro e o agente propagador de valor para a organização, caso contrário, estará fadado ao completo fracasso.

Entretanto, como as organizações precisam descobrir como obter uma direção que possa garantir sua sobrevivência e seu desenvolvimento neste mundo de constante mudança e em linha com a necessidade de criar sustentabilidade para as gerações futuras.

O desenvolvimento de estratégias pode ser a resposta a essa pergunta, pois podem ser concebidas como o caminho para chegar aos objetivos, não só desejados pelas organizações, mas pela própria humanidade.

As estratégias são os caminhos a serem seguidos para a realização dos sonhos individuais ou coletivos, e devem ser alterados ou adaptados sempre que for necessário.

Para Braga e Monteiro (2005):

A organização precisa saber para onde quer ir, desenhar seus objetivos sobre o que quer obter no futuro, para então poder definir a maneira de como chegar lá, estabelecendo então suas estratégias, regras ou diretrizes para a tomada de decisão. Para tanto, o compartilhamento da missão (razão de existir) e da visão (onde quer estar no futuro) por todas as pessoas na instituição, é o fator chave para o sucesso da organização.

Para descobrir como são criadas as estratégias, saber quais são mais adequadas aos objetivos estabelecidos e se realmente alcançarão o resultado esperado é necessário explorar o funcionamento do pensamento estratégico, saber como surge, como se desenvolve, como estabelece planos, como é efetivamente estabelecido e como medir seus resultados.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que:

Para a organização atingir com sucesso seus objetivos, precisa desenvolver boas estratégias que possam deslocar, realocar, ajustar, conciliar sistematicamente os seus recursos, aproveitando as oportunidades emergentes e neutralizando as ameaças do ambiente, fazendo com que consiga manobrar em meio a cenários complexos e dinâmicos.

Assim como o mundo de hoje, também a formação do pensamento estratégico é considerada extremamente complexa. Segundo Mintzberg (2000) existem dez grandes escolas do pensamento estratégico, cada uma com seus princípios, vantagens e desvantagens. A estas escolas, Cavalcanti et al (2007) acrescenta uma décima primeira, e neste trabalho o autor propõe uma décima segunda.

Este trabalho busca responder como e quando deve ser utilizada cada uma dessas escolas do pensamento estratégico, e como e quando elas podem ser usadas individualmente ou de forma combinada.

A complexidade das mudanças nas organizações ocorre também nas instituições de ensino. É claro que a gestão de uma organização do setor produtivo não pode ser comparada de forma equivalente a uma Instituição de Ensino, pois esta necessariamente envolve um fundo social ao promover o desenvolvimento do conhecimento do indivíduo, não sendo objetivo do trabalho. O que se pretende aqui é traçar um comparativo entre a formação da estratégia entre estas organizações, e assim poder aproveitar parte dos seus princípios.

Braga e Monteiro (2005), com relação às Instituições de Ensino, afirmam que no Brasil essas instituições enfrentam incertezas cada vez maiores. Entretanto, o grande problema é que a maioria delas não tem consciência da importância das questões estratégicas.

Para estes autores, isto ocorre principalmente devido a alguns fatores, dentre os quais o fato de a competitividade no mundo do ensino ser relativamente recente, e estar ligada à explosão do número de Instituições Privadas após a LDB de 1996.

Como boa parte dos gestores das instituições de ensino não teve formação em gestão e nem prática mercadológica, não acompanham o avanço da ciência da gestão. Outro fator importante é que os gestores educacionais gastam mais tempo com tarefas rotineiras e resolvendo problemas inesperados do que pensando no futuro da organização;

Para Prado (2006):

A gestão do ensino deve intervir na realidade existente, por meio de ações e decisões, programa e estratégias, que permitem ao gestor desempenhar e delegar funções, para alcançar objetivos que estejam de acordo com as características e cultura da organização. O gestor deve buscar atingir aos objetivos da instituição de modo partilhado, crítico e criativo, à procura de satisfazer as necessidades de todos os atores envolvidos, chamados de *stakeholders*.

Conforme Herrero Filho (2005), o primeiro grande pensador de estratégias foi Sun Tsu, que viveu por volta do ano de 400 a.c.. Segundo o autor, a estratégia era a principal ferramenta para se obter sucesso em uma guerra, e entendia que isto só poderia ser alcançado se fossem identificados os pontos fortes e pontos fracos do inimigo e estabelecido um plano detalhado de ações ofensivas e defensivas, além da manutenção de uma atitude mental positiva. Para o autor o real vencedor era aquele que derrotava seu inimigo sem lutar, simplesmente porque conseguia derrubar a estratégia do seu oponente.

Conforme Herrero Filho (2005):

Sun Tsu acreditava que o verdadeiro líder comandava através de seu caráter forte, disciplinador, mas que conseguia manter em seu comportamento um equilíbrio entre a motivação, tolerância e reconhecimento em relação aos seus comandados. Ele entendia que precisava manter seu exército fortalecido pela alta estima individual e coletiva.

Fazendo uma analogia com as Instituições de Ensino de hoje, principalmente as privadas, para que uma estratégia seja bem elaborada é fundamental conhecer as forças do ambiente externo, formado pelos concorrentes, pelos órgãos governamentais, e principalmente pelo mercado empregador.

Deve-se conhecer bem os concorrentes, mas também focar no atendimento dos objetivos dos principais envolvidos no processo, sendo eles os alunos, os professores, os mantenedores da instituição (que é o governo no caso das Instituições Públicas) ou o próprio mercado empregador.

Um bom caminho seria fazer um levantamento dos principais pontos positivos que a Instituição de Ensino possui internamente, e buscar aprimorá-los através de treinamentos, investimentos em novas tecnologias, incentivo a atualização do corpo docente e principalmente do reconhecimento ao esforço dos mais interessados.

Assim poderia ser criado um ambiente de confiança e comprometimento, que irá propiciar o crescimento da auto-estima de todos os colaboradores, e o surgimento de um ambiente aberto e sincero, berço para o nascimento de idéias inovadoras e de criação de valor para a instituição e todos que fazem parte dela, um ambiente realmente participativo.

Mintzberg (2000) afirma que:

A estratégia não pode ser vista como um processo simples e descompromissado. Para a elaboração de uma boa estratégia, precisa-se de visão de futuro, intuição de possíveis caminhos a seguir, criatividade e imaginação para criarmos cenários alternativos, detalhamento das informações e aprimoramento contínuo.

Segundo o autor, a fase da implementação é tão ou mais importante que a fase da elaboração. Não adianta um excelente plano que simplesmente não seja factível de ser implementado.

A estratégia deve estabelecer metas e objetivos em longo prazo, bem como alocação de recursos e sequência de ações que assegurem a sua realização.

Outro ponto importante apresentado por Mintzberg (2000) é que:

A organização não pode se prender à estratégia traçada de forma a ignorar as mudanças apresentadas nos ambientes internos e externos. A estratégia deve permitir que a empresa possa repensá-la, alterá-la ou até mesmo abandoná-la em função de um novo cenário estratégico que possa gerar a criação de valor por intermédio do aproveitamento das novas oportunidades trazidas pelo processo de mudança.

Para entender como as idéias apresentadas por Mintzberg (2000), podem ser aproveitadas pelas Instituições de Ensino, deve-se entender a organização como em um processo de constante “mutação”. As metas e os objetivos devem ser traçados dentro de um plano estratégico, mas estes não podem ficar inflexíveis às mudanças apresentadas pelos ambientes internos e externos.

As Instituições de Ensino devem sempre estar em sintonia com as mudanças trazidas nas alterações da Legislação e pelas ações governamentais, devem acompanhar como estão agindo suas concorrentes e principalmente verificar quais são as alterações nos arranjos produtivos gerados nos mercados empregadores para os quais estão sendo endereçados os alunos da Instituição.

Não adianta oferecer os mesmos cursos, se o mercado está buscando pessoas preparadas para executarem atividades de uma nova atividade econômica que está surgindo.

Aqui existe um importante ponto que se refere à criação não somente de uma estratégia, mas de vários possíveis cenários estratégicos, frutos de um forte exercício de imaginação por parte de todos os funcionários da organização. Podem existir vários possíveis caminhos a seguir, mas se nenhum deles oferecer uma resposta concreta para as mudanças, será preciso ter a coragem de criar algo totalmente novo.

Drucker (1999) afirma que:

A estratégia se torna ainda mais importante com o fenômeno da globalização, pois os efeitos das mudanças tomam um escala muito maior, a mundial, criando grandes dificuldades para entender e lidar com as incertezas geradas.

Para ele a atividade principal deveria ser centrado na estratégia da organização, que não deveria ser única e sim apresentar várias hipóteses que pudessem aproveitar as oportunidades geradas pelas mudanças.

Drucker (1999) acredita que se a empresa quer ter um desempenho superior, ela deve estar disposta a correr riscos e apostar em coisas novas, evitando viver em função dos sucessos do passado.

Aqui surge a questão da Inovação e da Criatividade. Para ele a empresa deve buscar novos negócios, novas tecnologias e novos mercados, ou seja, “abusar” da imaginação de um futuro totalmente novo.

Ao voltar estes pensamentos para uma Instituição de Ensino, entende-se que além de não poder ignorar as mudanças que ocorrem ao seu redor, a Instituição deveria ter uma atitude pró-ativa na busca de novos caminhos para seu desenvolvimento.

Deveria acompanhar o que vem ocorrendo com os arranjos produtivos em sua região, mas principalmente imaginar que novos tipos de cursos poderiam ser criados através das vocações intrínsecas existentes e então passar a ser agente fomentador desta mudança. Desta forma, poderia ajudar a criar o desenvolvimento econômico que o país tanto precisa.

Para Hamel e Prahalad (1995), as organizações dedicam muito tempo para suas atividades rotineiras e pouco tempo para se reavaliar, recriar suas estratégias e reinventar o setor onde atuam.

Para estes autores, a empresa deve discutir sua estratégia em um horizonte de cinco a dez anos, identificar as necessidades emergentes, a entrada de novos concorrentes não-tradicionais, e repensar a forma como elabora seu planejamento estratégico.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que:

A estratégia deve ser inovadora na medida em que abandona os modelos atuais e deve buscar desenvolver novas oportunidades de acordo com as tendências da sociedade. A estratégia deve ser criativa na medida em que cria valores novos para seus clientes, através do desenvolvimento de suas competências essenciais, que é a capacidade da organização de aprender e se adaptar às novas tecnologias, acumulando capital humano. Por fim, deve ser revolucionária, modificando não só a empresa, mas principalmente o setor onde atua. É preciso inovar de tal forma que não consiga ser imitada.

Para Ruas et al apud Bitencourt (2005);

As competências são oriundas de uma formação mais integral do indivíduo, ou seja da sua formação enquanto pessoa, da sua formação educacional e da sua experiência profissional. Logo, a educação continuada deve ser mais condizente com a realidade e as necessidades das pessoas, da organização e da sociedade, inclusive no caso dos gestores.

As Instituições de Ensino precisam dedicar mais tempo à elaboração de sua estratégia, mas não da mesma forma com a qual sempre foi feita. Além de pró-ativa, a instituição precisa ser revolucionária, na medida em que utiliza suas competências internas para transformar completamente o setor onde atua, criando um novo patamar que a coloque na frente das concorrentes, e assim traga novos valores que sejam sólidos para todos os seus clientes, sejam internos ou externos.

Mesmo as Instituições Públicas precisam se preocupar com a concorrência, pois apesar de não existir concorrência financeira pelo aluno, existe sim concorrência pela qualidade do ensino que será o grande diferencial do egresso ao tentar entrar no mercado de trabalho. As Instituições Públicas devem buscar a

máxima empregabilidade de seus egressos, e assim realmente cumprir com seu papel de instrumento de inclusão cidadã.

Para Porter (1989), o grande mestre da Escola do Posicionamento, o ponto de partida para uma boa estratégia, chamada por ele de estratégia competitiva, é a criação de uma posição lucrativa sustentável em detrimento das forças dos concorrentes. Para este autor:

A estratégia deve criar valor para os acionistas, clientes e demais interessados nos resultados da empresa. A organização também deve apresentar um desempenho superior e por consequência um retorno maior que os concorrentes, o qual só poderá ser criado se alcançar uma diferenciação perante os olhos dos seus clientes.

De acordo com Porter (1989), qualquer organização deveria enfrentar cinco forças competitivas, a saber: rivalidade entre as empresas, poder de barganha com os clientes, poder de barganha com os fornecedores, ameaça de novas empresas entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Entretanto, a empresa não deve esquecer-se de manter o foco em ser reconhecida por ser diferente e inovadora. Este ponto será retomado mais à frente por ocasião da análise das ameaças e oportunidades às organizações.

Como apresentado anteriormente, a Instituição de Ensino precisa ser criativa, inovadora, pró-ativa, e revolucionária na busca de se antecipar às mudanças geradas pelos ambientes internos e externos. Porter acrescenta a tudo isto, a idéia de ser reconhecida como diferente dos seus concorrentes e possuidora de vantagens competitivas não facilmente imitáveis, geradoras de valores para alunos, mantenedores e mercado empregador.

Para Kaplan e Norton (1997), criadores do BSC (Balanced Scorecard) e pais da Escola dos Indicadores de Desempenho, a maior dificuldade da estratégia está no fato de os gestores terem dificuldades na transformação das estratégias em metas e objetivos e em conseguirem fazer com que toda a organização entenda e se comprometa com a estratégia.

Para estes autores, estratégia é escolher o segmento de mercado e os clientes a serem atendidos, e mover os processos críticos internos na direção da criação de valor para todos os interessados, internamente e externamente, foco principal a ser atingido. No caso das Instituições Públicas, a análise é semelhante, porém incluindo o governo como mantenedor interessado.

Segundo Kaplan e Norton (1997):

As equipes devem buscar mudanças em todas as partes da organização a fim de atender à visão de futuro e a missão da organização. Entretanto, este processo precisa ser cadenciado e monitorado através da criação de indicadores financeiros e não-financeiros, princípio fundamental do BSC. Eles deram uma amplitude maior à idéia de indicadores, chamando-os de Perspectivas Financeiras, Do Cliente, Dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento.

Para Easterby-Smith (2001), a estratégia se faz principalmente através da aprendizagem do indivíduo e da aprendizagem conjunta:

Os estrategistas das organizações passam a tomar consciência de que uma empresa quando tem habilidade de aprender mais rápido, ou melhor, que seus concorrentes, pode criar uma vantagem competitiva realmente sustentável. Para tanto, os gestores devem incentivar o processo de aprendizagem individual para que este possa se transformar em aprendizagem coletiva.

Aqui surge um conceito muito importante, o da aprendizagem. A liderança só pode ser atingida e mantida se houver um ambiente propício ao desenvolvimento de conhecimentos e ao domínio de competências por todos os indivíduos da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), A estratégia precisa ser traduzida em metas e objetivos, estes em iniciativas e estas em indicadores que irão nortear o caminho da empresa para sua visão de futuro.

Ao refletir sobre estes autores, chega-se a conclusão que boa parte das Instituições de Ensino carece de uma definição clara de missão e visão de futuro, e o reflexo disto está na falta de definição de uma estratégia clara, fato este relacionado à falta de preparo de muitos dos gestores.

As metas e os objetivos não são devidamente desenhados e por sua vez, não se tem idéia das iniciativas necessárias e nem mesmo de quais indicadores poderão ser utilizados para medir sua eficiência. Surge aqui então, o maior desafio para as Instituições de Ensino, repensar as questões estratégicas.

Porém repensar as questões estratégicas não deve ser uma ação exclusiva dos gestores, mas sim de todos os colaboradores de uma organização. A participação do indivíduo na elaboração da estratégia, além de torná-la plenamente conhecida, leva ao seu comprometimento com os resultados.

Colenci Júnior e Guerrini em Cavalcanti et al (2007), afirmam que de forma única, caberão às pessoas dentro das organizações minimamente estruturadas, as iniciativas que conduzam ao fortalecimento e ao sucesso, a fim de transformar conhecimento em soluções.

Sendo assim, o envolvimento das pessoas no processo de criação das estratégias, dentro de um ambiente propício para a aprendizagem, é a melhor solução frente à complexidade do mundo de hoje.

Mintzberg (2000) consegue sintetizar o exposto até o momento, ao afirmar que a formação da estratégia via pensamento estratégico é algo difícil e complexo, e que precisa ser visto de vários prismas diferentes e não de um único:

A formação da estratégia é um designo arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem que incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta à aquele que pode ser um ambiente exigente.

Então, fica muito difícil ter certeza dentre as estratégias, quais serão as melhores escolhas. Porém torna-se claro para obter sucesso demanda o conhecimento e o comprometimento de todas as pessoas de uma organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) apud Mintzberg e Quinn: Uma estratégia pode ser considerada boa ou superior, se observadas algumas características genéricas.

Para estes autores, estas características seriam: primeiro a clareza e entendimento por todos os envolvidos na aplicação das estratégias, ao canalizar os esforços para a realização dos objetivos; segundo, uma condição motivadora causando impacto motivacional nas pessoas, gerando iniciativas por parte delas; terceiro, muita consistência interna, adequação em relação à disponibilidade de recursos organizacionais e concentração dos esforços sobre eles; quarto, um certo grau de ousadia, que é o equilíbrio entre o grau de risco e a oportunidade, evitando surpresas por parte dos concorrentes; quinto, a consistência também para com os valores dos idealizadores do plano estratégico, gerando comprometimento da liderança; sexto, a flexibilidade para manobrar, podendo reutilizar os mesmos recursos de maneira ágil, flexível e rápida, com o comprometimento das pessoas, caso seja necessário mudar a estratégia; e por último, um fator surpresa representado pela criatividade e originalidade, ao atacar a concorrência com energia e velocidade no momento em que esteja mais despreparada.

Até agora se comentou a necessidade das organizações desenvolverem o seu pensamento estratégico baseado na sua missão (razão de existir) e na sua visão de futuro (onde quer estar em alguns anos), de forma flexível em termos de adaptação às mudanças, e que para funcionar deve contar com a participação e o comprometimento de todos os integrantes de uma organização.

Para poder entender melhor como as organizações podem responder a esta necessidade de desenvolvimento do pensamento estratégico, se faz necessário resgatar como elas tem se desenvolvido no decorrer da história.

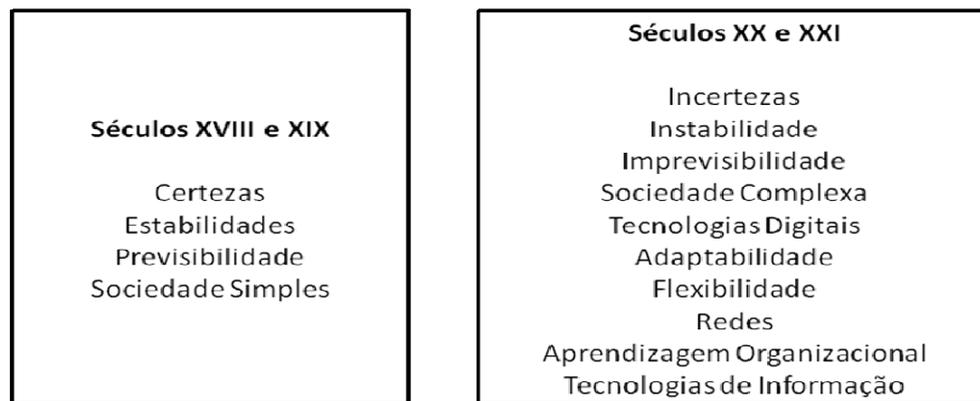
Conforme Leal Filho (2007), toda atividade humana é organizada em torno da geração, recuperação e uso de informações e conhecimentos.

Neste aspecto, podem ser observadas grandes mudanças nos valores das organizações, nos últimos quatro séculos.

Na figura 1 na próxima página, pode ser notada esta mudança, ao sair de um cenário de certezas, estabilidades, previsibilidade e de uma sociedade de estrutura simples, para uma sociedade complexa, tomada por incertezas, instabilidades e imprevisibilidade.

Este novo contexto exige uma postura mais flexível e adaptativa por parte de pessoas e organizações, frente aos grandes desafios impostos pelas redes de informação, pelas tecnologias de informação e digitais, e pela exigência de um processo de aprendizagem contínua tanto individual, quanto coletiva, que dentro das empresas é chamado de Aprendizagem Organizacional.

**Figura 1 – Mudanças de Valores nas Organizações**



**Fonte:** Leal Filho (2007)

É muito difícil se prever o futuro neste cenário, mas também não se pode ficar a mercê do voluntarismo e do acaso. A organização que conseguir se antecipar às novas mudanças e que trabalhar sua utilidade conseguirá criar diferenciais competitivos que não só garantirão sua sobrevivência, mas também uma posição de destaque perante a concorrência.

Para Colenci Jr. (2000):

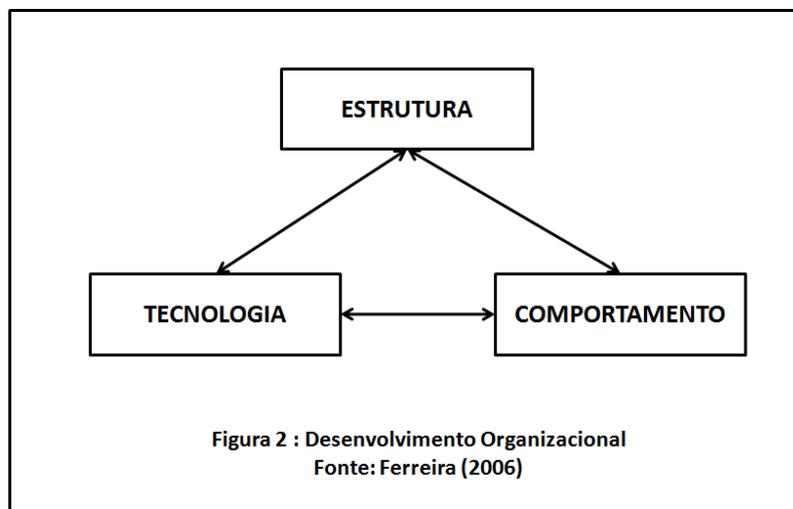
“As empresas precisam de uma perfeita combinação entre inovação tecnológica, estrutura, recursos e pessoas para conseguir responder adequadamente a estes novos desafios. Para tanto, faz-se necessário obter diretrizes que irão orientar a tomada de decisão em relação aos objetivos pretendidos pelas organizações.”

A maneira de alcançar estes objetivos, ou o caminho para chegar até eles, é o que se chama estratégia. Entretanto, para que a estratégia gere resultados, é preciso conhecimento e comprometimento de todos os envolvidos. Desta forma, o processo de mudança deve ser planejado e dirigido para obter o máximo das forças individuais e coletivas.

Para Ferreira et al (2006):

Para sobreviver nestes novos tempos, as empresas precisam desenvolver um processo de mudança planejada, chamado de Desenvolvimento Organizacional (DO), gerenciando a mudança organizacional através do relacionamento entre as pessoas e entre grupo, e através de uma cultura organizacional voltada para a eficiência produtiva e maximização do lucro empresarial.

Para estes autores, três aspectos que compõem o DO devem ser levados em consideração, conforme figura 2 abaixo:

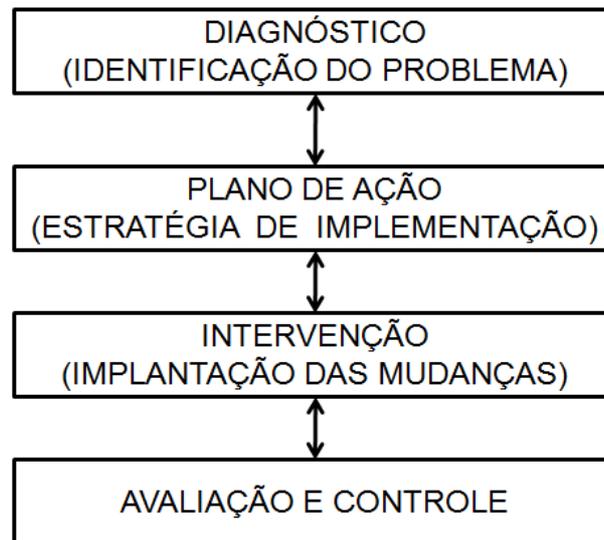


Por Estrutura, entende-se a definição das melhores práticas de hierarquia administrativa, dos sistemas e processos de trabalhos internos, do fluxo de comunicação, e pela definição da missão, dos objetivos e das políticas organizacionais.

No caso da Tecnologia, ocorre a definição dos melhores sistemas operacionais, equipamentos, funcionamento da engenharia de processo e de produto, e melhores práticas de realização de pesquisa.

Em termos de Comportamento, deve-se buscar otimizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos recursos humanos da organização, promovendo um ambiente colaborativo de relacionamento interpessoal, ou seja, um ambiente de trabalho de colaboração e respeito mútuo.

Para Ferreira et al (2006), o Desenvolvimento Organizacional possui quatro etapas, conforme figura 3:



**Figura 3 – Etapas do Desenvolvimento Organizacional**  
Fonte: Ferreira (2006)

Na etapa do Diagnóstico é realizada a identificação do problema, sendo que na etapa da criação do Plano de Ação são definidas as estratégias e as mudanças. A terceira etapa é a da Intervenção, quando as estratégias são efetivamente implementadas. Por fim, na etapa de Avaliação e Controle é feita uma comparação entre a situação alcançada e a situação planejada, estabelecendo-se planos de ajustes, se necessário.

Para se gerenciar esta mudança é preciso desenvolver um processo de raciocínio complexo, o qual possa avaliar todas as variáveis envolvidas e escolher o melhor caminho a ser seguido, ou seja, é preciso se desenvolver o pensamento estratégico. Entretanto, muita literatura vem sendo escrita sobre este tema nos últimos anos.

De acordo com Mintzberg (2000), a literatura sobre o tema estratégia, ao longo dos últimos anos, ultrapassa a casa de dois mil exemplares e continua aumentando a cada ano.

Desta forma, serão analisados alguns dos autores considerados os mais expoentes e em linha com as escolas do pensamento estratégico proposto por este

autor. Não é objetivo deste trabalho o resumos de todos os pensamentos dos autores do tema estratégia, mas os mais expoentes em pensamento estratégico.

Para o Dicionário Aurélio (2004), pensamento é o ato mental humano de formular conceitos, idéias sobre um determinado assunto, a capacidade de refletir e meditar sobre ele.

Muitos autores abordam a questão da capacidade cognitiva, que é a percepção da realidade refletida pelo ato de pensar e que resulta na aquisição de conhecimento, que será o balizador das tomadas de decisão durante a vida do indivíduo. Este conceito será explorado dentro da escola cognitiva proposta por Mintzberg (2000).

Para Di Serio e Vasconcellos (2009), o termo estratégia vem do grego *strategos*, que era o general de maior patente dentro das tropas e *stratégia* significava a forma ou maneira como ele agia para comandar os guerreiros e vencer as batalhas.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), no tempo de Péricles (450 a.c.) a estratégia era a arte de administrar, liderar, ter boa oratória e poder.

O Dicionário Aurélio (2004), acrescenta ao conceito militar, o conceito de arte, capacidade humana de por em prática uma idéia, ao manusear os meios ou recursos disponíveis na busca de alcançar objetivos específicos.

Para Ansoff (1977), estratégia é um conjunto de regras e diretrizes de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e lucrativo, sendo direcionadores para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Desta forma, conclui-se que o pensamento estratégico é a utilização da capacidade humana de pensar, refletir e meditar para buscar a melhor maneira de administrar meios ou recursos disponíveis, para atingir resultados ou objetivos que são almejados pela própria natureza humana, seja por indivíduos envolvidos direta ou indiretamente com as decisões tomadas.

Mintzberg (2004) entende que a estratégia pode ser vista de cinco pontos de vistas diferentes, chamado por ele de cinco “Ps”, a saber: **plano** que é um caminho,

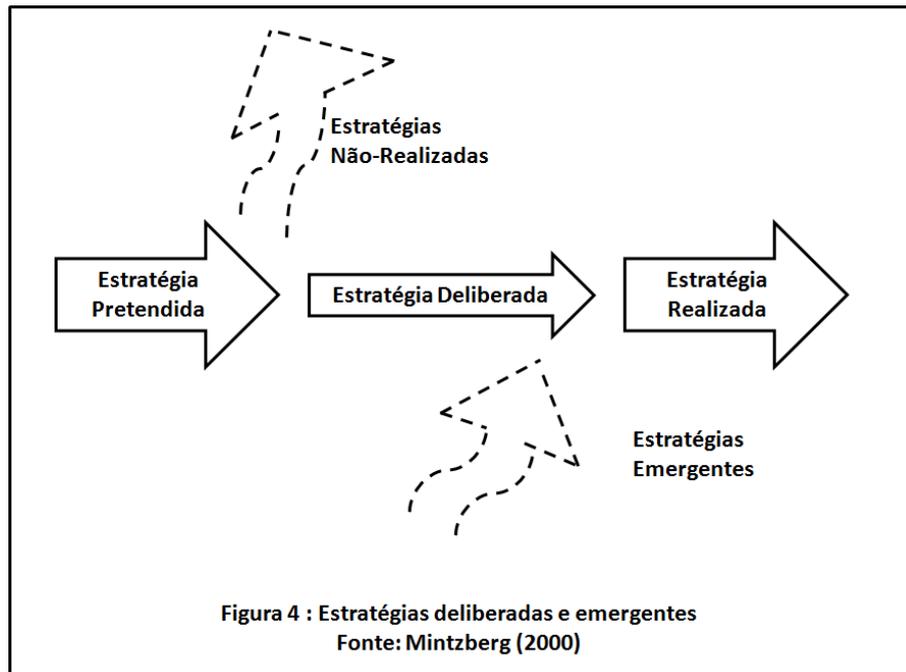
uma direção, um guia para alcançar os objetivos pretendidos no futuro; **padrão** que é um comportamento consistente ao longo do tempo para se manter no caminho da busca pelos objetivos pretendidos; **posição** que é o estabelecimento de um determinado ponto, envolvendo o foco em um conjunto de diferentes atividades, que possam garantir os objetivos pretendidos; **perspectiva** que é uma maneira consistente e sólida de se fazer as coisas, mantendo-se no caminho dos objetivos pretendidos; e truque (da expressão em inglês: “*pull a trick*”) que se traduz em uma ação premeditada para enganar um concorrente ou um oponente.

Entende-se então definição da estratégia em qualquer organização como a elaboração de um plano geral para realizar objetivos pré-estabelecidos, o qual deve ser flexível a ponto de se adaptar às mudanças ocorridas tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo da organização. Constitui-se no principal norteador das ações da empresa e, portanto, no seu principal fator de competitividade.

Criar a estratégia não é uma tarefa fácil, pois requer a utilização de uma metodologia de trabalho que possa gerar as ferramentas necessárias para o desenvolvimento, análise e definição do melhor caminho a ser seguido pela organização e que propicie a possibilidade de aprendizagem contínua tanto individual, como coletiva e assim da empresa como um todo.

Aqui se encontra a maior dificuldade do processo, criar uma forma que permita que a estratégia seja compreendida por todos os indivíduos da organização e que também consiga movê-los em direção aos seus objetivos principais. Não basta apenas ter um plano geral, é necessário que todos o conheçam e que todos estejam empenhados para que as metas propostas sejam alcançadas.

Mintzberg (2000), ainda classifica as estratégias em cinco tipos, conforme figura 4 e mencionadas no início da próxima página:



A Estratégia Pretendida é aquela que se quer alcançar com um plano, passível de controle, mas não gera aprendizado na organização. Já Estratégia Deliberada é a estratégia determinada previamente e plenamente atingida. Quando a Estratégia Pretendida não é atingida, temos a Estratégia Não-Realizada. A Estratégia Emergente era aquela não pretendida, mas surge no decorrer do tempo, ou seja, não foi passível de controle, mas obrigou a organização a aprender com ela. Por fim, a Estratégia Realizada é o conjunto formado pela soma das deliberadas e das emergentes.

Mintzberg (2000) para efeito do entendimento de como ocorre a formação da estratégia, sugere dez escolas de pensamento estratégico, a saber:

1. **Escola do Design;**
2. **Escola do Planejamento;**
3. **Escola do Posicionamento;**
4. **Escola Empreendedora;**
5. **Escola Cognitiva;**
6. **Escola de Aprendizado;**

**7. Escola de Poder;**

**8. Escola Cultural;**

**9. Escola Ambiental;**

**10. Escola de Configuração;**

A estas escolas serão incluídas neste trabalho outras duas escolas:

**11. Escola das Redes;**

**12. Escola dos Indicadores de Desempenho;**

Pretende-se através da especificação de cada uma das escolas de pensamento estratégico alcançar o embasamento teórico capaz de enumerar os princípios estratégicos a serem investigados dentro do objeto de estudo do trabalho, as gestões realizadas pela alta administração do Centro Paula Souza e a utilização destes como exemplo para autorreflexão, bem como reflexão de outras Instituições de Ensino.

Mintzberg (2000) entende que as três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento) podem ser consideradas prescritivas, ou seja, o pensamento estratégico é entendido como algo que possa ser pré-determinado, fixado e passível de ser realizado quase que totalmente. As estratégias são vistas como devem ser formuladas. Neste conceito pode-se incluir a Escola dos Indicadores de Desempenho.

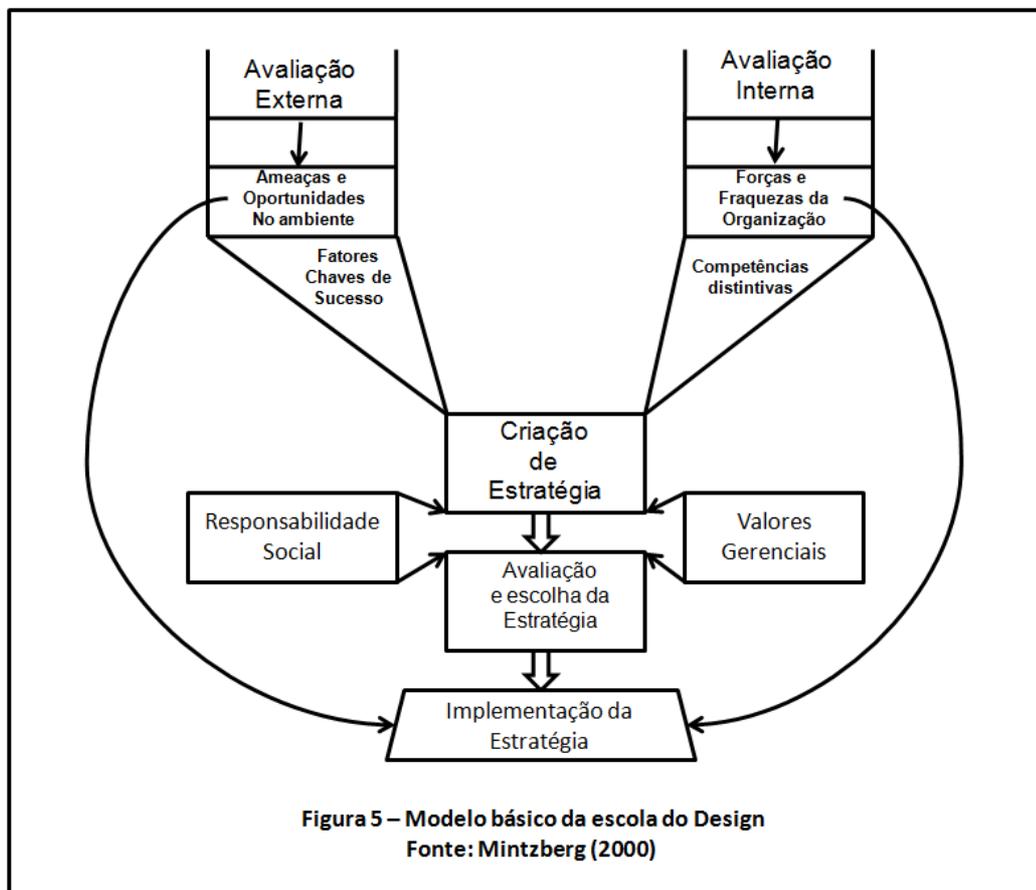
Com relação às demais escolas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração), Mintzberg (2000) entende que podem ser consideradas descritivas, pois o pensamento estratégico não é algo que pode ser determinado, mas sim que surge durante as atividades cotidianas e cujos resultados nem sempre podem ser dominados. Aqui, as estratégias são vistas como realmente são formuladas, e podemos incluir a Escola das Redes.

## 2.1 A Escola do Design

Segundo Mintzberg (2000), a escola do design pretendia estabelecer uma adequação entre as capacidades internas e as capacidades externas, através do modelo de avaliação de “*Harvard Business School*”, o SWOT (*Strengths* - Pontos Fortes, *Weakeness* - Pontos Fracos, *Opportunities* - Oportunidades, e *Threats* – Ameaças).

Os fatores-chaves de sucesso gerados pela Avaliação Externa (Oportunidades e Ameaças), somados às Competências distintivas geradas através da Avaliação Interna (Pontos Fortes e Pontos Fracos), aos Valores Gerenciais (Crenças e Preferências) e às Responsabilidades Sociais geravam estratégias alternativas que seriam avaliadas e escolhidas para serem implementadas.

Podemos observar o modelo básico desta escola está na figura 5 abaixo:



Conforme Mintzberg (2000), e de forma resumida, os princípios básicos desta escola são:

- A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, através de planejamento;
- A responsabilidade por este controle deve ser do executivo principal, que é considerado o estrategista;
- O modelo de formação estratégica deve ser mantido simples, explícita e informal;
- As estratégias devem ser únicas e sob medida;
- O processo está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva;
- A implementação só poderá ocorrer depois das etapas anteriores;

**Tabela 1 – Princípios da escola do Design**  
Fonte: Mintzberg (2000)

Para Mintzberg (2000), esta escola tinha as seguintes deficiências: não previa o surgimento repentino de estratégias emergentes; pensadores e executores das estratégias estavam separados; não permitia o processo de aprendizagem por tentativa e erro, ou seja, não aceitava correr riscos; a estrutura organizacional não conseguia seguir a nova estratégia como se pretendia; as estratégias explícitas mantidas rígidas bloqueavam a visão periférica, ou seja, não deixavam ver novas oportunidades que surgiam; as estratégias eram feitas nos escritórios, longe dos locais onde os problemas ocorriam; focada no processo e não no produto ou no serviço; aplicável apenas em uma nova organização, ou no caso de uma grande mudança, ou pela entrada de um período de estabilidade.

## 2.2 A Escola do Planejamento

Pode-se entender planejamento como a vontade de anteceder uma decisão futura, ou seja, preparar para escolher o melhor caminho, quando for necessário fazer uma escolha.

Para Ansoff (1977):

A empresa é uma organização com finalidades próprias e cujo comportamento orienta-se para a realização de propósitos ou objetivos, que são instrumentos para a avaliação do desempenho, controle, coordenação e direcionadores para a tomada de decisão.

Para Mintzberg (2004):

Planejamento é um processo formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões que visam antecipar e controlar o futuro. As empresas planejam para coordenar suas atividades, assegurar que o futuro seja levado em consideração, e sejam racionais para controlar este mesmo futuro.

Segundo Mintzberg (2000), existem centenas de modelos de planejamento estratégico, com as etapas mais variadas possíveis. Entretanto, todos têm em um mesmo modelo básico, iniciando pelo diagnóstico através do SWOT, seguindo através da fixação de objetivos e terminando por gerar orçamentos e planos operacionais.

Esta escola foi provavelmente o modelo mais difundido dentre as escolas do pensamento estratégico, e até hoje continua sendo referenciada, como visto a seguir.

Para Drucker (1984):

Planejamento Estratégico é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões atuais que envolvam riscos, com o maior conhecimento possível do futuro, além de organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, por meio de uma retroalimentação organizada, e também com o intuito de medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas.

Para Oliveira (2003):

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a um otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Não deve ser visualizada como a solução de todos os problemas da empresa, mas como instrumento administrativo que, realmente, ajuda a empresa a se conhecer e ter visão do futuro.

Para Braga e Monteiro (2005), o Planejamento Estratégico é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza.

Chiavenato e Sapiro (2003) entendem que:

Os conceitos atuais de estratégia envolvem a missão e a visão de futuro da organização, seu comportamento sistêmico e adaptativo frente ao ambiente, os interesses de todos os públicos envolvidos (*stakeholders*), e os processos de planejamento, implementação e avaliação de desempenho.

Para estes autores, o Planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais por meio da qual se busca a inserção da missão da organização.

Para Huertas (2006) apud Carlos Matus, o criador do Planejamento Estratégico Situacional (PES), como é impossível prever o futuro, possíveis cenários devem ser criados e, através de um exame de confiabilidade, fazer uma aposta em um futuro provável.

O planejamento deve ser um processo de preparação para criar este futuro, com imaginação, a partir de possibilidades que possam ser imaginadas e descobertas.

Para este autor, não pode haver estratégia senão a partir de atores, que são adversários, com diferentes explicações situacionais que devem ser compreendidas. O Estrategista não deve predizer o que fará seu adversário, mas sim enumerar possibilidades para que possa preparar-se para enfrentá-las, demarcadas nos pontos extremos, pelo melhor e pelo pior a se esperar.

Segundo Costabile (2007), o planejamento estratégico pode assumir quatro enfoques: **Planejamento Estratégico Racional**, quando cada setor fixa seus objetivos e metas, entretanto, cria-se um comportamento individualista; **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**, que exalta o *Marketing* como vetor principal para o resultado em função da satisfação dos clientes; **Planejamento Estratégico Situacional**, que busca adequações constantes, apreciando a situação atual ao tentar transformar crises em oportunidades; e **Planejamento Estratégico Participativo**, que objetiva a participação de todos os integrantes da organização, na forma de consenso, para atingir o comprometimento de todos na realização da estratégia.

Também para Costabile (2007), o planejamento estratégico segue três correntes de pensamento: **Corrente Formal de Conhecimento**, preocupada com a formalização e controle de planos, ou seja, voltada para o ambiente interno da organização, buscando a melhor eficiência em termos de gestão dos talentos humanos e dos recursos físicos organizacionais; **Corrente do Posicionamento Concorrencial**, refletindo internamente princípios da Escola do Posicionamento, que será abordado no próximo tópico; **Corrente da Arquitetura Estratégica**, busca de definições de competências internas, sistemas administrativos de suporte, do entendimento de novos clientes e novos canais de distribuição para recriar setores ou seguimentos concorrenciais.

Mintzberg (2000) coloca como etapas principais do planejamento estratégico a quantificação das metas e fixação dos objetivos da organização, a avaliação do ambiente interno e externo (SWOT), a avaliação das estratégias geradas principalmente de forma financeira, a formalização e operacionalização através de programas e planos e o estabelecimento do cronograma.

Atualmente foi incluída uma etapa de criação de cenários, que variam de otimista, realista à pessimista.

Para Mintzberg (2000) existem quatro possíveis hierarquias de decisões a serem tomadas nesta escola: hierarquia de orçamentos e hierarquia de objetivos (ambas para controle de desempenho); e hierarquia de estratégias e hierarquia de programas (ambas para planejamento de ações), passando por decisões da

administração corporativa, administração do negócio, administração funcional e chegando a administração operacional.

Oliveira (2003) estabelece em seu trabalho o planejamento gerado em quatro fases distintas, a saber: **Fase I - Diagnóstico Estratégico**, por meio da identificação da visão (desejo do que a empresa quer ser), análise SWOT e análise da concorrência; **Fase II – Definição de Missão da Organização**, por meio da identificação da missão (desejo de onde a empresa quer chegar), dos propósitos (compromissos) assumidos na missão, desenhos de cenários e definição da postura estratégica; **Fase III – Definição de Instrumentos Prescritivos**, estabelecendo objetivos, desafios, metas, as estratégias em si, políticas institucionais, e por fim projetos e planos de ação e **Definição de Instrumentos Quantitativos** (Orçamento); e por último a **Fase IV – Controle e Avaliação**, estabelecendo critérios de mensuração das metas e estabelecimento de medidas corretivas.

Para Oliveira (2003), algumas falhas podem ocorrer e impedir a correta implementação do processo de planejamento estratégico, a saber: **antes da elaboração**, pela estrutura inadequada, ignorância da importância e significado do processo, não preparação do ambiente interno, desconsideração pela realidade atual da empresa; **durante a elaboração**, pelo desconhecimento de conceitos básicos, inadequação do envolvimento de todos os níveis hierárquicos, falhas durante o processo de elaboração e baixa credibilidade do grupo de implementação; e **durante a implementação**, pela inadequação no processo de controle e de avaliação e interação inadequada entre setores e funcionários.

Conforme Mintzberg (2000) os princípios desta escola mantêm os da escola do Design, tornando o modelo simples em uma sequência de etapas, entretanto estabelecendo a figura do planejador como sendo o estrategista. Os demais princípios são apresentados no início da página seguinte:

- As estratégias são formuladas através de um processo consciente e controlado de planejamento formal, decomposto em etapas, apoiadas por *checklists* e técnicas;
- A responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação é dos planejadores;
- São geradas estratégias prontas, que devem ser explicitadas e detalhadas;

Tabela 2 – Princípios da escola do Planejamento  
Fonte: Mintzberg (2000)

Em termos de falácias do planejamento estratégico Mintzberg (2000) e Mintzberg (2004) destacam os seguintes pontos: a assessoria assume o processo, afastando o executivo principal do processo estratégico da organização e assim ocorre também com os gerentes que se afastavam da estratégia no dia a dia; é dada demasiada ênfase à análise do diagnóstico estratégico e não à síntese dos critérios estratégicos; os sistemas de planejamento são concebidos sem levar em consideração a prática, tornando-se não operacional; os estrategistas optavam pela repetição do passado, pecado por omissão frente ao risco de novas oportunidades; focava mais o ambiente externo do que o interno; antes da inclusão da etapa da criação de cenários, as estratégias eram definidas em função de um único cenário determinístico; e o processo de formação de estratégias era demasiadamente formal, impedindo o aparecimento das estratégias emergentes, fora de controle, fruto da intuição.

Para Huertas apud Carlos Matus (2006):

O principal problema do planejamento estratégico tradicional é que seu determinismo ignora a existência dos adversários e de outros atores sociais e principalmente a existência de um jogo complexo de interesses, que precisa ser compreendido através da análise situacional de cada ator, antes de se montar qualquer estratégia.

Para Mintzberg (2000) esta escola pode ser utilizada nas chamadas por ele de organizações “máquinas”, grandes empresas que produzem altos volumes de produtos padronizados e alcançaram um estágio de estabilidade de mercado.

### 2.3 A Escola do Posicionamento

Para Mintzberg (2000), o grande impacto desta escola ocorreu em 1980 quando Michael Porter publicou seu livro “Estratégia Competitiva”. Esta escola trouxe um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia correta à fase de maturação da indústria, ou seja, posicionar produtos ou serviços em seus devidos mercados.

Porter (1980) em sua teoria da Estratégia Competitiva aponta que a empresa pode lidar com o mercado de três formas, buscando se diferenciar pelo menor custo, ou pela melhor qualidade, ou focando em nichos de mercado ou produtos específicos.

Em termos de ameaças externas, as empresas devem se preocupar com novas empresas entrantes no mercado, seu poder de barganha com os fornecedores, surgimento de novos produtos ou novos serviços, seu poder de barganha com os clientes e a rivalidade para com seus concorrentes.

Conforme Mintzberg (2000) os principais princípios da escola do posicionamento são:

- Estratégias como posições genéricas comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado é o econômico e competitivo;
- A formação da estratégia se dá pela seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os planejadores analisam as opções e passam para a decisão dos gestores;
- As estratégias são deliberadas de acordo com o mercado e saem prontas para serem implementadas

Tabela 3 – Princípios da escola do Posicionamento  
Fonte: Mintzberg (2000)

Para Oliveira (2003), o posicionamento de uma organização se dá pelas tendências em termos do SWOT conforme figura 6 abaixo:

	<b>Análise Interna</b>	
<b>Análise Externa</b>	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

**Figura 6: Posturas Estratégicas das Empresas**  
**Fonte: Oliveira (2003)**

Em termos de Sobrevivência, Oliveira (2003) estabelece três posturas: redução de custos em período de rescisão, desinvestimento ou abandono de linha de produtos ou serviços e, por último, a liquidação do negócio se as duas primeiras não funcionarem.

Em termos de Manutenção da posição conquistada, Oliveira (2003) estabelece três posturas: estabilidade para tentar recuperar participação de mercado e reduzir capacidade ociosa; exploração de nicho para escolher produto, mercado, tecnologia ou negócio; e especialização ao concentrar esforços em um único produto e mercado.

Para o crescimento da organização, Oliveira (2003) estabelece quatro posturas: **inovação** ao antecipar-se aos concorrentes ou avanços tecnológicos; **internacionalização**, ao explorar possibilidades de comercializar seus produtos no exterior; **“joint-venture”** ao associar-se a uma empresa em outro país; e **expansão** ao entrar em outro setor ou indústria que possa apresentar grandes ganhos ou oportunidades.

Em termos de desenvolvimento, Oliveira (2003) prevê seis possíveis posturas: desenvolvimento de novos mercados ou novos segmentos de mercado; desenvolvimento de produtos ou serviços de melhor qualidade, modelo, ou tamanho no mercado atual; desenvolvimento financeiro ao se associar com outra empresa para financiamento de seus pontos fortes; desenvolvimento de capacidades ao

associar-se a outra empresa para aproveitar da alta tecnologia e explorar uma oportunidade de mercado; desenvolvimento de estabilidade ao associar-se a outra empresa para padronizar as evoluções de ambas; e Diversificação Horizontal (associação com concorrentes), ou Diversificação Vertical (Associar-se a fornecedores ou clientes), ou Diversificação Concêntrica (novas linhas de produtos ou serviços), ou Diversificação por Conglomerado (Novo negócio), ou Diversificação Interna (Aproveitar pontos fortes), ou Diversificação Mista (Vários tipos ao mesmo tempo).

Para Mintzberg (2000), esta escola apresenta as seguintes deficiências: separação entre pensamento e ação, planejamento e implementação; estratégia determinista e formal, impedindo a criatividade e o aparecimento das estratégias emergentes; confiança excessiva em dados factuais; demasiada ênfase à análise do diagnóstico estratégico e não a síntese dos critérios estratégicos; preocupação excessiva com o econômico em detrimento do político ou social; ênfase em demasia para grandes empresas tradicionais; inclinação para a estabilidade de mercado; preocupação em excesso com os cálculos em detrimento de investigação do relacionamento do negócio para com seus clientes; desencorajamento da criação de novas categorias; e por fim, restrição à visão estratégica.

Para Mintzberg (2000), esta escola pode ser utilizada para organizações de grande porte, estabelecidas e estáveis.

## **2.4 A Escola Empreendedora**

Mintzberg (2000) descreve esta escola como a da formação estratégica baseada exclusivamente na visão do grande líder da organização, no seu poder pessoal de intuição, julgamento, sabedoria, e experiência. As estratégias são ao mesmo tempo deliberadas e emergentes, pois nascem na cabeça do líder e podem mudar de acordo com que as oportunidades surgem.

Para Mintzberg (2000), esta escola possui os seguintes princípios mencionados na página seguinte:

- A estratégia está na cabeça do líder da organização com visão de futuro, senso de direção a longo prazo;
- O processo de formação de estratégia é feito através da experiência e da intuição do líder;
- O líder mantém o controle pessoal e direto sobre a implementação da estratégia;
- A visão estratégica é maleável, sendo deliberada por parte do líder, mas emergente pela forma com que se desdobra com as influências externas;
- A estrutura da organização é simples e dirigida diretamente pelo líder;
- A estratégia empreendedora tende a surgir como forma de aproveitamento de nicho;

**Tabela 4 – Princípios da escola Empreendedora**  
Fonte: Mintzberg (2000)

Mintzberg (2000) aponta as seguintes deficiências nesta escola: a posição estratégica da empresa é muito vulnerável, pois está ligada a existência do líder visionário, sendo difícil substituí-lo se preciso; às vezes os líderes visionários passam dos limites, levando a organização a correr riscos desnecessários; desencoraja ações inovativas por parte dos funcionários da empresa.

Esta escola, segundo Mintzberg (2000), pode ser utilizada em organizações com problemas sérios, ou empresas pequenas ou novas empresas que surgem com as novas tecnologias.

Chiavenato e Sapiro (2003) ampliam a visão do empreendedorismo individual para empreendedorismo corporativo, quando as pessoas são incentivadas a desenvolver novos projetos e assim incentivar a inovação ou renovação da própria organização. Esta é uma tentativa de manter as empresas competitivas em um ambiente em constante mudança.

## 2.5 A Escola Cognitiva

Para Mintzberg (2000), esta escola tenta descobrir o processo cognitivo humano que leva à formação da estratégia. Os estrategistas são geralmente autodidatas, que desenvolvem seus processos de pensamento e seus conhecimentos através da experiência direta.

Existem duas alas nesta escola, a ala dos estrategistas que simplesmente reproduzem o que percebem do mundo e a ala que além de perceber, interpretam esta realidade e a modificam.

Peterossi (1994) afirma que operações cognitivas são aquelas correspondentes à observação, à resolução de problemas, à comprovação das hipóteses, mas para ser completa deveria explicitar o contexto social e institucional a que se refere.

Segundo Sternberg (2000), existe duas grandes correntes para explicar o desenvolvimento cognitivo, a corrente de Jean Piaget (1896-1980) e a corrente de Lev Vygotsky (1896-1934).

Para Piaget apud Sternberg (2000):

A inteligência é um processo de construção em dupla dimensão: biológica pelo poder de adaptação que trazemos ao nascer e lógica pela interação do sujeito com o meio. O Desenvolvimento cognitivo se dá pelo processo de equilibração, onde o equilíbrio da relação do sujeito com o objeto é rompido por uma perturbação, que pode ser assimilada ou modificada e então se volta a um novo estado de equilíbrio, perfazendo ciclos.

Para Vygotsky apud Sternberg (2000):

O desenvolvimento cognitivo é fruto de um processo de mediação ou internalização de signos e símbolos absorvidos do ambiente externo. Para este pensador, a raiz da transformação cognitiva está na influência recebida da cultura.

Mintzberg (2000) acredita que a cognição pode gerar confusão pelo fato da limitação do cérebro humano buscar simplificar em excesso as soluções possíveis, sendo que os estilos cognitivos de extroversão, introversão, sentimentos, sentidos, intuição, pensamento, percepção e julgamento podem gerar dezesseis combinações possíveis e inesperadas.

Para Mintzberg (2000):

A cognição também pode ser vista como processamento de informação, no processo de seleção das informações, codificação para entendimento, armazenagem ou recuperação, decisão sobre os modelos mentais criados e realimentação do ciclo.

A Cognição também pode estar no nosso subconsciente, segundo Mintzberg (2000), através da percepção visual, processamento paralelo de informações, síntese e intuição, ou seja, a fonte de inspiração e criatividade pode ser misteriosa. A Cognição pode também alterar a própria cognição na interpretação do mundo externo.

Os princípios da escola cognitiva segundo Mintzberg (2000) são:

- A formação da estratégia ocorre na mente do estrategista, ou seja, no seu processo cognitivo;
- As estratégias emergem da mente na forma de conceitos, mapas mentais, esquemas e molduras, na leitura, interpretação e recriação do mundo exterior;
- As informações surgem das formas mais deturpadas e são filtradas conforme item anterior;
- As estratégias são difíceis de realizar ou serem modificadas

Tabela 5 – Princípios da escola cognitiva  
Fonte: Mintzberg (2000)

Mintzberg (2000) descreve as deficiências desta escola como sendo: o fato da psicologia cognitiva ainda não conseguir explicar como se forma a estratégia na mente de um estrategista; a mesma psicologia cognitiva não consegue explicar como alguns estrategistas conseguem dar um salto notável em termos de cognição;

e a estratégia é visto como processo individual, ou seja, exclui a participação e o consenso grupal.

Como a preocupação desta escola é entender como funciona a mente do estrategista, e isto ainda é um mistério, seu efeito é praticamente nulo para as organizações.

## 2.6 A Escola do Aprendizado

Mintzberg (2000) entende que nesta escola a estratégia é emergente e surge quando pessoas ao agirem individualmente ou em grupo aprendem sobre a situação e aumentam seu nível de conhecimento e capacidade de lidar com os problemas e as oportunidades, afetando assim o padrão de comportamento.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), as organizações aprendem continuamente por meio do domínio de cinco disciplinas: **Domínio do Raciocínio Sistêmico**, quando as pessoas precisam ter visão global e das partes da organização; **Domínio Pessoal**, que permite as pessoas enxergarem a diferença entre o que estão fazendo e o que gostariam de alcançar na organização; **Domínio do Desenvolvimento de Modelos Mentais**, que faz com que as pessoas reflitam e questionam seus mapas mentais internos da organização; **Estabelecimento e compartilhamento da visão de negócios**, que deve desenvolver nas pessoas um senso de compromisso comum para com os objetivos organizacionais; e **Prática da Aprendizagem em Equipe**, que visa generalizar o conhecimento individual por toda a organização, através de técnicas de discussão e diálogos em grupos para estabelecer o pensamento comum.

Para Mintzberg (2000) qualquer pessoa desde que devidamente informada pode contribuir para a formação de estratégias. O executivo principal continua como responsável pela estratégia, mas os diferentes agentes se empenham para colaborar.

Para Peterossi (1994):

O poder de uma sociedade estará cada vez mais centrado no seu desenvolvimento cultural e científico-tecnológico, através da busca de novos conhecimentos, incentivo à pesquisa e interdisciplinaridade capacitando os novos profissionais a responder aos problemas com maior eficiência.

Desenvolver novos conhecimentos significa desenvolver novos produtos, novos serviços, tornar o trabalho mais eficiente, o que irá conduzir a organização a um resultado financeiro satisfatório, ou ainda, a única saída para a sobrevivência dentro de um novo mundo, que apresenta um quadro constante de mudanças nos aspectos sociais, culturais e político

Segundo Leal Filho (2007), a chave está na conscientização dos funcionários e na criação do espírito de equipe, de corpo único. O envolvimento dos funcionários em discussões define objetivos e gerencia conflitos, ao criar um clima de abertura e descentralização administrativa.

Para este autor, a Aprendizagem Organizacional é a estratégia de gestão mais apropriada à formação de organizações inteligentes, capazes de alcançar os melhores resultados financeiros, bem como o reconhecimento da comunidade.

As organizações inteligentes, as quais terão mais chances de se perpetuar no tempo, são aquelas que entendem e incentivam o processo de aprendizagem individual e coletivo, fazendo com que as pessoas participem da elaboração das estratégias, e desta forma, sintam-se parte de um todo e na obrigação de se esforçar ao máximo para alcançar os resultados pretendidos, ou seja, se comprometendo realmente.

Isto pode ser demonstrado através da Tríade da figura 7 localizada na próxima página.

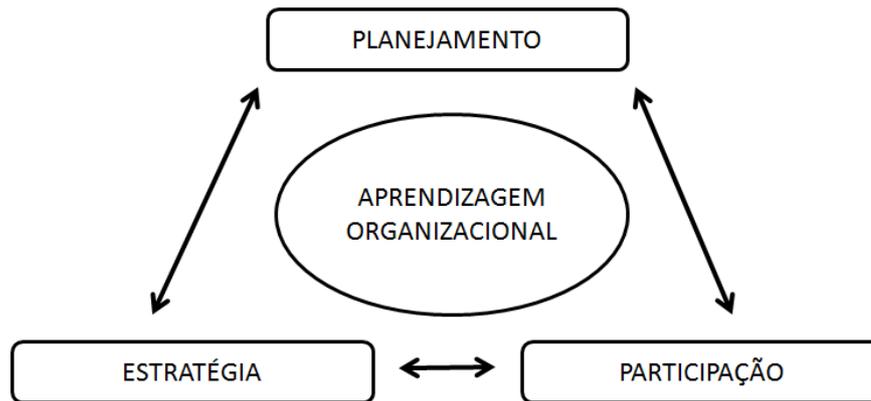


Figura 7 – Triade da Aprendizagem Organizacional

Fonte: Leal Filho (2007)

Para Bunge (2008):

A ação racional baseia-se em planos ou programas inspirados, por sua vez, em diretrizes e baseado em previsões. E todos os quatro itens – previsão, diretriz, plano e ação – são componentes de um processo complexo...Mas um plano é e deveria sempre ser um simples esboço, pois ao contrário, talvez não fosse flexível e destarte aberto aos imprevisíveis.

Planejar é tentar prever o que poderá ser feito quando chegar a necessidade de tomar uma decisão no futuro. Para tanto, é necessário conhecer profundamente o assunto que está sendo trabalhado, entender as razões que justificam o processo da criação de planos e saber o que se quer obter no futuro, o lugar onde se quer chegar, através de diretrizes claras.

O produto a ser gerado será um plano composto por diversas ações a serem tomadas durante a condução do negócio. Entretanto não pode ser algo totalmente inflexível, pois deverá apresentar contingências que permitam a organização a lidar com fatores totalmente inesperados.

Para Morin (2007):

O pensamento complexo é animado por uma tensão permanente entre a aspiração a um saber não fragmentado, não compartimentado, não redutor, e o reconhecimento do inacabado e da incompletude de qualquer conhecimento...A complexidade não é a chave do mundo, mas o desafio a enfrentar, e por sua vez o pensamento complexo não é o que evita ou

suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e as vezes mesmo a superá-lo.

Segundo este autor, não se pode reduzir o conhecimento ao estudo de suas partes, mas sim, de uma maneira complexa, há de se entender o conhecimento como um sistema formado por partes interdependentes. Além disso, deve ser adotada uma postura aberta a novas ocorrências, pois existem limitações humanas na compreensão dos fenômenos.

Para Morin (2007), não se pode acreditar exclusivamente numa concepção linear de causalidade, ou seja, uma causa produz um efeito. Não se pode ser reducionista, mas sim adotar uma postura pela busca do entendimento das relações diversas geradas pelo efeito. Há de se compreender inclusive que o efeito também pode atuar retroativamente sobre a causa.

O planejamento é uma tentativa de criar planos de ação que facilitem a tomada de decisão futura. Porém, deve ser visto como uma atitude de pensamento complexo, que deve buscar as inter-relações entre todas as variáveis, e ainda assim, se manter aberto para imprevistos que possam ocorrer durante a realização das ações.

Em outras palavras, a estratégia deliberada precisa aprender a conviver com a estratégia emergente, e mais do que isso, aprender a gerar uma sinergia entre elas na busca dos melhores resultados possíveis para a organização.

A aprendizagem organizacional é, portanto, o resultado de um exercício de planejamento aberto, feito através da utilização do pensamento complexo, buscando previsões que possam se adaptar as mudanças que vão surgindo durante a realização dos planos de ação.

Entretanto, para que estes planos de ação alcancem os melhores resultados possíveis, se faz necessário a participação de todos os elementos da organização, para que possa ser explorado o maior número possível de variáveis do conhecimento e que as pessoas se sintam parte do processo e desta forma se comprometam e se dediquem.

Para Mintzberg (2000), os princípios da escola de aprendizado são:

- Devido a imprevisibilidade do ambiente da organização, e devido a grande gama de informação existente, a formação da estratégia só pode ser feita através de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, fundindo-se com a sua implementação;
- Existem muitos estrategistas em potencial o que faz com que o sistema coletivo aprenda;
- As estratégias podem surgir em todos os lugares, inclusive os mais estranhos, sendo que algumas são escolhidas para serem defendidas pelos gestores;
- Surge um novo papel para a liderança, o de gerenciar o processo de aprendizado para que as estratégias possam emergir;
- As estratégias aparecem como padrão do passado, tornam-se visão do futuro e então tornam-se perspectiva de comportamento coletivo.

**Tabela 6 – Princípios da escola de aprendizado**  
**Fonte: Mintzberg (2000)**

Mintzberg (2000) apresenta como deficiências desta escola os seguintes pontos: a Escola da Aprendizagem pode levar a desintegração da estratégia por não manter um padrão de comportamento por um prazo razoável de tempo; o excesso de ênfase na aprendizagem contínua pode destruir uma estratégia coerente e viável; pode estimular o surgimento de estratégias erradas, levando a empresa para uma posição indesejável, e por fim, as pessoas tendem a deixar de fazer seu trabalho cotidiano de forma eficiente.

Para Mintzberg (2000), esta estratégia deve ser utilizada quando nenhuma autoridade central consegue implementar uma estratégia, motivadas politicamente ou não. Se o ambiente da empresa é extremamente dinâmico e imprevisível, a organização pode aprender e criar novas estratégias interessantes.

A estratégia deve então ser discutida em todos os níveis da organização antes de ser executada. A visão de futuro e a missão da empresa não podem ser unicamente de responsabilidade do corpo diretivo da empresa, mas um resultado de uma reflexão de todos os funcionários, sendo que estes devem gerar idéias criativas e inovadoras para a organização. Isto fará com que todos tenham o sentimento de fazer parte de um todo e a consciência que podem fazer a diferença.

## 2.7 A Escola do Poder

Segundo Srour (1998):

O poder consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Entretanto, também é a faculdade de resistir e sabotar, incluindo então a dialética da obediência e da resistência, ou entre o domínio e a contestação. É uma relação entre forças, onde nenhum agente é completamente destituído de alguma parcela de poder.

Segundo Mintzberg (2000) na Escola do Poder, a formação de estratégia ocorre através de um processo aberto de influências de poder e política para negociar estratégias para atender a interesses particulares. Esta escola pode ser dividida em dois ramos, o poder micro que é exercido dentro da organização e o poder macro que é exercido fora da organização.

Em termos de poder micro, as estratégias são estabelecidas através de um processo de negociação entre coalizões, grupos e indivíduos que têm sonhos, esperanças, ciúmes, temores e interesses próprios. O poder na organização pode ser exercido por autoridade formal, pela cultura estabelecida, pela expertise certificada ou por política.

Manobras políticas são realizadas para tentar deslocar poder de um lado para outro, na forma de movimentos de rebelião ou de insurgência.

Em termos de poder macro, a organização deve gerenciar as demandas de poder exercidas pelos agentes externos da organização, buscando negociar ou influenciá-los.

Pode lidar com a demanda à medida que ela surge, manipular e moldar resultados para modificar expectativas, ou colocar um grupo contra outro para diminuir as pressões externas.

Para Mintzberg (2000), os princípios desta escola são:

- A formação da estratégia ocorre para atender a interesses de poder e política internos ou para responder a pressão de agentes externos;
- As estratégias são utilizadas como meio de manobra política e menos como perspectiva;
- A estratégia formada pela negociação de interesses acaba em período de tempo curto, não significativo;
- A organização tenta realizar manobras estratégicas através de redes e alianças para promover seu próprio bem estar;

**Tabela 7 – Princípios da escola do poder**  
 Fonte: Mintzberg (2000)

Como críticas para a Escola do Poder, Mintzberg (2000), coloca os seguintes pontos: a política é um fator de resistência para as mudanças estratégicas; pode criar sérios problemas de conluio entre grandes organizações; despreza o papel das forças integradoras como liderança e cultura; abandona rapidamente padrões que forma, mesmo quando para evitar conflitos.

Esta escola pode ser utilizada pelas organizações segundo Mintzberg (2000) quando: ocorrem mudanças importantes gerando conflitos políticos; em organizações grandes e maduras; em organizações de *experts* complexas e altamente descentralizadas como universidades, faculdades e laboratórios; em períodos de bloqueio das estratégias por intransigências de parte dos detentores do poder; ou em períodos de incerteza, quando as organizações são incapazes de estabelecer uma direção clara;

## **2.8 A Escola Cultural**

Segundo Antonello apud Ruas et all (2005), a cultura é um mecanismo de construção de significados que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários que impõe coerência, ordem e significado a todas as ações tomadas pela organização.

Para Srour (1998):

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como cimento para unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Entretanto, fica a mercê das convicções individuais e da disparidade entre procedimentos e orientações, afetando a forma como a organização responde às situações novas.

Mintzberg (2000) define cultura como o conjunto das crenças comuns que se refletem nas tradições, nos hábitos, nas histórias, símbolos, edifícios e até produtos de uma organização. Ela influencia a tomada de decisão da empresa, gera resistência às mudanças estratégicas, mas, por outro lado, os valores podem estabelecer uma vantagem competitiva difícil de ser imitada.

Para Peterossi (1994):

Todo indivíduo tem necessidade de um engajamento cultural e social no mundo em que vive, e isto o move para seu aprimoramento via educação e aplicação prática. Este desejo aplicado às empresas pode explicar a unificação das pessoas em torno da cultura organizacional.

Para Braga e Monteiro (2005):

A cultura organizacional, que são as tradições internas, modo de pensar e agir, crenças e expectativas, influencia o comportamento de todos os funcionários, o que pode motivá-los ou não a ultrapassar todos os objetivos organizacionais.

A Escola Cultural tem um aspecto coletivo muito forte, pois existe um pacto implícito entre todos os elementos da organização, fazendo com que todos reajam dentro de um mesmo padrão de princípios e valores, os quais influenciam a definição das estratégias da empresa, tanto de forma positiva quanto podem ser de forma negativa.

Para Mintzberg (2000) os princípios desta Escola do Pensamento são:

- A formação de estratégia é um processo de interação social gerado pelas crenças e interpretações comuns dos membros da organização;
- As crenças são adquiridas através de aculturação ou socialização de forma tácita e não verbal;
- Os membros da organização podem descrever apenas parcialmente as crenças, mas não as suas origens;
- A estratégia é embasada nas intenções coletivas, na maneira de se fazer as coisas (perspectiva);
- A cultura gera a perpetuação da estratégia existente, permitindo apenas mudanças pequenas dentro da perspectiva estratégica.

**Tabela 8 – Princípios da escola cultural**  
Fonte: Mintzberg (2000)

Como críticas para a Escola Cultural, Mintzberg (2000), coloca os seguintes pontos: falta de clareza conceitual; pode desencorajar a mudança estratégica; e iguala vantagem estratégica a singularidade organizacional, criando dificuldade para enxergar novas oportunidades;

Esta escola pode ser utilizada segundo Mintzberg (2000) quando a organização passar por um período de reforço da estratégia existente, ou um período de recomposição de uma estratégia, ou então necessitar criar uma revolução cultural.

## **2.9 A Escola Ambiental**

Para Mintzberg (2000) a Escola Ambiental entende que a formação da estratégia tem que levar em consideração as forças fora da organização, chamadas de ambiente, juntamente com a liderança e a organização em si.

Para esta escola o ambiente externo sempre exerce uma força competitiva sobre a organização e existem quatro possíveis dimensões do ambiente:

estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. Esta escola entende a estratégia como uma reação e não como algo previamente decidido.

Para Braga e Monteiro (2005):

As Instituições de Ensino representam um sistema em aberto, na busca de um equilíbrio dinâmico com o seu ambiente. Portanto, é importante ter uma visão sistêmica, olhando a organização como um conjunto de partes interativas e interdependentes que juntos formam um todo unitário com objetivos determinados.

Para estes autores, para chegar a esta visão sistêmica é preciso desenvolver uma forma de raciocínio que permita enxergar as conexões entre as partes, em termos de padrões. A organização não pode ser vista de forma isolada, como um sistema autônomo, mas sim como um sistema que recebe influências externas.

Segundo Mintzberg (2000) os princípios da Escola Ambiental são:

- O Ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia;
- Se a organização não responder ao Ambiente será eliminada;
- A liderança torna-se passiva ao adaptar a organização ao Ambiente;
- As organizações duram apenas até o esgotamento dos recursos disponíveis.

**Tabela 9 – Princípios da escola ambiental**  
**Fonte: Mintzberg (2000)**

Para Mintzberg (2000) a Escola Ambiental apresenta as seguintes deficiências: ignorar que as organizações podem ter opções frente ao ambiente; e existem restrições internas que podem impedir a plena adaptação ao ambiente;

Mintzberg (2000) entende que a Escola Ambiental pode ser utilizada quando uma organização atinge o estágio de maturidade.

## 2.10 A Escola da Configuração

Segundo Mintzberg (2000) a Escola da Configuração reflete dois aspectos da organização, seus estados chamados de configuração e o processo de geração de estratégia chamado de transformação.

À medida que a organização adota um novo estado de ser, ela transforma ou redefine suas estratégias.

Para Mintzberg (2000) os princípios da escola da configuração são:

- A organização adota uma forma de estrutura para atender a um contexto, gerando comportamentos e assim levando a formação da estratégia;
- Períodos de estabilidade são interrompidos por períodos de transformação;
- A sequência destas transformações é ordenada ao longo do tempo e forma o Ciclo de Vida das organizações;
- Capacidade de gerenciar o processo de ruptura gerado pela transformação sem destruir a organização;
- A transformação da organização ocorre de acordo com que assume a configuração descrita nas outras escolas do pensamento, em resposta ao contexto que estão vivendo;
- As estratégias assumem a forma de acordo com a escola utilizada: planos, padrões, posições, perspectivas ou truques.

Tabela 10 – Princípios da escola da configuração  
Fonte: Mintzberg (2000)

Segundo Mintzberg (2000) as organizações podem assumir as seguintes configurações: **Organização Empreendedora**: quando a estrutura é informal e flexível e controlada diretamente pelo dono, como as empresas de novas tecnologias; **Organização Máquina**: quando os cargos são especializados, o trabalho padronizado e hierarquicamente controladas, como as indústrias de produção em massa; **Organização Profissional**: quando o poder está nas mãos do *experts* e é descentralizado, o trabalho é bastante padronizado, e existe uma

estrutura administrativa de suporte, como hospitais e laboratórios; **Organização Diversificada**: quando formadas por unidades independentes unidas por uma administração central flexível, como no caso das universidades; **Organização por Projetos**: quando não existe hierarquia e os trabalhos são realizados por equipes de projetos formadas por especialistas; **Organização Missionária**: quando dominada por uma cultura forte que torna os níveis hierárquicos mais brandos por meio dos quais as pessoas têm liberdade de ação, como no caso de ordens religiosas e alguns clubes; e **Organização Política**: quando não existe base de poder estável, pois os conflitos levam a mudanças constantes, como no caso de agências governamentais;

Para Mintzberg (2000), as deficiências da Escola da Configuração são: o fato do mundo das organizações ser muito complexo e ocorrer nuances onde duas escolas se misturam, ficando difícil afirmar que está em uma única configuração; as organizações não mudam com tanta frequência e nem sempre isto ocorre por meio de transformações drásticas; as escolas do pensamento também não são estáticas, ou seja, elas evoluem.

## 2.11 A Escola das Redes

Cavalcanti et al (2007) acrescentaram mais uma escola às dez descritas por Mintzberg (2000), a Escola das Redes, onde a formação da estratégia é emergente, fruto da transformação da realidade que envolve a organização, remodelada em múltiplos cenários e que serve de apoio para a decisão.

Para Braga e Monteiro (2005):

O propósito da gestão do conhecimento é disponibilizar as informações necessárias para suportar a qualidade do processo decisório estratégico, criando o desejo de compreensão e compartilhamento de conceitos entre as pessoas.

Para Prado (2006):

Na Sociedade do Conhecimento, o mundo globalizado em um espaço comprimido de tempo aumenta a velocidade com que as informações fluem pelas infovias, ao criar redes informáticas, mediadas por computador, que questionam todas as crenças existentes.

Para Julio et al (2008):

Tudo está interligado numa grande rede ou grande teia global. Um fator altera outro e por ele é alterado, transformando toda a realidade de inter-relações. O pensamento estratégico é sistêmico, amplo, interconectado, aberto para sutilezas quase invisíveis que apontam para muitos futuros.

Para Sawhney e Parikh apud Porter et al (2002):

Rede é um conjunto de dutos por onde fluem as informações, e que a inteligência está na capacidade de distribuir, armazenar, exibir ou modificar estas informações. Ao aumentar a qualidade e a utilidade da informação, ocorre a formação de valor para a Sociedade do Conhecimento.

Para Cavalcanti et al (2007) os princípios essenciais desta escola são:

- Criação de redes de informação, onde a decisão é tomada por meio de pesquisa operacional e de seus métodos multicritérios para capturar oportunidades dos arranjos produtivos locais;
- Criação da Governança corporativa: autoconsciência da organização sobre a maneira pela qual gerencia a si própria, que deve estar em linha com o atendimento das expectativas dos acionistas ou mantenedores;
- Uso do *Business Intelligence* (BI): conjunto de ferramentas de tecnologia da informação (TI) para se obter informações essenciais e montar um banco de dados;
- Logística globalizada: disponibilidade de atingir a vários mercados ao mesmo tempo;
- Formulação de sonhos que transformam visões em estratégias: através da criação de cenários prospectivos.

Tabela 11 – Princípios da escola das redes  
Fonte: Mintzberg (2000)

A diferença para com a Escola Ambiental, é que a Escola das Redes está muito mais interconectada com o mundo exterior e pode gerar novas estratégias, se

antevendo às mudanças, ou seja, possui uma postura mais pró-ativa, enquanto que a Escola Ambiental é essencialmente reativa.

## **2.12 A Escola dos Indicadores de Desempenho**

Norton e Kaplan (1997) criaram uma ferramenta chamada de “Balanced Scorecard” (BSC) que segundo eles pode ser entendida também como uma metodologia para traduzir a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de indicadores de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão das estratégias das organizações.

Para Norton e Kaplan (2004);

Essa ferramenta pode fornecer um novo referencial para a formação da estratégia mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades que criem valor para a organização. Este sistema permite, após sua elaboração, o controle e desenvolvimento das ações, segundo uma visão integrada de esforços e resultados atingidos.

Para Chiavenato e Sapiro (2003):

O Balanced Scorecard (BSC) pode ser traduzido para placar balanceado, e é uma metodologia que se baseia no equilíbrio organizacional entre quatro perspectivas de objetivos: financeira, do cliente, dos processos internos, e da inovação e aprendizagem. Esta metodologia permite o monitoramento de indicadores baseados no futuro desejado, dirigindo os esforços para as competências essenciais da organização e na busca da eliminação das incompetências.

Para Herrero Filho (2005), os desafios para qualquer organização estabelecer uma gestão estratégica baseada no BSC são: envolver todos os funcionários da organização, permitindo uma aprendizagem contínua; fazer com que o negócio e o seu processo gerencial fiquem constantemente focados na estratégia estabelecida; todos os funcionários devem compreender facilmente a estratégia da organização; os funcionários devem fazer da estratégia parte do seu dia a dia, algo que precisa

ser revisitado constantemente; estimular a troca de idéias e envolvimento dos funcionários no processo de criação, análise, implementação e avaliação da estratégia; e traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores de Qualidade (IQs) e Indicadores de Desempenho (IDs), para medir a eficiência e a eficácia da estratégia, permitindo o rápido alinhamento

Esta escola destaca que o planejamento estratégico deve ser utilizado, porém como uma diretriz e não como um engessador de iniciativas, pois mais que planejar estrategicamente, a equipe deve monitorar e pensar estrategicamente e com agilidade para adaptar-se às novas condições, mesmo que isto signifique abandonar as estratégias iniciais e buscar outras mais apropriadas ao momento.

Segundo Norton e Kaplan (2004), para efetivamente implementar o BSC, cinco princípios devem ser considerados:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais: criar os mapas estratégicos (imagem e linguagem para facilitar o entendimento), identificar e explicitar as relações de causas e efeitos entre os resultados e os objetivos propostos, e criar indicadores não-financeiros para mensurar a estratégia;
- Alinhar a organização à estratégia: promover uma sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre todos os indivíduos e áreas para que a estratégia seja conhecida e executada por todos;
- Transformar a estratégia em tarefa de toda a organização: educar todos os funcionários para entender os conceitos do negócio e a estratégia, estabelecendo indicadores individuais e grupais que implicaram em remuneração e recompensas se alcançados;
- Converter a estratégia em processo contínuo: os objetivos estratégicos devem dar origem ao orçamento, que devem ser avaliados mensalmente, criando uma cultura organizacional baseada na cobrança pelo desempenho individual e coletivo;
- Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva: determinar um executivo da alta administração como responsável e líder do processo, que deve motivar e dar autonomia para a equipe na implementação do BSC, fazendo com que se sintam donos do processo.

**Tabela 12 – Princípios da escola dos indicadores de desempenho**

**Fonte: Mintzberg (2000)**

Para Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos possibilitam que as organizações descrevam e ilustrem, em linguagem clara e fluente, os objetivos, as metas, as iniciativas, os mercados-alvo, os indicadores de desempenho e todas as ligações entre os componentes da estratégia. Desta forma, visualmente, os

funcionários podem se conectar aos objetivos da empresa e os gerentes enxergarem formas de corrigir possíveis desvios.

Segundo esta escola, a definição de um processo estratégico ocorre em etapas, primeiramente ao definir Visão, Missão e Valores da Organização, conforme demonstra a Figura 8:

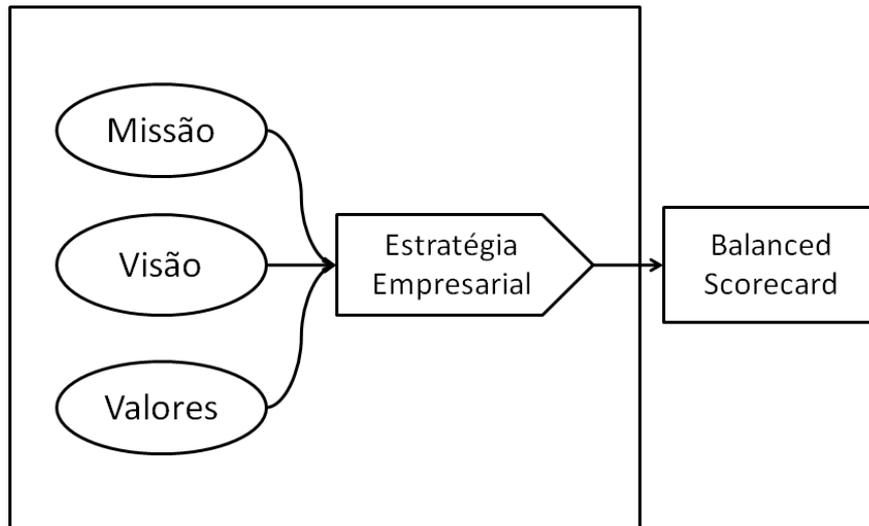


Figura 8 – Visão Estratégica do Balanced Scorecard  
Fonte: Herrero Filho (2005)

Por Missão entende-se a razão de ser de uma organização, qual a sua finalidade principal, para que ela foi criada e por que existe. Porém, precisa ser simples, concisa e de fácil entendimento para todos os funcionários, refletindo os valores da organização, as suas estratégias, a sua visão de futuro e principalmente os interesses dos “*Stakeholders*”.

A visão da organização significa onde a empresa quer estar no futuro, quais são os seus objetivos e as suas metas a médio e longo prazo, e a criação de cenários onde poderá atuar. Deve representar as perspectivas internas e externas dos “*Stakeholders*”.

Os valores representam as crenças que orientaram o comportamento das pessoas e da organização em si. São as bases que criam uma cultura única e que norteiam as decisões a serem tomadas. Também constituem-se na maneira pela qual a organização e as pessoas querem ser reconhecidas pela comunidade.

Assim como para as escolas do Design e do Planejamento, após definição de missão, visão e valores da organização é preciso fazer uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

São analisados os pontos fortes e os pontos fracos da organização (seus recursos, seus conhecimentos e suas competências) e as ameaças e oportunidades externas, compostas por forças macro ambientais (Mudanças Econômicas, Político-Legais, Culturais, Tecnológicas e Sociais).

Somente após a definição destes elementos, é que a empresa pode começar a desenvolver a sua estratégia, ou seja, o caminho a seguir para atingir seus objetivos.

A função do BSC é justamente criar indicadores para cada objetivo a fim de verificar se a estratégia adotada esta seguindo o que foi planejado, e identificar quais são as oportunidades de melhoria a serem somadas ou então quais são as ações corretivas que devem ser tomadas a fim de que o resultado seja atingido.

Esta escola acrescenta a análise das forças setoriais, como feita na escola do posicionamento, na qual são verificados os novos concorrentes entrantes, a ameaça da substituição por outro produto ou serviço, o poder de negociação com fornecedores e clientes, e a rivalidade entre as empresas concorrentes que disputam o mercado), conforme Figura 9 abaixo.

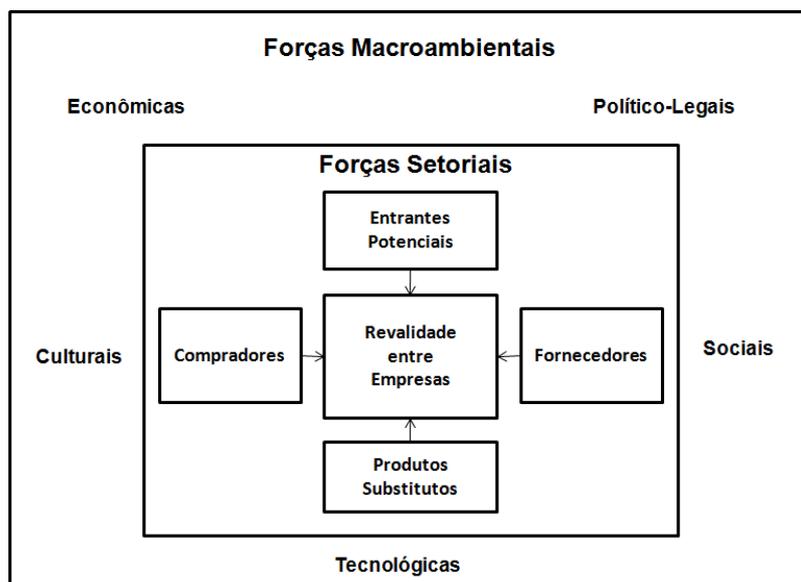


Figura 9 – Ameaças e oportunidades  
Fonte: Herrero Filho (2005)

Após a definição dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades, juntamente com a análise das forças setoriais, a organização pode determinar suas vantagens competitivas frente a seus concorrentes e tentar alavancá-las na criação de uma estratégia competitiva.

Para Herrero Filho (2005), estas vantagens competitivas serão sustentáveis na medida em que bem utilizado os fatores-chaves de sucesso, representados pelas áreas de Vendas, Marketing, Recursos Humanos, Produção, Tecnologia e Distribuição como demonstrado na figura 10 abaixo.

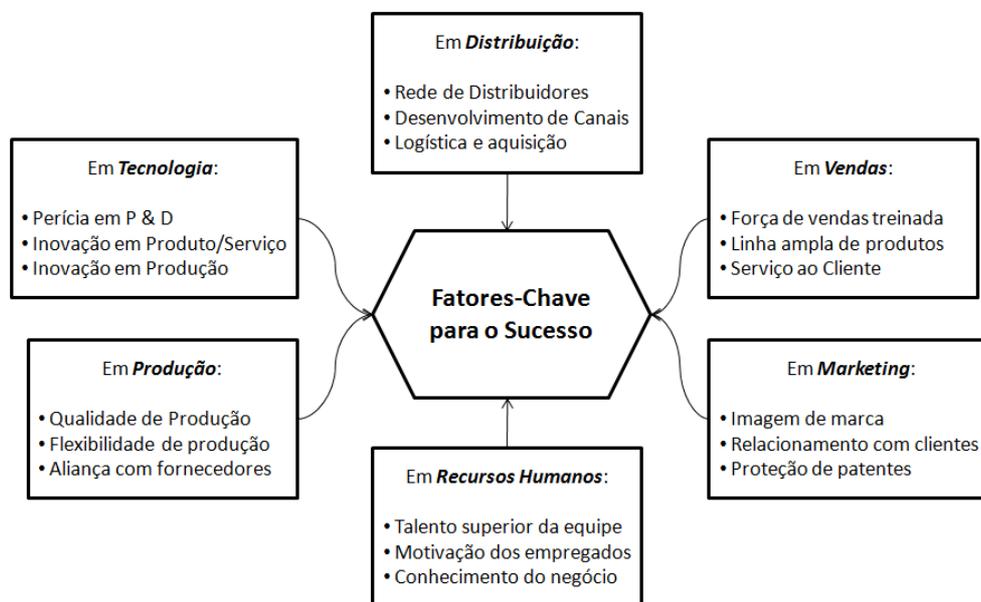


Figura 10 – Os fatores-chave de uma organização  
Fonte: Herrero Filho (2005)

Em termos de Vendas, é necessário um investimento forte em treinamento da equipe e no foco do atendimento ao nível de serviço esperado pelo cliente, além de oferecer uma gama ampla de produtos.

Em Marketing, é de fundamental importância investir na imagem da marca, tornando-a conhecida e admirada pela sociedade. O relacionamento com os clientes deve ser no sentido de trazer ganhos para ambos os lados, na divisão dos

resultados gerados em conjunto. A criação de patentes deve ser mantida em foco, como proteção para o negócio e fonte de renda adicional.

O foco da área de Recursos Humanos deve ser buscar, desenvolver e reter os melhores talentos, através de processo motivacional e de processo de reconhecimento contínuo. Esta área deve estar preocupada em espalhar as bases de conhecimento do negócio para toda a organização, facilitando a integração dos setores e a busca de objetivos comuns.

Em termos de Produção, seja geração de produtos ou serviços, a busca por parcerias com fornecedores, dividindo os ganhos obtidos com iniciativas conjuntas, leva ao aprimoramento contínuo e a melhor competitividade em termos de fontes de suprimentos. O diferencial de qualidade deve ser perseguido para gerar destaque perante a concorrência, mas sem deixar de lado a questão da flexibilidade, permitindo a adaptação e a resposta rápida às necessidades geradas pelas mudanças do ambiente interno, bem como do ambiente externo.

Em termos tecnológicos, a organização precisa montar redes de informações que consigam captar as novas tendências e buscar criar novas necessidades através da área de pesquisa e desenvolvimento, que deve ter foco na questão da inovação, e assim alavancar novas oportunidades de mercado.

Em Distribuição, a organização deve buscar a maior capilaridade possível, ou seja, a maior e melhor forma possível de atingir seus clientes. A revisão dos atuais canais de distribuição de produtos e serviços, bem como a busca do desenvolvimento de novas opções, deve ser uma constante para a organização.

Herrero Filho (2005) apud Kaplan e Norton, indica que a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais “*Stakeholders*” e que podem ser agrupados perspectivas.

Cada perspectiva é uma forma de observar aspectos da organização em toda a sua amplitude e tratá-la da forma mais adequada. Para estes autores, o processo de verificação do desempenho dos objetivos da organização deve respeitar quatro perspectivas diferentes, conforme demonstra a figura 11 na próxima página:

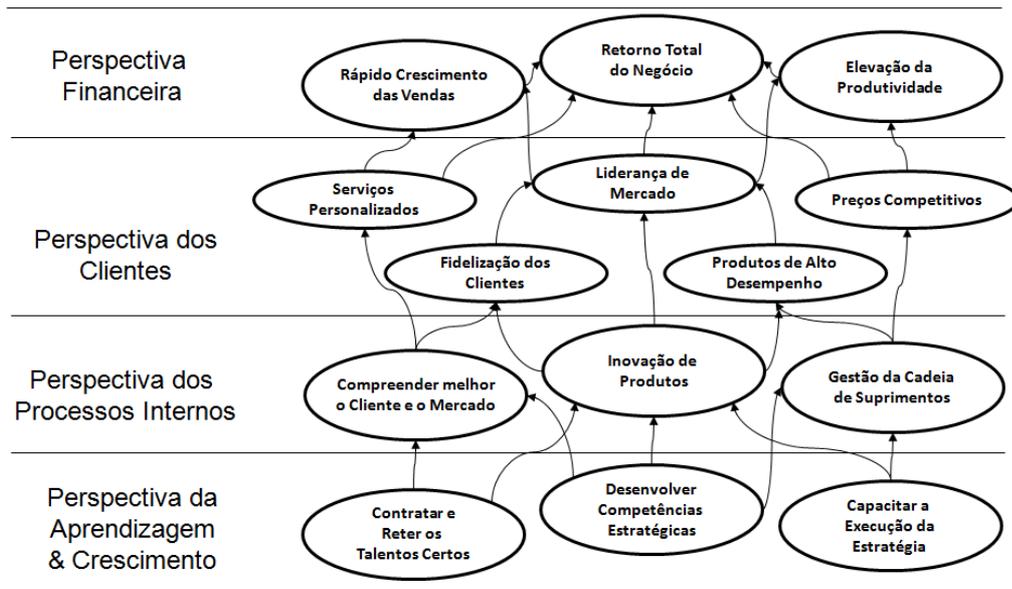


Figura 11 – Mapa estratégico  
Fonte: Herrero Filho (2005)

As perspectivas traduzem a forma como o valor é criado para os “*Stakeholders*”, ou seja, a estratégia geral é separada em objetivos específicos que envolvam aspectos financeiros, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

As medidas ou indicadores de desempenho avaliam se as atividades e ações estão progredindo em relação aos resultados esperados.

As metas devem traduzir os objetivos em números através de fórmulas ou em textos nos casos não quantitativos, facilitando a visibilidade de onde a organização quer chegar. As iniciativas são as ações que a empresa deve tomar para conseguir atingir os objetivos estratégicos.

Segundo Herrero Filho (2005) e conforme figura 11 acima, em termos de perspectivas do BSC, observa-se: **Perspectiva Financeira**, pela forma como a estratégia está contribuindo para o resultado financeiro (lucro líquido, retorno sobre investimento, criação de valor econômico e geração de caixa); como está o processo de geração de renda (rentabilidade) e de redução de custos (melhoria na produtividade e na qualidade dos serviços); **Perspectiva do Cliente**, pela satisfação do cliente (Aluno e Empregadores destes), conquistas de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação do mercado; **Perspectiva dos Processos Internos**: pela forma como os principais processos estão gerando valor

percebido pelos clientes e como os objetivos financeiros estão sendo atingidos; e **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**, através da obtenção de novas competências (conhecimentos + habilidades + atitudes) que viabilizam as competências anteriores.

Entretanto, ainda falta a visão da interação da organização com toda a sociedade, além da visão de atendimento às exigências dos clientes, ou seja, uma visão mais complexa do todo.

Para atender a isto, Colenci Jr. et al (2001), acrescentou em seus trabalhos mais duas perspectivas a essa metodologia: **Perspectiva Social**, que é como a instituição é percebida pela comunidade e que benefícios sociais ela tem trazido para aquela região; e **Perspectiva Ambiental**, ou seja, quais são as atitudes da instituição para garantir um crescimento sustentável, pensando na manutenção dos recursos naturais para as próximas gerações.

Este capítulo trouxe o embasamento teórico sobre as doze escolas do pensamento estratégico, explicitando os princípios de cada uma, suas vantagens e suas desvantagens, os quais serão comparados com a prática adotada pelo Centro Paula Souza nos seus quase quarenta anos de existência.

No próximo capítulo, iremos explorar os conceitos de gestão, aplicadas à estratégia e às instituições de ensino, bem como algumas diretrizes sugeridas como alternativas para o futuro destas organizações.

### 3. A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

De acordo com o Dicionário Aurélio (2004):

Gestão é o ato de gerir, da gerência, da administração de algo...gerir, deriva do latim *gerere*, que significa trazer, produzir, criar, executar, administrar...administrar significa dirigir qualquer instituição, reger com autoridade suprema, governar, ou manter sob controle um grupo, uma situação, a fim de obter o melhor resultado.

Neste trabalho, a gestão é tratada como forma de criar fatores de direção, orientação para uma organização, e como forma de controlar e coordenar um grupo na busca dos objetivos de perpetuação da entidade no tempo e seu correspondente reconhecimento pela sociedade.

O viés da gestão a ser tratado aqui é a criação das estratégias, através do entendimento de como ela é gerada através do processo do pensamento estratégico. O que se quer evidenciar é a existência deste processo dentro das gestões realizadas pela Alta Administração do Centro Paula Souza

Guido (2006) entende que o conceito de Gestão é localizado em um grande número de publicações da área de administração.

Inicialmente, sendo utilizado como conjunto de atividades para administração de recursos humanos e de recursos materiais, evoluiu na forma de planejamento, administração, finanças, economia e hoje volta-se para o domínio do conhecimento, como estratégia para alcançar uma vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes.

Para Nitin Nohria apud Herrero Filho (2005), existem quatro práticas primárias de gestão: formular e manter uma estratégia clara, direta e objetiva; desenvolver e manter um desempenho operacional impecável e reconhecido; desenvolver e manter uma cultura baseada no desempenho; e por último, construir uma empresa dinâmica, flexível e simples que possa criar valor através do aproveitamento de oportunidades surgidas com as mudanças nos ambientes internos e externos.

Além das práticas primárias, para estes autores, existem também outras quatro práticas secundárias: reter os empregados mais talentosos e desenvolver o talento de outros; manter em alta o nível de comprometimento dos líderes e dos gerentes com os resultados da empresa; fazer inovações que revolucionem o setor; e buscar fusões, parcerias para fazer o negócio crescer.

Para este autor, a organização que quiser obter sucesso deve escolher pelo menos duas práticas secundárias, além das quatro práticas primárias. Encontram-se aqui os grandes desafios a serem vencidos pelas Instituições de Ensino, para que possam cumprir com seu papel perante a sociedade.

Há de se entender que existe uma grande diferença entre as organizações dos setores produtivos e as organizações do setor de ensino, apesar de ambas buscarem atender aos interesses dos seus mantenedores, sejam estes os seus proprietários no caso do setor privado, ou o governo no caso do setor público.

No caso das Instituições de Ensino, existe um fundo social diferenciado, visto que a função primordial de uma Instituição de Ensino é fazer com que seus alunos efetivamente aprendam. Desta forma é imprescindível que haja muita reflexão e planejamento sobre o projeto político pedagógico, que deve ser construído com a participação da comunidade interna e da comunidade externa.

Dentro do projeto político pedagógico deve haver espaço para que todos os educadores se manifestem e dividam suas experiências com todo o grupo. Através de reuniões de consenso, deverão ser obtidas as metas de aprendizagem, baseadas em doutrinas, princípios e métodos de educação.

Prado (2006) afirma que,

A gestão de uma Instituição de Ensino, além de administrar recursos, deve administrar atores e processos educacionais, que por meio de princípios e instrumentos metodológicos, devem enfatizar a aquisição de habilidades e competências pelos alunos, deslocando a ênfase do ensino para a aprendizagem (Fazer + Pensar), visto que a escola não detém mais o privilégio de transmitir dados e informações, principalmente após o advento da Internet.

Dentro deste trabalho, como já visto, o foco é a formação da estratégia, e assim não desenvolveremos discussão sobre temas pedagógicos, o que eventualmente poderão ser aprimorados em trabalhos futuros.

Retornando à questão da estratégia, para Gama Filho e Carvalho (1998), a gestão estratégia em uma Instituição de Ensino pode ser entendida como:

Um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma instituição de ensino, pode definir sua missão, objetivos e metas, bem como selecionar as estratégias e os meios para atingir seus objetivos em determinado período de tempo, sendo que uma das maneiras de viabilizar esse processo é por meio de constante interação com o meio ambiente externo.

Entretanto, conforme afirmam Tachizawa e Andrade (2006), esta visão de gestão estratégica, deve ser ampliada, incorporando a questão de indicadores:

O conceito de gestão pode ser ampliado, para efeito metodológico, mediante a incorporação de atividades de controle estratégico de variáveis internas e externas à instituição de ensino, utilizando-se, inclusive indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

Segundo Braga e Monteiro (2005), para que ocorra uma boa gestão, é preciso que se entendam as circunstâncias em que se encontram a empresa, o produto, o cliente, os concorrentes, as pessoas, os recursos e a liderança.

Partindo-se das definições apresentadas acima, e tendo em vista o período de grandes mudanças estruturais, a primeira questão a ser levantada é sobre a necessidade estratégica de se saber o que é a organização e o que ele deveria ser.

Para Drucker (1999), o contínuo período de mudanças estruturais e incertezas, torna crescente a congruência entre a realidade econômica, política, cultural e tecnológica com a estrutura da organização.

O pensamento estratégico deve preparar a empresa para o crescimento em direção à visão da empresa ou da instituição em longo prazo. Muitos gestores agem sem estruturar suas decisões, sem saber quais as verdadeiras vocações e não conseguem estabelecer as políticas e as diretrizes sobre as quais deverão estabelecer suas bases administrativas.

A organização deve estabelecer seus princípios e valores a fim de suportar suas políticas administrativas, e estas devem contar com a credibilidade da comunidade envolvida, antes do estabelecimento da missão e da visão da instituição.

Como já visto, por missão deve-se entender a razão da instituição existir, o que ela irá criar, deve ser abrangente a toda a organização e principalmente tem que ser clara e simples para que todas as pessoas possam entender.

A visão da instituição deve refletir a sua missão e estabelecer suas metas e objetivos em longo prazo.

Segundo Hamel e Prahalad (1995):

As constantes mudanças sociais, culturais e tecnológicas, com as quais vivemos nos tempos de hoje, fazem com que qualquer inovação ou vantagem competitiva desenvolvidas pelas organizações, perdurem por pouco tempo. Isto gera uma necessidade de constante adaptação e procura por novos produtos e serviços de forma criativa que possam surpreender os clientes, na busca de sua fidelização para com o negócio.

Segundo Choo (2006):

Esta nova realidade é o que já foi chamada aqui de Organização do Conhecimento, onde o capital material e financeiro perde a importância para o Capital Humano, que é o fator gerador de novos conhecimentos, que por sua vez, faz a roda das mudanças girar. A detenção da inovação ou de uma vantagem competitiva perde para a detenção da capacidade intelectual humana.

Então, o capital humano torna-se o principal fator de competitividade para uma organização, e assim faz-se necessário que receba um tratamento adequado a fim de poder gerar valor para o negócio.

Trata-se de aqui de criar motivação, gerar trabalho em equipe, criar senso de compromisso e polivalência de atividades, a fim de que o funcionário se envolva com a organização e efetivamente sinta-se parte dele. Desta forma, acaba se tornando comprometido com a busca pelos resultados.

Esta nova realidade quando aplicada a uma Instituição de Ensino, traz à tona a necessidade de mudança na sua forma de gestão.

Os padrões de qualidade e de produtividade interna, não são os únicos, e tem que estar alinhados com a análise constante de fatores externos. Há de se verificar quais os objetivos de todos os “*Stakeholders*” envolvidos.

A Instituição de Ensino deve colocar seu recurso humano voltado para a criação de valor e conseqüente manutenção da organização, acompanhando forças e agentes controláveis e não controláveis, que têm impacto no mercado de trabalho e nas estratégias da instituição.

Valores subjetivos, como a cultura interna, o estilo de gestão do principal dirigente, crenças e valores também não podem ser desprezados.

Para Tachizawa e Andrade (2006):

O melhor caminho para a gestão de uma Instituição de Ensino é a visão sistêmica, global, e abrangente, que possa evidenciar as relações de causa e efeito, os processos em seu início, meio e fim, e a correspondência entre recursos captados de seus fornecedores e valores obtidos como receitas de seus mantenedores.

Como visto anteriormente, a organização não deve abandonar os princípios do pensamento complexo, cujo objetivo é compreender os problemas essenciais, contextualizando-os e interligando-os, mas sem desistir de enfrentar os desafios gerados pelas incertezas. Em outras palavras, a organização não deve ceder a tentação de ser restritiva, e tratar tudo como sendo verdade absoluta.

O pensamento complexo traz a idéia de que o todo é mais que a soma das partes, ou seja, não é suficiente estudar parte a parte, mas como elas agem em conjunto, de forma sistêmica. Ele rompe também com a causalidade linear, pois o efeito também gera alterações na causa, em um processo de retro-alimentação, levando a um processo de adaptação.

A realidade se altera e isto deve ser levado em consideração, através do processo de melhoria continua, como se fossem ciclos quase que repetitivos.

Nesta linha, Tachizawa e Andrade (2006) sugerem um modelo de gestão sistêmico para as Instituições de Ensino, no qual a compreensão do todo é mais importante do que o mero conhecimento das partes, e a instituição é considerada um macrossistema.

Neste modelo, existe um fluxo de agregação de valores, partindo dos fornecedores, passando pelo processo ensino-aprendizagem e chegando aos clientes e um fluxo contrário de ordem financeira, dos mantenedores até os fornecedores. Este modelo não inclui atividades consideradas de rotina, como contabilidade, custos, tesouraria, finanças, compras, suprimentos e marketing.

Como pode ser observado na figura 12 abaixo, os fornecedores geram informações e insumos para a Instituição de Ensino, devendo o professor ser considerado o principal fornecedor.

A Instituição de Ensino por sua vez não é fechada, recebendo influências da sociedade, dos órgãos oficiais, dos concorrentes e dos seus clientes, e tem que compor isso com as suas diretrizes principais, ou seja, sua missão, objetivos e estratégias. O produto deste modelo é o processo de ensino-aprendizagem.

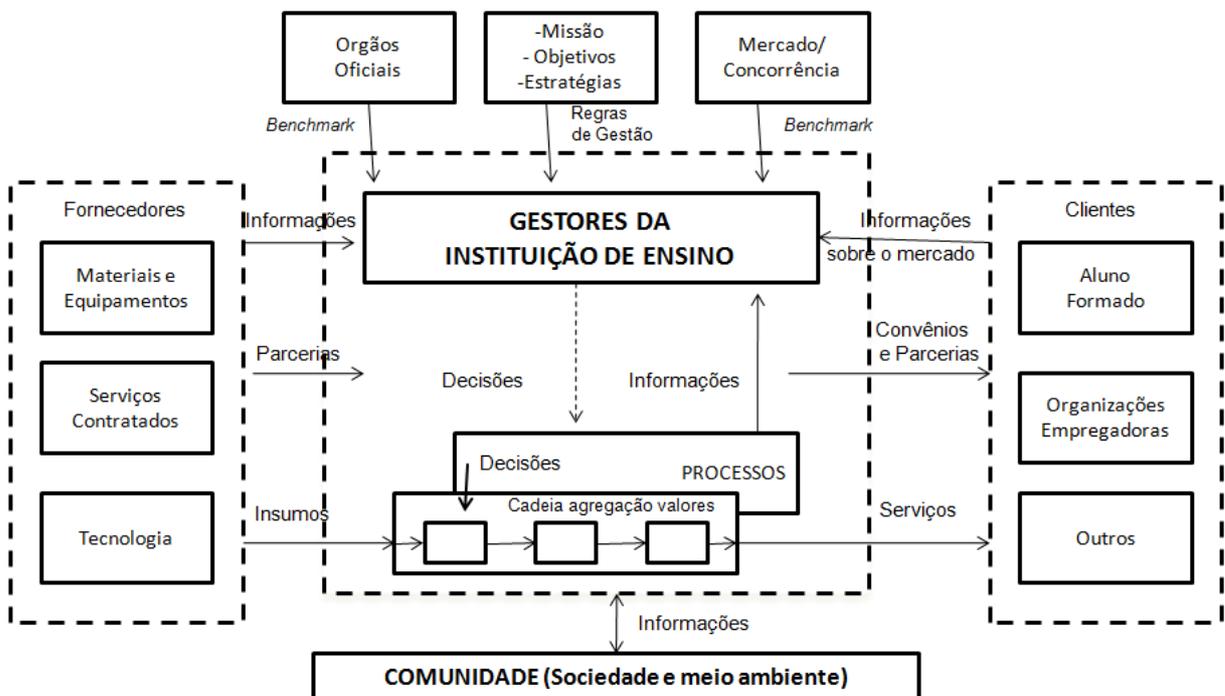


Figura 12 – Visão geral do modelo de gestão  
Fonte: Tachizawa e Andrade (2006)

Para estes autores, seu modelo de gestão ainda se apóia em outros seis elementos de influência, a saber: planejamento estratégico e projeto pedagógico, configuração organizacional, tecnologias de informação, administração de recursos humanos, administração da qualidade e critérios de avaliação, conforme demonstrado na figura 13 abaixo:

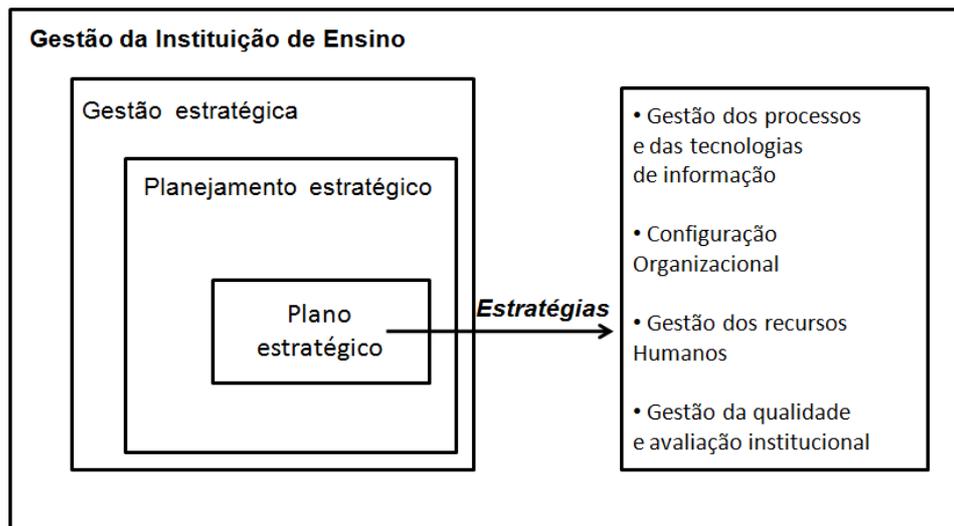


Figura 13 – Modelo de gestão aplicável a uma instituição de ensino  
Fonte: Tachizawa e Andrade (2006)

Tachizawa e Andrade (2006) afirmam que:

A gestão de qualquer instituição de ensino nada mais é do que o exercício de instrumentos quantitativos e qualitativos, para assegurar a formação de profissionais que atendam os requisitos do mercado, gestão esta apoiada nos recursos humanos, fator principal de qualquer organização da Sociedade do Conhecimento.

A Gestão estratégica é o instrumento para a definição de objetivos e metas a médio e longo prazo, e deve basear-se nos valores e na missão, que é a razão de existir da instituição.

Por Planejamento Estratégico, entende-se o processo de tomada de decisão antecipado, que gera um produto, o plano estratégico, composto de várias ações que deveram ocorrer seguindo uma linha de conduta, que é a estratégia.

O projeto pedagógico é um produto gerado pelo planejamento estratégico e refere-se à estrutura acadêmico-curricular, as regras de gestão e relacionamento

entre os “*Stakeholders*” do processo ensino-aprendizagem, entre eles alunos e professores.

Deve considerar a análise do ambiente externo e fazer um diagnóstico interno, preocupando-se como passar a informação aos alunos e principalmente se está alinhado com as necessidades impostas pelo mercado.

Com relação à configuração organizacional, prevalece nas Instituições de Ensino a estrutura tradicional, do tipo vertical e funcional hierarquicamente, dividida em departamentos.

O Modelo proposto por Tachizawa e Andrade (2006) prevê a coexistência do modelo tradicional com o modelo sistêmico (entrada, processamento e saída de informações), ou seja, existem grupos que trabalham com a análise de processos, das atividades-meio e das atividades-fim, mesmo hierarquicamente pertencendo a departamentos e níveis diferentes.

Estes grupos analisam todas as tarefas pertencentes a cada um dos processos, buscando identificar oportunidades de simplificação e minimização de erros, visando redução de custos e uma resposta mais rápida ao cliente.

Estas oportunidades são analisadas pelos responsáveis pelos departamentos e após aprovadas, são colocadas em prática. Ocorre de forma muito semelhante aos grupos de trabalho dos Círculos de Qualidade Total (C.Q.T.).

Em termos de gestão dos processos e das tecnologias de informação, a Instituição de Ensino deve se preocupar com a agregação de valor no processo ensino-aprendizagem, que é a sua atividade-fim.

Entretanto, deve manter acompanhamento constante sobre as atividades-meio, como a contabilidade, folha de pagamento e demais processos administrativos, porém por serem comuns e universais, podem ser passíveis de terceirização.

Para Tachizawa e Andrade (2006), dentro do processo ensino-aprendizagem a Instituição de Ensino deverá identificar os processos chaves e buscar padronizá-los para tratar em termos de tecnologia de informação.

Após esta padronização, a informação deve ser disponibilizada em rede de computadores internos, facilitando o trabalho em equipe. Porém, isto deve ser feito através de um sistema integrado, os chamados ERPs (*Enterprise Resources Plan*), evitando ilhas de informação.

Dentro do ERP deve haver módulos de troca de informações com fornecedores e clientes, chamados de EDI (*Electronic Distance Interchange*), de modo a facilitar o gerenciamento do conhecimento e permitir a compreensão e interpretação correta.

O grande objetivo da Tecnologia de Informação é otimizar o fluxo de informações, estratificando o processo de decisão, atribuindo maior autonomia aos departamentos, contribuindo para o achatamento da pirâmide organizacional. Esta estratificação deve ser feita em nível estratégico e em nível operacional.

Em âmbito estratégico deverão ser tratados os processos de pesquisa e desenvolvimento, planejamento de marketing, planejamento de vendas e ações relacionadas, nos sistemas de apoio à decisão (SADs).

No âmbito operacional deverão ser tratadas as tarefas rotineiras, as quais deverão ser automatizadas ao máximo possível, nos sistemas de processamento de transações (SATs).

Para Tachizawa e Andrade (2006):

A Tecnologia de Informação deve trabalhar para reunir informações de alta qualidade de forma mais rápida e flexível, através da criação de Bancos de Dados Corporativos. A compra externa de sistemas prontos pode se mostrar interessante em termos de liberação de recursos internos, bem como em termos de padronização com práticas de mercado. Outros pontos interessantes a serem tratados são a constante busca pelo aumento da Capacidade de Processamento, bem como a linguagem de 4ª Geração, onde o próprio usuário pode desenvolver ferramentas.

Quando se menciona Recursos Humanos deve-se lembrar o que já foi mencionado neste trabalho, a respeito da Sociedade do Conhecimento e das Organizações de Aprendizagem, quando as empresas só alcançam seus objetivos se seu recurso principal, o Recurso Humano, estiver motivado para buscar a

atualização constante em um mundo de mudanças e comprometido com o futuro da organização e das pessoas que a compõem.

Para Tachizawa e Andrade (2006):

Cabe à área de RH criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas que possuam habilidades específicas, sejam criativas, busquem sempre novos conhecimentos e tenham atitude positiva frente às mudanças, buscando alavancar oportunidades com elas. O desenvolvimento profissional requer esforço individual, porém cabe à organização dar condições e incentivos para que isso aconteça, ou seja, ganham com esta união de interesses o profissional e a instituição. A instituição deve manter o foco na atividade-fim, que é o processo do ensino-aprendizagem, na sua figura principal que é o professor, mas também se preocupar em desenvolver as atividades-meio, base de sustentação e apoio para a organização.

A administração de RH deve fazer com que as pessoas dêem o seu máximo na busca de atingir os objetivos da instituição de forma eficiente e eficaz, ao mesmo tempo em que as pessoas se sintam motivadas, satisfeitas e percebam uma sensação de bem estar, de segurança e de apoio por parte da organização.

Como meios para isto estão o constante investimento em treinamento, a oportunidade de rodízio de funções criando a multifuncionalidade, e uma possível remuneração variável por habilidade e criatividade individual.

Em termos estratégicos, a área de RH deverá se preocupar com a definição de um planejamento de carreira, criando uma política de cargos e salários, e investindo em programas de treinamento.

Isto irá proporcionar um melhor desenvolvimento e aproveitamento dos funcionários e colaborar para um clima organizacional positivo, aumentando o grau de identificação do funcionário com a instituição.

Outras preocupações estratégicas estão relacionadas ao dilema da contratação externa versus desenvolvimento interno e a criação de uma ferramenta para medir o desempenho e reconhecer os funcionários, sempre alinhando com o que se pratica no mercado.

O recrutamento interno atende às expectativas das pessoas, mas é de suma importância manter o equilíbrio entre a teoria e a prática, ou seja, a vinda de profissionais com atividades externas à instituição sempre agrega conhecimento através do rateio de experiências vividas no dia a dia.

No aspecto operacional, a administração de RH deve se preocupar com as atividades rotineiras de recrutamento, seleção, contratação, higiene e segurança do trabalho, e registros e controles que atendam à legislação em vigor.

A preocupação principal é manter o fluxo contínuo e renovado de informações e decisões em todas as camadas da instituição, para minimizar o volume de erros, reduzir os custos e assim aumentar a produtividade como um todo.

Quando se fala em qualidade, fala-se em atender perfeitamente o que é desejado, especificado por alguém. Em outras palavras, atender o que o cliente deseja, fazendo com que ele fique satisfeito e volte a procurar a Instituição quando precisar, criando um laço de fidelidade entre as partes e fazendo com que a organização seja reconhecida pela comunidade.

Atender com qualidade também é resolver o problema do cliente de forma a além de satisfazer sua necessidade, surpreendê-lo de forma positiva. Ele acaba se tornando um divulgador da empresa e colaborando para que os negócios cresçam.

Este atendimento implica em custos que impactam no resultado da organização, logo, deve seguir um padrão de acordo com os objetivos estabelecidos pela alta administração.

Para Tachizawa e Andrade (2006), as Instituições de Ensino devem criar uma política de qualidade, baseada em referências externas de excelência, tanto de fontes teóricas como de “*benchmarking*” realizado junto a outras instituições.

Para estes autores, esta política deve se basear nos seguintes aspectos: **Qualidade centrada no cliente**, satisfazendo suas necessidades de forma a criar um vínculo de confiança, preferência e fidelidade; **Liderança**, pela definição clara de valores e da missão da organização a fim de alinhar toda a estratégia da organização; **Aprendizado contínuo**: ou melhoria contínua, visando à minimização dos erros e tornar as respostas mais ágeis e eficientes para os clientes;

**Participação e desenvolvimento das pessoas**, ao fazer com que os funcionários se comprometam com o futuro da empresa e possam crescer juntamente com ela; **Enfoque pró-ativo**, ao fazer com que toda a organização procure ter uma atitude positiva frente às dificuldades e mais que isso, possa se antecipar aos problemas; **Visão de futuro de longo alcance**, ao realizar um planejamento estratégico em longo prazo, 5 ou 10 anos, com revisões freqüentes; **Gestão baseada em fatos**, ao analisar concretamente causas e efeitos dos problemas, não considerando apenas sensibilidade e posições pessoais; **Desenvolvimento de parcerias**, ao criar vínculos com outras organizações de forma a fluir de forma rápida os novos conhecimentos e assim melhorar a qualidade das respostas; **Responsabilidade pública e cidadania**, ao fazer com que as pessoas sigam seus deveres e tenham os direitos respeitados, assim como respeitem os direitos dos outros; **Foco nos resultados**, ao criar uma cultura baseada no desempenho, atingindo e se possível superando os indicadores de desempenho estabelecidos; **Inovação e criatividade**, ao criar valor para a organização e fazer com que ela progrida em um ambiente de total instabilidade, gerada pelas mudanças nos ambientes internos e externos; e **Comportamento ético**, ou respeito pelas regras e normas previstas pela legislação vigente, pela livre concorrência e pelos deveres e direitos iguais dos indivíduos.

Para Tachizawa e Andrade (2006), em uma Instituição de Ensino existem basicamente dois clientes: o aluno e o mercado empregador. O comprometimento em atender aos interesses destes clientes deve permear toda a instituição, todos os níveis hierárquicos, principalmente a alta administração.

Todos os processos e todos os recursos devem estar voltados para os clientes, seja planejamento do trabalho docente, recursos físicos e de informação, ou até a forma com que a instituição se comunica com a sociedade.

Em termos de avaliação, é necessário medir o desempenho da instituição frente à parâmetros estabelecidos por ocasião do planejamento estratégico com o objetivo de alinhar a empresa com os resultados esperados.

No ambiente de instabilidade em que se vive, a instituição deve estar preparada para tomar medidas de contingência na busca de manter toda a organização alinhada com os objetivos estabelecidos.

No caso das Instituições de Ensino podem ser usados dois tipos de indicadores, os indicadores de Qualidade (IQs) e os Indicadores de Desempenho (IDs). Estes indicadores devem estar presentes tanto em nível operacional quanto estratégico e devem ser de fácil mensuração e de fácil entendimento, e devem gerar medidas corretivas rápidas e eficazes a fim de manter o que foi planejado estrategicamente.

Em termos de legislação, usando como exemplo o Ensino Superior, o decreto número 2.026 de 1996 estabelece que o MEC (Ministério do Ensino e da Cultura) deve avaliar as condições das Instituições de Ensino de Nível Superior, visando manter um bom nível de qualidade e eficiência das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

Esta avaliação parte do princípio que se for feita a contento, estará contribuindo para que realmente ocorra o desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural do nosso país.

Segundo Tachizawa e Andrade (2006), os quatro aspectos principais são levados em consideração na avaliação feita pelo MEC: **Administração geral**, ou ações tomadas pela entidade mantenedora e pela instituição de ensino; **Administração acadêmica**, ou definição de currículos e situação do rendimento escolar; **Integração social** ou inserção da instituição na comunidade; e **Produção científica, cultural e tecnológica**, pela produtividade acadêmica do corpo docente.

Para dar sustentação às perspectivas abordadas, seguem alguns exemplos de estratégias genéricas, apontadas por Tachizawa e Andrade (2006) e que podem ser utilizadas por Instituições de Ensino tanto públicas como privadas: criação de banco de dados de talentos (mão-de-obra qualificada); enfoque na qualidade e nos serviços agregados, devido à homogeneidade dos produtos educacionais; melhoria no corpo docente e nos cursos oferecidos; implementação de cursos de especialização, cursos seqüenciais e outras formas de ensino complementares; implementação de novos produtos/cursos em função de mudanças ocorridas no mercado; formas alternativas de prestação de serviços, como empresa júnior; convênios com potenciais organizações empregadoras; programas de integração com a comunidade empresarial da região; convênios e parcerias com instituições de

ensino similares; programa permanente de pesquisa sócio-econômica; pesquisa junto às organizações para conhecer o tipo de profissional, tipo de curso e disciplinas demandadas pelo mercado; criação de conselho de empresários, executivos e lideranças locais, bem como associação de ex-alunos; parcerias com fornecedores de equipamentos e de tecnologia; participação intensiva em entidades de classe; incentivo ao corpo docente para a publicação de trabalhos científicos; utilização de tecnologias de informação para gerenciamento do conhecimento; e convênios com bibliotecas de instituições de ensino e outras entidades.

Aos exemplos de estratégias genéricas apresentadas, somam-se os cuidados que devem ser tomados com algumas doenças apresentadas pelas empresas modernas e que podem ser aplicadas às instituições de ensino.

Demin (1996), em depoimento gravado em vídeo “Os mestres da Inovação”, apresenta essas doenças e ressalta que as mesmas têm influência direta sobre o planejamento estratégico da empresa.

Estas doenças são: falta de objetivo constante, ou nenhum planejamento e meta em longo prazo; ênfase nos lucros imediatos, ou culto ao dividendo, sacrificando crescimento em longo prazo; sistema anual de avaliação de desempenho, um sistema arbitrário e injusto, controla pelo medo e destrói a equipe; mobilidade da administração, com falta de conhecimento da empresa, e com falta de dedicação; uso exclusivo de dados visíveis, pela não busca outros inputs de informação.

Para Braga e Monteiro (2005), os fatores críticos de sucesso para uma instituição de ensino são: posicionamento estratégico através de uma boa imagem institucional, onde ela é reconhecida e diferenciada das demais; inovação; qualidade acadêmica percebida, com fornecedores (professores) acima da média da concorrência; diferenciais tangíveis de produtos (cursos), com boa imagem de produtos e serviços; nível de recursos para investimentos; lucratividade (onde for aplicável); alta liquidez financeira; baixo grau de endividamento; desempenho gerencial, mais qualificado que a concorrência; agilidade, flexibilidade e sistemas gerenciais adequados; infra-estrutura e instalações superiores às da concorrência; responsabilidade para com o meio ambiente; e responsabilidade social.

Para Chiavenato e Sapiro (2003):

Pesquisas revelam que as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que concorrendo na economia globalizada, aprenderam a alavancar seus recursos, suas capacidades, e suas competências essenciais para poder alcançar seus objetivos, o que reforça ainda mais a necessidade de formular estratégias.

Entende-se que as perspectivas apontadas podem ser aplicadas tanto às Instituições de Ensino públicas quanto às privadas, guardadas as devidas proporções em relação aos aspectos financeiros das instituições privadas.

Neste capítulo foi visto que a gestão de uma instituição de ensino precisa ter uma visão sistêmica de toda a organização. Para conseguir isto, precisa ter uma definição clara e objetiva de sua estratégia, feito através do planejamento estratégico em um contexto maior do que o previsto nesta escola de pensamento.

Além disso, precisa criar uma cultura voltada ao desempenho, na definição do projeto pedagógico e da sua configuração organizacional, no desenvolvimento da Tecnologia de Informação, nos desafios de aperfeiçoamento dos recursos humanos e de qualidade institucional e no processo de avaliação contínua.

No próximo capítulo será apresentado o objeto deste estudo, o Centro Paula Souza, sua história nestes quase quarenta anos de existência e as gestões realizadas, através de dados colhidos em documentos da instituição e de entrevistas realizadas com pessoas que tiveram participação em seus processos de gestão.

Pretende-se assim, somando-se aos conceitos de pensamento estratégico explorados no capítulo 2 e aos conceitos de gestão de instituições de ensino expostos neste capítulo, embasar o estudo de caso pretendido neste trabalho.

#### **4. PENSAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NO CENTRO PAULA SOUZA**

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, ligada à Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico.

A Instituição é um dos principais responsáveis pelo ensino profissionalizante do Estado de São Paulo, abrangendo o ensino técnico de nível médio por meio das Escolas Técnicas (ETECs) e o Ensino Superior Tecnológico através das Faculdades de Tecnologia (FATECs).

No final dos anos 60, o mundo vivia um momento muito conturbado, com manifestações contra o método de ensino utilizado nas universidades naquela época.

Os estudantes consideravam as universidades extremamente teóricas e com períodos muito longos para a formação. A qualificação oferecida não era suficientemente boa para entrar no mercado de trabalho.

No Brasil dessa época, os estudantes lutavam pelas mesmas coisas, entretanto com um empecilho muito maior, ter que enfrentar a opressão imposta pela ditadura militar.

O CEETEPS foi criado em 1969 com a intenção de incluir no mundo universitário os cursos superiores tecnológicos, como feito no exterior, para formar os recursos humanos demandados pelo desenvolvimento industrial. Inicialmente ocupando o espaço da antiga Faculdade Politécnica de São Paulo, que estava sendo transferida para a atual localização em São Paulo.

Na época, o então governador do Estado de São Paulo Roberto Costa de Abreu Sodré acreditava na modernização da sociedade através de uma vertente educacional mais voltada para a tecnologia e a pesquisa.

Segundo Taira apud Gonçalves (2007), a criação do CEETEPS sofreu influência do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), criado em 1950, pelo Governo Federal, em São José dos Campos e dos cursos de Engenharia de Produção, ministrados pela Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), instituição privada, localizada em São Bernardo do Campo, região com grande concentração de produção automobilística do Estado de São Paulo.

A gestão do centro seria feita por um superintendente apoiado por um vice, que se reportariam a um conselho deliberativo, cujas principais atribuições segundo Motoyama (1995) deveriam ser: propor a criação de cursos voltados para o mercado de trabalho; aprovar orçamentos, planos de obras, projetos e aquisição de equipamentos; aprovar contratos de prestação de serviços técnicos para o Centro ou dele para com a comunidade; aprovar a contratação de docentes e funcionários; propor reforma de estatutos; elaborar o regimento interno; e praticar os atos previstos no decreto lei de criação do Centro.

Em 1970 foram criados os três primeiros cursos da instituição: Edificações e Obras Hidráulicas; Movimentação de Terras e Pavimentação e Desenhos e Projetos. Também nesse ano foi criada a FATEC de Sorocaba, que foi incorporada ao Centro no ano de 1972.

Em 1973 o Centro oficialmente recebe o nome do seu Patrono Paula Souza, quando ocorre a criação do Curso Tecnológico em Soldagem bem como dos cursos no período noturno.

Em 1974 surge a terceira universidade paulista, a UNESP, ou Julio de Mesquita. Nesse mesmo ano, ocorre a criação do Curso Tecnológico de Processamento de Dados no Paula Souza.

O professor Nelson Alves Viana, que foi o segundo superintendente do Centro Paula Souza, por ocasião da criação da UNESP, foi o grande defensor da Instituição, impedindo que os cursos de tecnologia se transformassem em engenharia e fossem incorporados pela nova universidade criada.

Desta forma, em 1976, o Centro é transformado em autarquia ligada à UNESP, os cursos que até então eram quadrimestrais passam a ser semestrais e o

superintendente passa a ser diretor superintendente, reportando-se ao Reitor da UNESP.

No ano seguinte ocorre a criação dos cursos de esquema, sendo Esquema I para licenciar graduados para atuarem como professores e Esquema II para licenciar tecnólogos para habilitá-los como professores.

Em 1979 ocorre uma greve de alunos no Centro em São Paulo que reivindicava a transformação dos cursos de tecnologia em cursos de engenharia. Neste mesmo ano é criada a Associação dos Servidores do Centro Paula Souza (ASPS).

No ano seguinte, os diretores das duas FATECs passam a participar do Conselho Deliberativo da Instituição.

Segundo Ramos (2008), o início da atuação do Instituto no ensino técnico ocorreu em 1981, quando foram recebidas seis escolas industriais oriundas do convênio entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e Secretaria Estadual da Educação de São Paulo (SEE) e Prefeituras.

Estas escolas foram: Lauro Gomes, Jorge Street, Americana, Mococa, Campinas e Jundiaí. Nesse mesmo ano ocorreu a aprovação do Primeiro Regimento Interno do Centro pelo Governador do Estado Paulo Maluf, o qual se mantém até hoje.

Em 1982, outras seis escolas foram transferidas, a saber: Getúlio Vargas, Professor Camargo Aranha, Presidente Vargas, Júlio de Mesquita, Rubens de Faria e Souza, e Fernando Prestes. Nesse mesmo ano foram criadas as ETEs de São Paulo e Taquaritinga.

Em 1985 ocorre a aprovação do Estatuto dos Servidores do Centro.

Em 1986 ocorre a criação da Fundação de Apoio a Tecnologia (FAT) por meio de iniciativa de docentes e funcionários, com o objetivo de desenvolver pesquisas tecnológicas e prestar serviços para a Comunidade. Nesse mesmo ano, foram criadas as FATECs de Americana e da Baixada Santista.

No ano seguinte ocorreu a criação do Curso de Mecânica de Precisão na FATEC São Paulo e a criação do escritório de apoio para elaborar projetos, orçamentos e fiscalizar obras nas unidades do Centro.

Durante o período de gestão do professor Alfredo Colenci Jr. e do professor Oduvaldo Vendrameto (1987 a 1991) como superintendentes, houve tentativas de se desenvolver um processo de planejamento estratégico, partindo-se da análise do SWOT, desenvolvimento de estratégias e de planos de ação.

Infelizmente muitas das tentativas acabaram esbarrando na falta de recursos governamentais e não se concretizaram.

Em 1988, ocorre a criação do plano de carreira para os professores e criação de um grupo de estudos para avaliar a criação de uma Universidade Tecnológica no CEETEPS, que seria a quarta universidade paulista.

Devido à falta de consenso, o relatório final desse grupo de trabalho acabou pedindo o arquivamento do processo para uma ocasião mais oportuna. Nesse ano ocorreu também a primeira tentativa de criação de uma revista para divulgação dos cursos técnicos e tecnológico, a Revista "Synthesis".

Ocorreram então a criação das FATECs Jahu em 1990, Ourinhos em 1991, e Taquaritinga em 1992. Em 1994 outras três FATECs foram criadas, as de Guaratinguetá, Indaiatuba e Botucatu.

Neste mesmo ano, por determinação do Governador Luis Antonio Fleury Filho, mais 82 unidades de escolas técnicas foram transferidas pela Secretaria Estadual da Educação de São Paulo (SEE) para o Centro Paula Souza, sendo 35 da área agropecuária e 47 dos setores industrial, de gestão e de serviços.

Para Ramos (2008), estas escolas trouxeram graves problemas de infraestrutura como instalações precárias de oficinas e laboratórios, defasagem tecnológica, currículos desatualizados e corpo docente despreparado, obrigando o CEETEPS a adotar estratégias de curto, médio e longo prazo para garantir a continuidade dos cursos.

O grande desafio era conseguir administrar toda a complexidade gerada pela gama de escolas sem a correspondente liberação de recursos. Infelizmente, o Centro Paula Souza tornou-se inadimplente, pois com a troca do governo estadual, um processo de análise e adequação de recursos foi iniciado.

O então superintendente, o professor Elias Horani, lutou muito para evitar que as FATECs fossem transferidas para a UNESP, perdendo o seu foco de formação para o mundo do trabalho. Isto resultou no seu pedido de afastamento, tendo seu mandato cumprido pelo vice superintendente, o professor Luis Sebastião Prizengi.

No período de 1996 até 2000, foram indicados pelo governo estadual o professor Marcos Monteiro para superintendente e o professor Remo Favorini para vice superintendente. Este foi um período muito difícil, marcado pelo saneamento financeiro da Instituição e pela luta pela valorização da marca Centro Paula Souza, a fim de dar uma identidade à Instituição.

No ano 2000, houve a volta das eleições para a superintendência e foram eleitos o professor Marcos Monteiro como superintendente (seu segundo mandato) e o professor Alfredo Colenci Jr. para vice superintendente.

Este período ficou conhecido como o da reorganização do Centro e por ter conseguido junto ao governo do estado, o reconhecimento como instrumento de política pública para ampliação de curso superior.

Em 2001 foi dado início aos cursos de pós-graduação em nível de “latu sensu” e “stricto sensu” no CEETEPS em São Paulo. No ano seguinte foram criadas as FATECS da Zona Leste, Jundiaí e Mauá e foi elaborada a primeira proposta de um planejamento estratégico para a Instituição, que buscou preparar a Instituição para o seu crescimento.

Em 2004 ocorreu uma nova eleição para superintendência e foram eleitos a professora Laura Laganá para a superintendência e o professor Cesar Silva para a vice superintendência. Este período ficou marcado pela grande velocidade na criação de novas escolas.

Assim, em 2004 foram criadas as FATECs de Garça, Mococa e São José do Rio Preto e no ano seguinte as FATECs de São Bernardo do Campo e Cruzeiro.

Em 2006 foi aprovado o Regimento Comum das ETECs, bem como o Regimento Unificado das Fatecs. Nesse mesmo ano foram criadas as FATECs de Carapicuíba, Itapetininga, Marília, Pindamonhangaba, São José dos Campos, Tatuí, Zona Sul, Praia Grande, Itaquaquecetuba, e Presidente Prudente.

No ano seguinte foram criadas as FATECs de Santo André, Mogi Mirim, Guarulhos, São Caetano do Sul e Jales. Em 2008, a professor Laura Laganá e o professor César foram reeleitos e este novo mandato vem sendo marcado pela reorganização administrativa do Instituto e pela continuidade no seu crescimento.

Conforme deliberação CEETEPS nº 3 de 30/5/2008, Título II da Estrutura, Capítulo I da Estrutura Básica, Artigo 2º, a estrutura básica da Instituição é formada pelo Conselho Deliberativo; Gabinete do Diretor Superintendente; Conselho de Coordenação; Assessoria de Comunicação; Assessoria de Desenvolvimento e Planejamento; Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa; Unidade de Ensino Superior de Graduação; Unidade de Ensino Médio e Técnico; Unidade de Formação Individual e Educação Continuada; Unidade de Gestão Administrativa e Financeira e Unidade de Infra-estrutura.

Até outubro de 2009, O Centro Paula Souza administrava 165 Escolas Técnicas (ETECs) e 47 Faculdades de Tecnologia (FATECs) estaduais espalhadas por 139 cidades no Estado de São Paulo, com mais de 188 mil alunos, sendo 35 mil alunos em 46 cursos de graduação superior nas FATECS e o restante nas ETECs em 85 habilitações diferentes.

Atualmente o Centro Paula Souza vem desenvolvendo um trabalho de planejamento estratégico através da contratação da FUNDAP e da FIPE.

Reuniões têm sido realizadas na busca pela identificação da missão, visão, pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, para a definição do futuro para a Instituição.

Após o relato sobre a história do Centro Paula Souza, será apresentado a seguir um gráfico resumo dos períodos e gestores que participaram da Alta Administração. Em seguida, inicia-se a análise documental e correspondente

indicação da existência de princípios das Escolas do Pensamento Estratégico, o que também será verificado junto às entrevistas concedidas.

#### 4.1 As Gestões Realizadas e o Pensamento Estratégico

Pode-se enumerar as gestões realizadas dentro do Centro Paula Sousa, as quais serão exploradas neste trabalho por meio da figura 14 abaixo:

Superintendente	Mandato	
	Início	Fim
Octanny Silveira da Mota	07/10/1969	07/11/1971
Nelson Alves Vieira	08/11/1971	26/09/1979
José Ruy Ribeiro	27/09/1979	08/10/1988
Alfredo Colenci Júnior	09/10/1988	31/03/1989
Oduvaldo Vendrameto	01/04/1989	12/10/1991
Kazuo Watanabe	18/11/1991	15/09/1992
Elias Horani	16/09/1992	09/11/1995
Luis Sebastião Prigenzi	10/11/1995	19/09/1996
Marcos Antonio Monteiro	20/09/1996	28/09/2004
Laura Margarida Josefina Laganá	29/09/2004	Atual

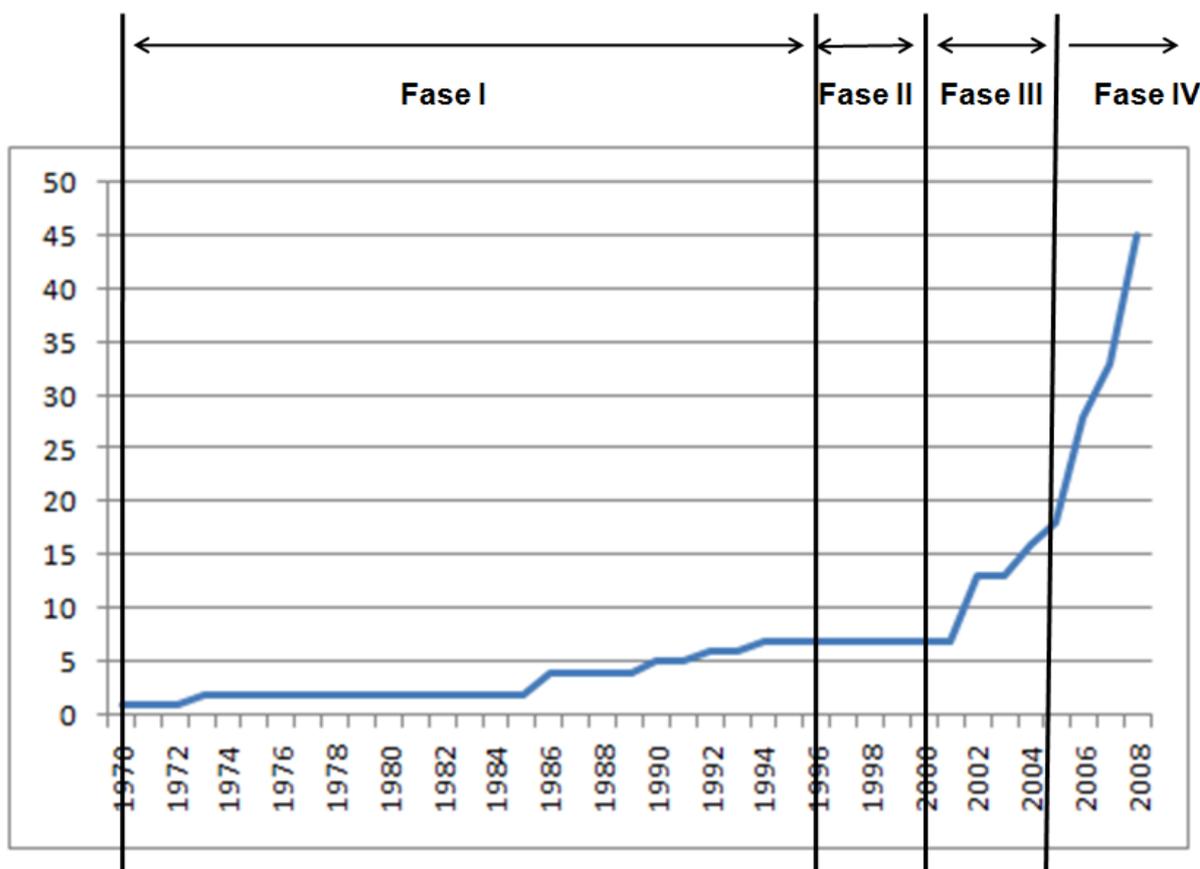
Vice-Superintendente	Mandato	
	Início	Fim
José Ruy Ribeiro	07/07/1977	26/09/1979
Raul Varella Martinez	26/12/1979	27/01/1983
Roberto Ribeiro Basilli	28/01/1983	18/02/1987
Alfredo Colenci Júnior	19/02/1987	25/09/1989
Kazuo Watanabe	26/09/1989	17/11/1991
Luis Sebastião Prigenzi	22/09/1993	09/11/1995
Remo Alberto Fevorini	30/01/1997	06/11/2000
Alfredo Colenci Júnior	07/11/2000	28/09/2004
Cesar Filho	29/09/2004	Atual

**Figura 14: Superintendentes e Vice-Superintendentes do CEETEPS**  
 Fonte: Centro de Gestão Documental - CGD - CEETEPS - Pasta ZC (E)

As gestões do Centro Paula Souza podem ser divididas em quatro fases distintas, a saber: **Fase I – Período da Criação da Instituição (1969 – 1996); Fase**

**II – Período da Intervenção Estatal e Saneamento (1996 – 2000); Fase III – Período de Reestruturação (2000 – 2004); e Fase IV – Período da Aceleração do Crescimento (2004 – 2009)**

Estas fases podem ser evidenciadas através do gráfico do crescimento do número de FATECs, conforme figura 15:



**Figura 15 : Crescimento de números de Fatecs**  
**Fonte: Pires (2009)**

#### **4.1.1 Fase I – Período da Criação da Instituição (1969 – 1996)**

Esta fase foi caracterizado por um período de muita conturbação e bastante dispersiva, devido ao mal entendimento das reais finalidades pelas quais foi criado o Centro Paula Souza. Neste período, a vinda das 82 escolas técnicas estaduais no ano de 1994 sem respectivo ajuste de verbas culminou para a quase insolvência da instituição.

Motoyama (1995) colheu depoimentos de agentes que participaram até então dos 25 anos de existência do CEETEPS, a fim de realizar um levantamento sobre a história da Instituição. Desse trabalho, destacam-se as entrevistas com os seguintes gestores: Octamanny Silveira da Mota, Nelson Alves Vianna, José Ruy Ribeiro, Oduvaldo Vendrameto, e Elias Horani.

#### 5.1.1.1 Gestão de 1969 á 1971

**Octanny Silveira da Mota** foi o primeiro superintendente da Instituição, e em sua entrevista para Motoyama (1995) pode-se destacar como pontos fortes da declaração: **a sua definição de Tecnólogo**, como sendo um profissional que possuísse uma formação superior tecnológica com conhecimentos superiores aos dos técnicos de nível médio e menos generalista que as dos engenheiros graduados; **o recrutamento dos professores**, como sendo profissional que estivesse exercendo sua profissão e se dispusesse a ministrar aulas; **as negociações com a área político-governamental**, onde havia acesso livre ao Secretário Estadual da Educação (Prof. Tolle) por serem amigos; e por fim, as suas dificuldades com procedimentos de prestação de contas, aquisição de bens, dentro outras, recebendo ajuda.

Por intermédio da análise da definição do Tecnólogo é possível o acesso à visão da Instituição, ou seja, uma das etapas previstas pela Escola do Planejamento. A análise do recrutamento dos professores indica que a estratégia é dirigida pelo próprio líder da organização, estabelecendo-se dessa maneira, um princípio da Escola do Design.

Como nessa época ainda o regimento não havia sido aprovado, as estratégias eram estabelecidas pelo Superintendente e negociadas politicamente com o Secretário Estadual da Educação, ou seja, estava-se diante da Escola do Poder, do seu princípio de negociação de interesses internos frente a pressões externas à organização.

Aqui ocorre a presença da Escola do Design pelo fato das estratégias partirem da iniciativa do líder maior da organização.

#### 4.1.1.2 Gestão de 1971 a 1979

**Nelson Alves Vianna** foi o segundo superintendente da Instituição e em palestra realizada em agosto de 1974 por ocasião da reunião do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, compilada por Motoyama (1995), fez várias declarações sobre o CEETEPS.

Desta palestra pode-se destacar os seguintes pontos: **Finalidade da Instituição:** articular, realizar e desenvolver educação tecnológica; **objetivos da Instituição:** incentivar ou ministrar cursos de especialidades correspondentes as necessidades e características dos mercados de trabalho nacional e regional, promovendo experiências e novas modalidades educacionais, pedagógicas e didáticas, bem como o seu entrosamento com o trabalho; formar pessoal destinado ao ensino técnico, em seus vários ramos e graus, em cooperação com as universidades e institutos isolados de ensino superior que mantenham cursos correspondentes de graduação de professores; desenvolver outras atividades que possam contribuir para a consecução de seus objetivos; **funções específicas:** administrar todas as Faculdades de Tecnologia do Estado; por meio da Diretoria de Planejamento e Coordenação Pedagógica, prestar às faculdades tecnológicas toda a assistência de que carecem, quanto à orientação das aulas teóricas, de exercício, de laboratório, de oficina e de campo; projetar novos cursos, estabelecendo currículos, programas e cargas horárias, resultante da análise profissional feita em conformidade com as modernas técnicas pedagógicas, em base científica; e estudar todos os pedidos de instalação de novas faculdades, analisando a situação econômica da região, a fim de que não sejam duplicados esforços desnecessários nesta área, nem criado cursos para cujos profissionais não haja mercado de trabalho local ou regional; **características principais:** os cursos devem se restringir a uma modalidade apenas e nunca a toda a área (Ex.: Tecnólogo em manutenção de usinas siderúrgicas; carga horária de 2.500 horas, para receber conhecimentos

necessários entre o profissional pleno e o pessoal de produção; carga horária: (Disciplinas Profissionalizantes: 70%), (Disciplinas de Apoio: 30%) e (Disciplinas Humanas: 10%); esta carga horária foi resultado de grandes estudos por ocasião da criação dos cursos; este trabalho de carga horária deve ser executado pela Diretoria de Planejamento e Coordenação pedagógica e por Professores e por Profissionais atuantes no mercado; os tópicos relevantes para a criação de um novo curso são: constituição de grupo de trabalho de professores e profissionais de mercado; pesquisa de mercado de trabalho; descrição do profissional desejado; definição da composição curricular; constituição do corpo docente (preferencialmente profissionais que atuem no mercado); elaboração de programas pelos professores com aprovação do grupo de trabalho; acompanhamento do curso pelo grupo de trabalho; folha de capacitação do tecnólogo elaborado por professores e alunos ao final do curso; acompanhamento do tecnólogo no seu local de trabalho; e avaliação do curso; considerar as atividades profissionais do professor por ocasião da elaboração do corpo docente; poderá ser admitido o professor que apesar de não ter graduação na área, demonstre capacidade técnica ou científica decorrente do exercício profissional compatível; a escola não deverá se divorciar da realidade, promovendo visitas, estágios supervisionados, palestras e conferências de especialistas das empresas; deve existir um fluxo constante entre os educadores e os consumidores do produto educacional, mantendo membros da indústria no Conselho Deliberativo, submetendo o curso à análise de entidades profissionais, e recrutando professores com vivência prática; mais dias letivos e menos dias de férias do que os cursos tradicionais; não há segunda época, pois o regime quadrimestral facilita a repetição da matéria, uma vez que a matrícula é feita por disciplina; as FATECs de São Paulo e Sorocaba devem acompanhar os seus egressos para corrigir possíveis falhas; resultados alcançados: custos menores que os tradicionais; os alunos exercitam a prática, evitando o esquecimento devido ao curto período de férias; a remuneração inicial é muito boa; o tecnólogo bem treinado pode ser considerado um tipo de profissional de natureza intermediária, ou de uma habilidade específica; **negociação com a área político-governamental:** adotava uma linha realista e pedia o que precisava, sempre conseguindo. Também fazia convênio com empresas, pois poderia utilizar de recursos privados. (Fonte: Declaração José Ruy Ribeiro em Motoyama (1995)).

Pela finalidade descrita na entrevista entende-se a razão de existir da instituição, ou seja, a missão. Pelos Objetivos e pelas Funções Específicas, chega-se à hierarquia de objetivos proposta por Mintzberg (2000). Desta forma, nota-se o cumprimento de etapas propostas pela escola do planejamento e dos indicadores de desempenho.

A análise das Características Principais permite inferir que a formulação da estratégia parte do líder para a organização, característica da Escola do Design. As descrições no tópico de negociação com a área político-governamental indicam elementos da Escola do Poder, ao negociar os interesses internos com o governo e com a iniciativa privada.

#### **4.1.1.3 Gestão de 1979 a 1987**

**José Ruy Ribeiro** foi o terceiro superintendente da Instituição e em sua entrevista para Motoyama (1995), pode-se destacar o seguinte: **sua definição do tecnólogo**, como sendo profissional que possuísse uma visão teórico-científica restrita, não abrangente, mas específica em sua área de atuação; **sua definição de tecnologia**, como sendo o conhecimento que o homem inclui nos bens e serviços que utiliza e consome, conhecimento que abarca toda a gama do saber humano, desde a matemática e as ciências básicas até a história e as disciplinas sociais individuais; e por fim, **sua visão pessoal sobre a gestão**, na busca da criação de novos cursos tecnológicos;

Segundo informações cedidas pelo professor Alfredo Colenci Jr, ainda durante a gestão de José Ruy Ribeiro, ocorreram os seguintes fatos: foi aprovado o Decreto de regularização de Ingresso e Acesso aos docentes das FATECs pelo Governador Paulo Maluf (por volta de 1980) e José Maria Marins, seu sucessor; foi criada e implantada a Associação dos Docentes das Fatecs - ADFATEC; foram criados e implantados os Centros Acadêmicos das FATECs São Paulo e Sorocaba; foi criada e implantada a Associação dos Tecnólogos, hoje Sindicato dos Tecnólogos do Estado de São Paulo-SINTESP; foi criada a Associação dos

Funcionários do Centro Paula Souza, hoje Sindicato dos Funcionários; foram desenvolvidos cursos de formação de professores para as áreas técnicas e pedagógicas - Esquema I e II, pelo Departamento de educação da FATEC São Paulo; e por fim, foi criada a Coordenadoria de Informática do CEETEPS-CEI, para o planejamento de TI. Todos estes fatos contaram com o empenho direto do então Vice-Superintendente, Alfredo Colenci Jr.

Pelas definições de tecnólogo e tecnologia chega-se à visão da organização, o produto que a organização quer gerar e assim, o que a organização quer ser. Logo, obtém-se uma das etapas previstas pelas Escolas do Design, do Planejamento e dos Indicadores de Desempenho.

Pelas negociações políticas realizadas, podemos identificar a presença da Escola do Poder.

#### **4.1.1.4 Gestão de 1988 a 1989**

**Alfredo Colenci Jr** foi o Superintendente Interino no período compreendido entre a saída do José Ruy Ribeiro que se aposentou e a eleição do Odulvado Vendrameto. Em sua gestão, destacam-se as seguintes ações: construção do Laboratório de Informativa da Fatec São Paulo e a implantação do Convênio Cobra (Lei do Software) e do Convênio Unysis; implantação da FAT-Fundação de Apoio a Tecnologia; implantação do Curso Superior de Tecnologia de Mecânica de Precisão, através do Convênio MEC CEDATE, para transferência da Tecnologia do Vidro Óptico (Alemanha Oriental - Brasil); viabilização de intercâmbio com a Karl Zeiss-Jena (Alemanha Oriental), onde foram enviados cinco docentes para estágio em Mecânica de Precisão, para Jena e recebidos quatro professores alemães no período de 2 anos; instalação da área Têxtil da FATEC Americana; instalação e início de funcionamento da Fatec Baixada Santista; instalação do Curso Superior de Tecnologia de Projetos na Fatec Sorocaba; instalação do Curso Superior de Processamento de Dados na Fatec Sorocaba; projeto de atualização dos Laboratórios e Oficinas das FATECs São Paulo e Sorocaba através do Convênio do

Governo do Estado de São Paulo – Israel; o Projeto da Universidade Tecnológica do Estado de São Paulo – UTP; o Projeto de construção de edifício com 15000 m<sup>2</sup>, em multipavimentos de estrutura metálica, para a FATEC São Paulo, com frente para a Avenida Tiradentes, com o apoio do Programa de Desenvolvimento do Aço em Construções Civas, patrocinado pela COSIPA. Projeto do arquiteto Ruy Otahe, que culminou em construção de dois módulos em concreto; a elaboração de projeto da Faculdade de Tecnologia de São Caetano, com curso superior de tecnologia em Instrumentação; a elaboração de projeto de Curso Superior em Tecnologia em Materiais, Processos e Componentes Eletrônicos, a ser oferecido em convênio com a Escola Politécnica – USP; a elaboração de projeto da Faculdade de Tecnologia de Jahu (fase inicial); a elaboração de projeto da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (fase inicial); a implantação do Curso Superior de Tecnologia de Soldagem, através de convênio com a COSIPA, e intercâmbio com o Institute Nationale de Soudure, da França, onde 5 docentes foram capacitados; e por fim, o convenio com o Instituto de Soldagem, de Portugal para realização de um ciclo de palestras sobre Soldagem Automática Pulsante pelo processo MIG, contando com a presença de três pesquisadores portugueses, junto à Fatec são Paulo.

Pelo planejamento de ampliação de Cursos e de FATECS chega-se ao princípio da Escola do Design onde a responsabilidade da estratégia recai sobre o Executivo Principal. Como a estratégia está na cabeça deste líder que também está envolvido diretamente na sua implementação, tem-se um dos princípios da Escola Empreendedora.

Ao realizar diversos tipos de convênios com Empresas Privadas e Institutos Internacionais, tem-se a melhoria de qualidade de ensino, um interesse particular da Instituição, portanto princípio da Escola do Poder. Também dentro desta mesma escola, através de Manobras Políticas tem-se a criação da FAT - Fundação de Apoio à Tecnologia e o início do projeto da Universidade Tecnológica de São Paulo.

#### 4.1.1.5 Gestão de 1989 a 1991

**Oduvaldo Vendrameto** foi a quinta gestão da Instituição e dentro das entrevistas concedidas para Motoyama (1995), foi a gestão que abordou mais amplamente as questões relacionadas à gestão e a formação de estratégia, das quais se pode destacar: **Em primeiro lugar o diagnóstico da Instituição**, criando um grupo de trabalho para fazer o diagnóstico do Centro e chegou à seguinte conclusão de necessidades de realizar uma profunda reformulação, da recomposição salarial para docentes e funcionários, sua capacitação e requalificação, reforma e ampliação da área construída, ampliação de cursos e escolas; da reparar a instituição para a pesquisa tecnológica; da necessidade de preparar a instituição para prestação de serviços; da necessidade de inserir as FATECs e as ETECs no sistema produtivo de maneira sistemática; dar unidade ao Centro Paula Souza; substituir equipamentos obsoletos, da década de 1960; acertar as divergências curriculares, de atividades e propósitos diferentes entre as unidades, que impedia até a transferência de alunos; resistência às pressões do CONFEA e do CREA por um possível conflito de funções com os tecnólogos; necessidade de eleger prioridades nas áreas tecnológicas; estabelecer parcerias com o setor privado; e participar de programas de políticas públicas; **Em segundo lugar, as ações Tomadas:** criação de instrumentos de propostas e trocas de opiniões: jornal, seminários, encontros e congressos; criação de um novo logotipo de fácil visualização; exigência para que os cursos procurassem aprofundar o conhecimento teórico na área de materiais, equipamentos e ferramentas, visando acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas; o levantamento de dados sobre os setores industriais e de serviços para identificar a carência de profissionais; a criação de oito novos cursos tecnológicos e vinte e cinco novos cursos técnicos em várias áreas, como saúde, eletrônica e transporte fluvial; a recuperação da aparência física das escolas técnicas; a criação de uma carreira diferenciada para professores e funcionários da escola técnica; a requalificação e atualização tecnológica para a escola técnica; a aquisição de equipamentos dotados de tecnologias modernas; a tentativa da criação de um Centro de Pesquisa; o envio de 60 professores das FATECs e ETECs para a França, Alemanha e Bélgica; através da FAT, os professores começaram a criar sistemas e promover treinamento em empresas;

formalização dos GEPs (Grupos de Estudos e Pesquisas) com proventos aprovados pelo Finep; compatibilização dos salários dos professores da FATECs com os professores da UNESP; a criação de vínculo dos salários dos professores e dos funcionários às correções autorizadas pelo Conselho de Reitores (CRUESP); um convênio com a Secretaria de Ciência e Tecnologia que permitiu a vinda de 20 milhões de dólares em equipamentos de Israel, nas áreas de mecânica, eletrônica, refrigeração e outras; e o recebimento de 3 milhões de dólares de equipamentos da Alemanha na área mecânica; **Em terceiro lugar a definição de missão**, como a de fazer a difusão de tecnologia e de cultura tecnológica; **Em quarto lugar como objetivo principal**, a formação de mão-de-obra qualificada para o mercado de trabalho; **Em quinto lugar a visão pessoal sobre a gestão**, inovadora e profícua, pois propiciou a abertura da instituição, um período revolucionário para o Centro; **Em sexto lugar a definição do Tecnólogo**, como sendo profissional que além do "saber-fazer", deveria ter fundamentação científica e também saber "por que" fazer. Deveria estar mais voltado para o aprimoramento do processo de produção, dominando seus detalhes, com conhecimentos das máquinas e dos equipamentos;

Pela análise do que foi declarado em Diagnóstico da Instituição, Ações Tomadas, Definição de Missão, Objetivo principal, Visão pessoal sobre a gestão, Definição de Tecnólogo (Visão), encontra-se o princípio das etapas da Escola do Planejamento e da Escola dos Indicadores de Desempenho.

Pela análise da visão pessoal sobre a gestão, encontra-se o princípio da adaptação ao ambiente externo da Escola do Ambiente, pela transformação da organização encontra-se um dos princípios da Escola da Configuração e pelo empenho do líder na implementação da estratégia, encontra-se um dos princípios da Escola Empreendedora.

#### **4.1.1.6 Gestão de 1992 a 1995**

**Elias Horani** foi o sexto gestor da instituição e de sua entrevista para Motoyama, destacam-se os seguintes pontos: **a sua definição do Tecnólogo**, como

sendo o indivíduo formado para o fazer, para o executar e para o supervisionar; **ações tomadas**, de montagem de um Plano Diretor para uma administração profissional, fortalecendo órgãos colegiados e mantendo a estabilidade dos funcionários; da criação de Coordenadoria de Ensino Técnico, Coordenadoria de Recursos Humanos e Desenvolvimento, Coordenadoria de Administração, e Coordenadoria de Informática; da criação de Assessoria Jurídica, Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Estratégico, e Assessoria de Planejamento e Controle de Obras; e por fim **a visão pessoal do Centro**, como sendo um grande centro de formação de recursos humanos e de desenvolvimento de pesquisa aplicada muito ligado às empresas, às indústrias, na área de serviços, de produção industrial ou do setor primário, por ter escolas agrícolas;

Nos comentários acima sobre a Definição do Tecnólogo e Visão Pessoal do Centro notam-se os princípios da etapa da definição da visão previstos na Escola do Planejamento e na Escola dos Indicadores de Desempenho. Com referência às Ações Tomadas, encontram-se as estratégias adotadas, porém muito voltadas para o ambiente interno e na figura do líder, ou seja, princípios da Escola do Design.

#### **4.1.2 Fase II – Período da Intervenção Estadual e Saneamento (1996 – 2000)**

Conforme informações colhidas junto ao professor Alfredo Colenci, essa fase foi marcada pela intervenção direta do estado sobre a Instituição, visando a sua reorganização através da indicação do Professor Marcos Monteiro como Interventor. Nesta etapa, ocorreu saneamento disciplinar e financeiro da Instituição, sua estrutura foi reorganizada e os orçamentos readequados.

Segundo informações colhidas com o professor Remo Fevorini, o processo orçamentário do antigo governo estadual era muito falho, gerando promessa de recursos que acabavam não se concretizando. Quando assumiu o governo estadual, o senhor Mario Covas, sua preocupação foi reorganizar o estado e sanear as dívidas. Várias instituições passavam por momento financeiro delicado, entre elas o Centro Paula Souza.

Segundo informações do professor Remo Fevorini, que participou do processo de intervenção, não foi identificado nenhum caso de evasão de divisas. Como oportunidades foram identificados alguns gastos que poderiam ser evitados e renegociado todas as dívidas, o que proporcionou a reorganização da Instituição

Segundo o professor Alfredo Colenci, foi uma “Gestão de Terra Arrasada”, que com as mudanças promovidas, conseguiu democratizar um pouco mais a entrada dos novos estudantes.

Com relação a este período, serão apresentadas mais informações através das entrevistas realizadas e comentadas mais a frente neste texto.

#### **4.1.3 Fase III – Fase da Reestruturação (2000 – 2004)**

Conforme informações colhidas com o professor Alfredo Colenci Jr., esta fase ficou conhecida como a fase da reconstrução. Foram criadas as diretrizes para desenvolvimento da instituição a longo prazo, como plano de ensino, reformulação curricular, currículo modular, mestrado profissionalizante e bases orçamentárias.

Ocorreu também a recapacitação de todo o corpo docente, o aumento da informatização, o aumento da oferta de vagas e a instalação do SAI (Serviço da Avaliação da Instituição).

Técnicas de gestão estratégica começaram a ser utilizadas, como redefinição da missão (“Formar competência profissional adequada às necessidades dos diferentes mercados de trabalho, com propósito de contribuir para a melhora do padrão de vida do trabalhador, para a elevação da qualidade e da produtividade de processos, produtos e serviços”), e a apuração de indicadores de desempenho (Números de Alunos Formados, Custo Anual por aluno, Sistema de Acompanhamento de Egressos).

Também foi criada e instalada, sob supervisão do Professor Celso Couto, a Cooperativa de Crédito dos Funcionários do CEETEPS, em 2003, a qual continua em pleno funcionamento.

A principal realização deste período foi a sensibilização do Governo do Estado de São Paulo para o fato de que o Centro Paula Souza e os Cursos Superiores Tecnológicos representarem a melhor combinação em termos de Tempo de Formação x Competências Adquiridas x Custo de Formação, fazendo com que investimentos começassem a ser feitos na ampliação do número de escolas.

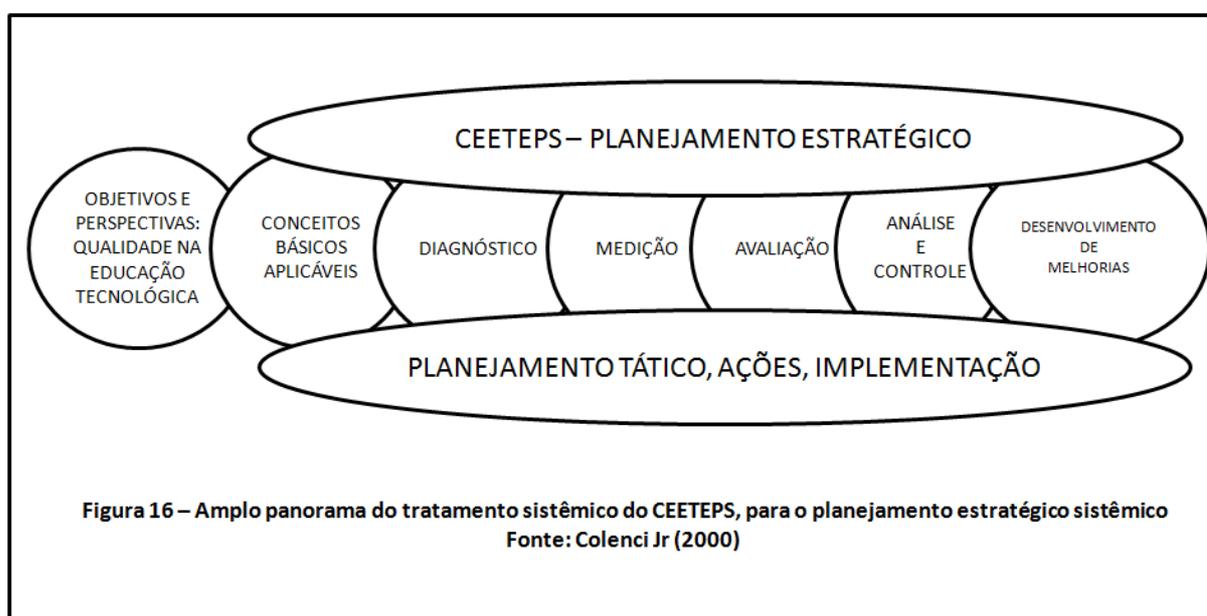
Segue abaixo relato de artigo sobre o Centro, feito em 2000 por Alfredo Colenci Jr, para um melhor entendimento desta fase.

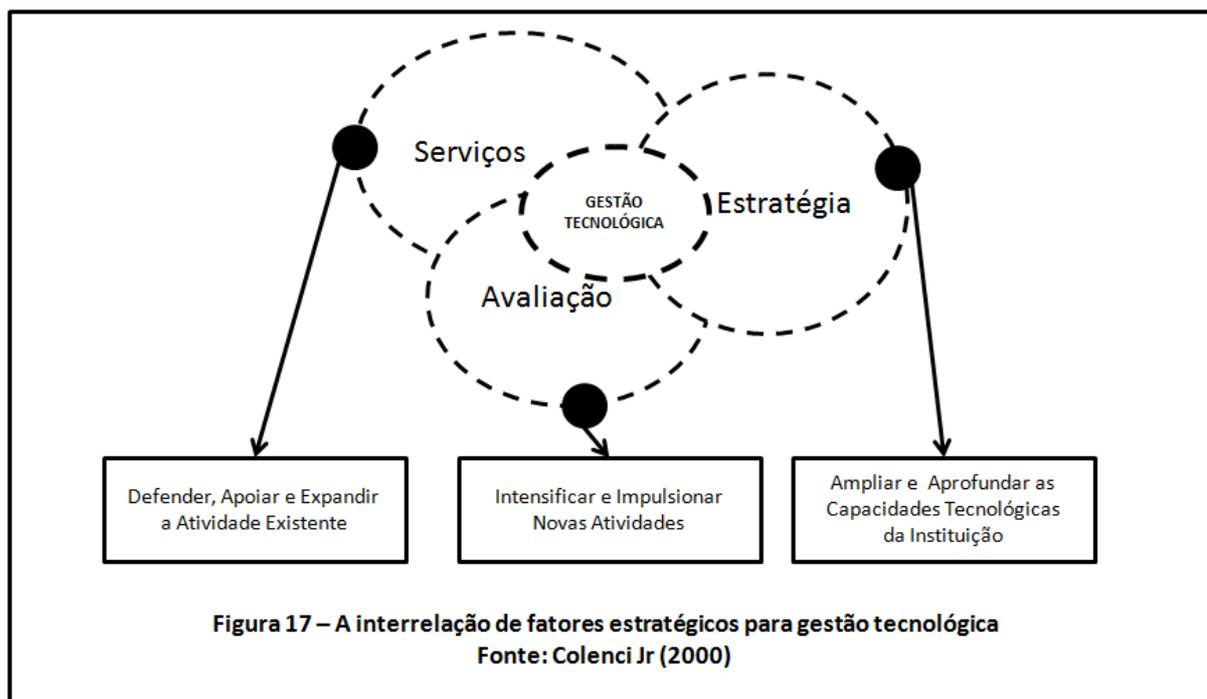
#### **4.1.3.1 Seminário realizado em prol de mudanças da Instituição.**

Colenci Jr (2000), em seminário realizado no Centro de Convenções da Engenharia Civil – EPUSP, abordou toda a experiência do Centro Paula Souza, que na época acabava de completar 30 anos de existência. Considerou a Instituição como criadora de paradigmas no Ensino Tecnológico, porém que ainda estava buscando estabelecer seu plano Institucional.

Os seguintes pontos foram destacados neste seminário: **em primeiro, os compromissos da Instituição**, em oferecer competente, sistemática e duradoura capacitação tecnológica nos diversos níveis e formas de atuação profissional; **em segundo a definição do Tecnólogo**, como elemento de atuação profissional que transforma suas habilidades, aptidões e sensibilidades em soluções empresariais e sociais, através da interdisciplinaridade, multifuncionalidade, processo de investigação e em harmonia com o meio ambiente; **em terceiro, a definição da Instituição** como sistema integrado que envolve tanto ambiente interno como ambiente externo, através de parceiros como a USP, UNESP e UNICAMP, FAT, ITBA, associações de classe e empresas e pelas trocas de conhecimento entre alunos e formados; **em quarto, a atuação administrativa da Instituição**, ao dar ênfase a qualidade do processo organizacional, e exigir através da reengenharia

organizacional os seguintes pontos de seus responsáveis: intensificar o Uso dos Recursos Materiais Disponíveis, promover a Formação de Docente e Pesquisadores Tecnológicos, concentrar Esforços em Locais Definidos por Vocação Tecnológica; promover maior interação com o Setor Produtivo; libertar-se da Estratificação e da Burocracia; propor ações que Extrapolem uma Linearidade; implementar Revisões Curriculares; implementar o Planejamento de Ensino; promover a Coexistência dos Sistemas; promover a Valorização de Profissionais; **em quinto, a proposta de Modelo Pedagógico para os Cursos Superiores de Tecnologia**, na qual o instituto deveria considerar em sua proposta pedagógica as seguintes características: flexibilidade, inovatividade metodológica, capacidade de atendimento às novas demandas e competência de atuação através de múltiplas propostas educacionais; **e por fim, a Visão Sistêmica para Gestão Acadêmica**, ao entender a Instituição como sistema complexo formado de vários subsistemas, conforme demonstram as figuras 16 abaixo e 17 na próxima página:





Com relação à figura 16, o professor Alfredo Colenci Jr. via a necessidade da Instituição de fazer um planejamento estratégico de forma integrada, com a ampla participação de todos os departamentos, na visão sistêmica, onde cada parte do sistema teria inter-relação com as demais. Partiria de objetivos e perspectivas, criando ferramentas de desenvolvimento do planejamento, passando necessariamente pelos processos de diagnóstico, medição e avaliação dos planos de ação, até a análise e controle que garantiriam as melhorias necessárias.

Na figura 17, o professor Alfredo Colenci Jr via a competência gestora institucional como uma área de encontro entre definição da estratégia, prestação de serviços e avaliação institucional, apoiando as atividades existentes, intensificando novas oportunidades, e buscando ampliar e aprofundar as competências acadêmicas.

Outros pontos também merecem destaque no seminário: **a Qualidade da Educação**, no desenvolvimento do plano de ensino deve satisfazer às necessidades sociais; **o Currículo Modular**, na criação de matriz onde os alunos poderiam cumprir módulos para concluir sua formação; **os Parâmetros Operacionais**, duração de 2400 a 2800 horas; relação de 1 docente para 10 alunos; relação de 1 funcionário para cada 5 docentes; aula teórica para atender de 40 a 50 alunos; aula prática para atender de 20 a 25 alunos; período letivo de 100 dias e semestral; prazo de

integralização de 3 à 4 anos; regime de aulas diurno, noturno ou integral diurno; regime integral de 40 horas semanais para atuação docente; e variável de 8 à 16 horas semanais de carga didática por docente, sendo restante de preparação e pesquisa tecnológica; **a Distribuição de Carga Didática**, onde cada módulo terá uma aula teórica, duas aulas práticas e duas aulas trabalho ou autodidata; o conteúdo será composto por 30% do básico, 30% do profissionalizante e 40% do específico; **a Estrutura Sistêmica dos Cursos Superiores de Tecnologia**, composto por 800 horas de formação básica no módulo A, 800 horas de Formação Tecnológica Profissionalizante Comum, e 800 horas de Formação Tecnológica Profissionalizante Específica, sendo que o aluno formado poderá migrar para cursos de “lato sensu” ou de “stricto sensu”; **os Planos de Ensino-Aprendizagem**, no qual toda disciplina terá um plano de aulas geral; toda disciplina será codificada; toda disciplina terá um plano de recursos necessários; toda disciplina terá um plano de recursos humanos; toda proposta de revisão ou atualização curricular deverá ser analisada pela Câmara de Ensino”, e toda disciplina terá um plano de aula específico; **o Corpo Docente**, ao insistir na institucionalização de um corpo docente de formação mista entre especialistas industriais e profissionais de dedicação exclusiva à educação; e por fim, **a Jurisprudência criada pelo Instituto**, na qual os cursos superiores tecnológicos não devem ser vistos como terminais ou de curta duração e devem ser atualizados constantemente; também devem oferecer oficinas e laboratórios atualizados; os novos cursos deverão atender áreas multidisciplinares; e o tecnólogo deve ser visto como funcionário polivalente e não subalterno;

Pela análise do exposto por Colenci Jr (2000), o processo de planejamento estratégico encontra-se completo e detalhado, em etapas e utilizando indicadores de desempenho, ou seja, preenchendo princípios das Escolas do Design, da Escola do Planejamento e da Escola dos Indicadores de Desempenho.

A estratégia é deliberada pelo líder da organização, mas permite ser maleável na medida em que aceita desdobramentos por influências externas, atingindo princípios da Escola Empreendedora. Ela surge como padrão do passado, torna-se visão de futuro e então se torna perspectiva de comportamento coletivo, atendendo a um dos princípios da Escola de Aprendizado.

Ao estabelecer relações com o ambiente externo da organização, buscando criar cursos para atendimento dos arranjos produtivos locais, estamos diante do princípio de adaptação da Escola Ambiental. Todas estas medidas podem levar a uma grande transformação da organização, característica da Escola da Configuração.

Para concluir, há que se destacar também a múltipla utilização das Escolas do Pensamento Estratégico e seus princípios combinados, na busca de uma possível estabilidade ao se tornar um processo. Para Mintzberg (2000): “o truque não é mudar o tempo todo, mas saber o que mudar e quando, o que significa equilibrar mudanças e continuidades.”

#### **4.1.4 Fase IV – Fase da Aceleração do Crescimento (2004 – Atual)**

O Período de Gestão da Professora Laura Margarida Josefina Laganá e do Professor Cesar Silva é marcado pela crescimento acelerado do números de escolas técnicas e de nível superior e pelo refinamento da gestão administrativa da Instituição através da sistematização de operações e processos, ao ponto de , por ocasião deste trabalho, desenvolve-se um planejamento estratégico por meio da contratação de consultoria externa.

Serão apresentadas mais informações sobre este período por meio do relato sobre as entrevistas, realizado mais a frente neste texto.

##### **4.1.4.1 Declaração de prioridades da atual gestão**

Em reunião realizada sobre competências em educação pública profissionalizante em agosto de 2005, a Superintendente Laura Laganá estabeleceu como prioridades de trabalho: descentralização da gestão, através da criação de cinco gerências regionais; autonomia no suporte às unidades de ensino; criação de

novos cursos que atendam às demandas regionais e que sejam desenvolvidos em parceria com o setor produtivo; avanços na conquista de visibilidade para a Instituição, por meio de atuação junto a empresas, universidades, centros de pesquisa e público em geral; e identificação de novos espaços de participação e inserção na sociedade.

Ao estabelecer estas prioridades, aplica-se a estratégia partindo do líder, princípio este da Escola do Design. À medida que permite influências externas como desdobramento das estratégias, aplica-se um princípio da Escola Empreendedora.

No relato de autonomia, observa-se a abertura para participação e aprendizado, princípio da Escola do Aprendizado. A Escola do Ambiente está presente na busca de atendimento às demandas regionais e A Escola do Poder está presente por meio da negociação de interesses com o meio externo, junto à empresas, universidades, centros de pesquisa e na conquista de novos espaços na sociedade.

## **4.2 Entrevistas Realizadas**

Nesta parte do trabalho será descrito o resultado das entrevistas realizadas com algumas das pessoas que participaram do processo de gestão realizada na instituição e através das quais serão apurados os princípios de pensamento estratégico utilizados em suas gestões.

A primeira entrevista relatada será a do professor Antonio Carlos de Oliveira, diretor da FATEC Sorocaba. Para ele, a missão do Centro Paula Souza é de oferecer ensino profissionalizante gratuito e de qualidade, permitindo a inclusão dos jovens no mercado de trabalho e colaborando assim para o desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo. Aqui temos um dos fundamentos do pensamento estratégico que é a definição da missão.

Segundo seu relato, até 1990, a criação de novas escolas era um ato isolado do Centro Paula Souza. A partir daí, o Centro passou a realizar parcerias,

principalmente com prefeituras, para a implementação de novas FATECs, claramente mostrando a negociação política, característica da Escola do Poder.

Com a centralização dos exames de vestibular, a Instituição passou a ter uma visão maior do conjunto, dando início a processos mais planejados e a criação de uma cultura da organização. Observam-se aqui os traços das escolas do Design, do Planejamento e Cultural.

Na época de seu primeiro mandato (1992/1997), havia uma preocupação muito forte com a regulamentação, principalmente em função da nova LDB. Após concluir seu primeiro mandato de diretor, foi convidado para ser o assessor do ensino superior, e participou da unificação dos procedimentos da Instituição. Isto caracteriza o formalismo demandado nas escolas do Design e do Planejamento.

Um momento crítico comentado pelo professor Antonio Carlos foi o do saneamento financeira da Instituição, onde os orçamentos eram quase que repetidos anualmente e não havia espaço para investimentos. Nessa época, contou com muitas parcerias com fornecedores, que colaboraram para a manutenção das atividades da Faculdade. Novamente outro indício de negociação, retratando princípio da Escola do Poder.

Entretanto, com a desindexação dos salários de professores e funcionários, muitos destes acabaram saindo para a iniciativa privada, forçando a um novo posicionamento da Instituição e a uma influência externa muito forte, demonstrando princípios da Escola Ambiental e do Posicionamento.

Para o professor Antonio Carlos, em termos de visão de futuro, base para as escolas do planejamento estratégico, a principal preocupação do Centro Paula Souza deve ser com a empregabilidade dos egressos, baseado na qualidade do ensino profissionalizante oferecido.

Para suportar o atual crescimento, há de se rever os procedimentos que são os mesmos há muito tempo. Aqui se caracteriza um princípio da Escola dos Indicadores de Desempenho, ao analisar a perspectiva dos processos internos. Entre os processos a serem revistos estão os de recursos humanos e de investimentos, que ainda estão centralizados.

Quando destaca em sua entrevista o desenvolvimento de parcerias com empresas externas e centros de pesquisa, o professor aborda o princípio da inovação e da aprendizagem, integrante este da Escola dos Indicadores de Desempenho. Ao mencionar as métricas para os resultados dos professores e dos departamentos, novamente reforça a questão dos processos internos também pertencentes a esta mesma escola.

O segundo entrevistado foi o professor Oduvaldo Vendrameto, ex-superintendente do Centro Paula Souza. Ele entende a missão da Instituição como qualificação dos recursos humanos, voltado para o mercado do trabalho. Em sua opinião, o apoio dado pelo empregador foi fundamental para que a Instituição perdurasse até hoje.

O professor Oduvaldo comentou que muitos professores foram se desligando do Centro Paula Souza em função da falta de reajustes salariais, sendo atraídos pela iniciativa privada. Contra isto ele conseguiu negociar com a UNESP e a Secretaria da Educação uma forma de reajuste mensal, ditados pelo CRUESP. Aqui fica nítido o princípio da negociação previsto pela Escola do Poder e o princípio da resposta às interferências externas, previsto na Escola Ambiental.

A fim de conseguir um reconhecimento maior para a Instituição, que na época, era distante do governo, procurou em sua gestão, melhorar a imagem do Centro Paula Souza através da divulgação de símbolos e por meio de informativos internos. Buscou trabalhar a redução de desperdícios e privilégios, o que gerou movimentos em contrário. Aqui conseguimos identificar as escolas do Design e do Planejamento, ao estabelecer estratégias através do planejamento deliberado.

Na busca pela abertura do Centro Paula Souza através de convênios internacionais, convênios para cursos de mestrado e doutorado, negociação com órgãos de classes como o CREA, encontra-se novamente o princípio da negociação pertencente a Escola do Poder, e a busca de adaptação e evolução externa, frutos das interferências da Escola Ambiental.

Em sua entrevista, o professor Oduvaldo comentou como principal restrição não ter conseguido com que a comunidade enxergasse além dos seus interesses individuais, professores acomodados com a situação e preocupados que a exigência

da titulação poderia movê-los de suas posições. Aqui fica nítido o princípio das intenções coletivas previsto na Escola Cultural, impedindo mudanças de estratégias.

No seu comentário a respeito da visão de futuro para a organização, princípio previsto nas escolas do Design, do Planejamento e dos Indicadores de Performance, deixou claro que a melhor alternativa seria a criação de um Centro Universitário, protegido por Lei, para evitar o abandono do sistema em função de possíveis mudanças políticas, como havia acontecido anteriormente. Há de se preocupar muito com a qualificação dos professores e do quadro funcional, bem como dispor de infra-estruturas e equipamentos adequados.

Reforçando a questão do futuro, para ele, a imagem institucional poderá perpetuada por meio da mídia, recurso muito caro, ou através do reconhecimento público pela qualidade de ensino proporcionada pela Instituição. Essa advém da vontade em investir em pesquisa tecnológica e estabelecer parcerias com as empresas, ou seja, com o mercado empregador aos egressos de seus cursos.

A terceira entrevista a ser comentada foi realizada com o professor Elias Horani, ex-superintendente do Centro Paula Souza. Segundo seus comentários, o segundo superintendente, o Professor Nelson Vianna conseguiu negociar com o Governo Estadual a manutenção do Centro Paula Souza, evitando que os cursos se transformassem em engenharia, como cogitado por ocasião da criação da UNESP. Aqui aparece o princípio da negociação, pertencente à Escola do Poder.

Segundo o professor Elias, a missão original do Centro Paula Souza era preencher as necessidades de qualificação profissional que o mercado tinha, preparando profissionais para a indústria e o comércio, não apenas com cursos superiores, mas com uma série de cursos rápidos. Como visto, a missão é o primeiro passo em termos de pensamento estratégico.

Por ocasião da sua eleição, o professor Elias teve que receber escola técnicas estaduais, por imposição governamental, caracterizando assim a presença da Escola do Poder. A influência desta escola fica ainda mais evidente por ocasião da troca do governo estadual que levou ao seu afastamento, em função da situação financeira pela qual passava a máquina estatal.

A resistência imposta pelo corporativismo de outros profissionais ao Tecnólogo constituiu-se na principal restrição. Na opinião do professor Elias, o Centro Paula Souza deve ser uma Instituição parte das universidades. Estas devem desenvolver o conhecimento, e o Centro Paula Souza deve fazer a sua operacionalização. Isto deve levar ao desenvolvimento da sociedade e não apenas do indivíduo, reforçando ainda mais a idéia de missão.

Em termos administrativos, durante sua gestão como superintendente, o professor Elias criou o regimento interno das FATECs e promoveu uma reforma administrativa. Aqui encontramos os princípios da normatização rígida e o planejamento de ações, princípios previstos na Escola do Design e na Escola do Planejamento.

O professor Elias teve que negociar muito com o Governo Estadual e a Secretaria de Ciência e Tecnologia para evitar que as FATECs fossem anexadas à UNESP e assim fosse criada uma nova Instituição para abrigar as escolas técnicas. Isto culminou com o seu afastamento, demonstrando a troca de forças políticas, como previsto na Escola do Poder.

Em termos de visão de futuro, o professor Elias vê com grande preocupação, pois em sua opinião deverá haver um corpo docente qualificado, instalações e laboratórios adequados e alinhamento com as vocações regionais tradicionais, bem como com as vocações regionais incipientes. Ele também acredita que seria necessária a criação de um órgão maior, de apoio à superintendência e ligado aos setores produtivos e ao governo.

Deve ser dado apoio e reconhecimento à carreira de tecnólogo, para que este seja reconhecido pela sociedade. Em seus comentários finais, o professor Elias afirmou que havia um planejamento orçamentário feito com base no ano anterior mais a aplicação de um índice de reajuste, bem como um planejamento acadêmico através das assessorias do ensino técnico e do ensino superior. Aqui manifesta-se a Escola do Planejamento.

A quarta entrevista analisada é com o professor Remo Favorini, ex vice-superintendente do Centro Paula Souza por ocasião do período do saneamento. Seu primeiro comentário foi com relação a sua indicação, uma pessoa de fora da

Instituição, gerando uma certa resistência interna. Aqui se manifesta a força das intenções coletivas, prevista na Escola Cultural.

Na época em que assumiu o professor Remo, havia um forte conflito interno. Os professores das FATEC acreditavam que as ETECs diminuía a importância do Centro Paula Souza, enquanto Instituição de ensino. Além disso, os departamentos não se falavam, tomando medidas de forma isoladas, as quais geravam influências múltiplas entre os setores, muitas vezes regulando o mesmo assunto.

Algumas das medidas administrativas tomadas durante sua gestão foram: transferência da folha de pagamento para a PRODESP, revisão nos procedimentos internos da Instituição e regionalização do processo do vestibular. Esta etapa da definição de planos de ação através das estratégias deliberadas está prevista na Escola do Design e na Escola do Planejamento.

Em termos de missão, o professor Remo entende que o Centro Paula Souza deve gerar qualificação rápida para o emprego, além de propiciar a volta de egressos, em um processo de continuidade para os estudos. Deve ser um instrumento de políticas públicas, voltado para atender às classes menos favorecidas, como forma de inclusão social ao mercado de trabalho.

Durante a gestão do professor Remo, a presença do princípio da negociação foi muito forte, comprovando estratégia da Escola do Poder. Para sanear financeiramente a Instituição, teve que reduzir gastos e renegociar dívidas com pequenos e com grandes fornecedores. Além disso, teve que buscar verbas extras ao orçamento diretamente na Secretaria da Fazenda do Estado.

A Escola Cultural se manifesta através do princípio das intenções coletivas, na medida em que parte do corpo docente tomou uma atitude mais reacionária, não aceitando a aproximação da Instituição com os setores produtivos e de serviços. O discurso era que não iriam colaborar para a formação de mão-de-obra barata e dócil a serviço do Capitalismo.

Em termos de visão de futuro, o professor Remo vê o crescimento como auspicioso para o desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, desde que acompanhado de dotação orçamentária e do rigor na seleção dos professores.

Para ele, os salários devem ser atraentes, mas deve haver cobrança de resultados sobre o corpo docente. Tem-se a idéia do estabelecimento de metas, ação prevista na Escola do Planejamento e na Escola dos Indicadores de Desempenho.

Segundo este professor, o Centro Paula Souza deve buscar maior integração com a sociedade como um todo, divulgando a Instituição. Deve buscar convênios com os setores produtivos, para a formação de um indivíduo eficiente e crítico. Vê-se a tentativa de resposta as influências externas, como previsto na Escola Ambiental.

Para ele, os departamentos internos do Centro Paula Souza sempre fizeram o planejamento da extensão do número de FATECs com grande base técnica, levando em consideração a proximidade com outra FATEC e a vocação econômica regional. Aqui fica nítida a presença da estratégia deliberada, prevista dentro das Escolas Prescritivas (Design, Planejamento e Posicionamento).

A quinta entrevista a ser analisada foi com o professor Marcos Monteiro, ex superintendente do Centro Paula Souza por duas gestões (1996/1999 e 2000/2003). Ele foi o principal defensor da criação da imagem de uma marca forte para a Instituição, através da nomenclatura Centro Paula Souza. A busca de uma imagem forte está presente dentro dos princípios da Escola do Posicionamento, assim como o processo de negociação política envolvido está previsto na Escola do Poder.

Para o professor Marcos, a missão do Centro Paula Souza é possibilitar uma melhor distribuição dos recursos humanos pelas regiões administrativas do Estado de São Paulo em termos de qualificação profissional. Ponto fundamental para isso foi a separação do ensino médio do ensino profissionalizante, o que propiciou acesso aos cursos técnicos pelos seus maiores interessados.

Em termos de destaque, o professor Marcos fala do momento econômico gerado pelo Plano Real e que junto à queda da inflação, gerou a necessidade de orçamentos rígidos e controlados. Novamente encontramos a presença de estratégias deliberadas, presentes nas Escolas Prescritivas (Design, Planejamento e Posicionamento).

Em termos de futuro para a Instituição, ele chama a atenção para o Ensino à Distância em todos os níveis, permitindo a recapacitação para o mundo do trabalho,

na medida em que as profissões vão desaparecendo ou sendo substituídas por outras. Isto permitirá uma capilarização ainda maior do Centro Paula Souza.

Segundo este professor, a Instituição sofre de um mal perigoso, que é seu crescimento sem a devida atenção aos seus problemas estruturais. Há de se criar um processo de elaboração das estratégias para o saneamento destas dificuldades, através de um processo criativo que envolva princípios de várias Escolas do Pensamento Estratégico, como previsto na Escola das Configurações.

A próxima entrevista foi realizada com o professor Alfredo Colenci Jr., ex-vice superintendente e ex superintendente interino do Centro Paula Souza. Sendo a Instituição pública, segundo o professor, houve necessidade de estabelecer uma moeda de troca com o governo, a idéia da inclusão cidadã. Aqui se manifesta a Escola do Poder, através da negociação política.

Através da comparação entre métricas entre as Universidades Públicas e o Centro Paula Souza, o professor conseguiu evidenciar uma vantagem no custo da formação do aluno. A utilização de métricas é prevista na Escola dos Indicadores de Desempenho. No ano de 2001 foi desenhado um planejamento estratégico para a Instituição, ou seja, estratégias deliberadas e partindo dos seus líderes, como previsto nas Escolas Prescritivas.

Esta participação direta dos altos executivos demonstra também a presença da Escola Empreendedora, nas quais as estratégias são estabelecidas de cima para baixo na pirâmide estrutural. Para o professor Colenci, a missão da Instituição é a inclusão cidadã e por consequência, o desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo.

Ele destacou em sua entrevista que durante seu primeiro mandato havia uma série de iniciativas que acabaram sendo represadas pela falta de recursos financeiros. Já no segundo mandato, após o rígido saneamento realizado pelos professores Marcos Monteiro e Remo Fevorini, foi possível estabelecer um planejamento estratégico volta do aumento da oferta de vagas pela Instituição.

Em termos de restrição, comentou sobre a forte dispersão administrativa e acadêmica, a falta de orçamentos parametrizados e a falta de sistematização dos

processos internos. Aqui se registra a presença de duas escolas, A Escola Cognitiva pelo fato de as estratégias estarem na mente do estrategista e a Escola Cultural pela resistência às mudanças imposta pelas intenções coletivas.

O futuro da Instituição é visto através da criação de um Centro Universitário, que deverá demandar um processo de descentralização organizacional, a parametrização do orçamento, a integração simbólica com as Universidades Públicas e Institutos de Pesquisa Nacionais e Internacionais, a implementação de intercâmbios para alunos e docentes e de um programa de benefícios aos funcionários.

Para o professor Colenci, o planejamento estratégico deve ser implementado holisticamente segundo as seguintes perspectivas: a perspectiva econômica (geração de renda e redução de custos através da gestão da produtividade); a perspectiva do alunado, nas fases antes, durante e após o processo ensino-aprendizagem; a perspectiva dos processos internos e da aprendizagem organizacional; a perspectiva da inovatividade; a perspectiva da sustentabilidade ambiental; e a perspectiva da responsabilidade social intrínsecas às suas atividades. Estas são as perspectivas previstas na Escola dos Indicadores de Desempenho.

A sétima entrevista foi realizada com o professor Dirceu D'Alkmin Telles, ex-diretor da FATEC São Paulo e da FATEC Zona Sul. Para ele, a missão do Centro Paula Souza é produzir ensino profissional de qualidade e de forma garantida, permitindo o ingresso fácil e rápido no mercado de trabalho.

Durante sua gestão enfrentou dois grandes problemas em sua esfera de decisão. O primeiro foi com relação a desligar os alunos que haviam passado o prazo limite para a conclusão de curso e ainda continuavam na Instituição e o segundo foi com relação a ter que desligar professores aposentados. Novamente o princípio da negociação, marca da Escola do Poder.

Havia outros dois problemas que não estavam dentro de sua alçada, que eram o vínculo com a UNESP e a inadimplência do Centro Paula Souza. Novamente aparece a Escola do Poder, pois o professor teve que se envolver num forte processo de negociação, ora com os alunos contrários ao rompimento do vínculo,

ora com os fornecedores para a manutenção do fornecimento de produtos e serviços necessários.

Em suas ações como gestor, relata a aprovação de parcerias com o setor produtivo, a implantação de cursos de especialização e a atualização ou substituição de cursos, numa nítida resposta as necessidades externas, prevista dentro da Escola Ambiental.

Em termos de futuro, ele vê duas preocupações: a forma com que a Instituição vai reagir a um possível desvínculo da UNESP e a infra-estrutura e qualificação do corpo docente para suportar o crescimento. Existe ainda o risco da descontinuidade, caso ocorra uma drástica mudança no cenário político.

Para ele, o melhor caminho é o da descentralização administrativa com maior autonomia às FATECs. Há de se tomar muito cuidado com a possível padronização com os catálogos do MEC em termos de perda de qualidade do ensino. Ele também acredita que os processos precisam ser revistos, bem como a criação de um conjunto de metas, como previsto na Escola dos Indicadores de Desempenho.

A oitava entrevista analisada foi com a professora Helena Peterossi, ex diretora da FATEC São Paulo e atual coordenadora do curso de pós-graduação do Centro Paula Souza. Para ela, a missão da Instituição é formar geração de profissionais altamente qualificados e familiarizados culturalmente com as mudanças desencadeadas pelos avanços tecnológicos e organizacionais das últimas décadas, aliado às demandas do setor produtivo e às políticas de desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo.

Na resposta às influências externas, encontra-se a Escola Ambiental, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de parcerias com outras Instituições de Ensino e com o setor produtivo, bem como a importância dada à capacitação do corpo docente.

A Escola Empreendedora está presente nas estratégias adotadas pela professora Helena enquanto Coordenadora do Ensino Técnico e Coordenadora do Ensino Tecnológico no empenho pessoal pela revisão dos procedimentos, bem

como no período em que lutou pela implementação de um projeto de qualidade para a FATEC São Paulo na função de Diretora.

A Escola do Poder pode ser identificada no processo de negociação interna para adequar o Centro Paula Souza às negociações da nova LDB de 1996, sacramentando o papel da educação profissionalizante, incluindo o período de implementação do programa de Mestrado.

A penúltima entrevista analisada foi concedida pelo professor Cesar Silva, atual vice superintendente e ex diretor da FATEC de Santos. Para ele o papel da Universidade é o de desenvolver as novas tecnologias, sendo papel do Tecnólogo a sua aplicabilidade na prática do trabalho. A discussão sobre a criação de um Centro Universitário pode deslocar o foco da Instituição, afastando-a da sua missão principal.

O professor Cesar entende que deveria haver níveis hierárquicos com certa autonomia, promovendo flexibilidade e agilidade no processo decisório, o que é de fundamental importância para uma Instituição da envergadura do Centro Paula Souza. Aqui ocorre a necessidade de negociação política, prevista na Escola do Poder.

Para o professor Cesar, a grande missão do Centro Paula Souza é dar dignidade para as pessoas através do trabalho em um processo de educação profissionalizante de qualidade. Deve também permitir que o egresso volte ao Centro Paula Souza para desenvolver novas habilidades sempre que for necessário. As profissões aparecem e desaparecem fazendo com que o retorno aos bancos escolares seja a grande possibilidade de recolocação pessoal. O mais importante é a capacidade de gerar empregos.

Em termos de ações relevantes em suas gestões, o professor Cesar comentou a mudança de foco do Conselho Deliberativo para algo mais estratégico, e a reorganização da FATEC de Santos por departamentos. Enquanto vice superintendente está tentando implementar uma cultura de planejamento e para isso está contando com o apoio da FUNDAP e da FIPE. Aqui manifesta-se a Escola Empreendedora, com a estratégia partindo do empenho da sua liderança.

Na opinião do professor Cesar, para o Centro Paula Souza obter a flexibilidade e autonomia necessárias, o regime jurídico de Autarquia Especial deveria ser mudado para o sistema de sociedade de serviços autônomos, como é o caso do sistema “S” (Como o SENAI e o SENAC). Isto deveria ser estabelecido através de uma Lei, contribuindo para a perpetuação da Instituição, que ficaria mais independente das mudanças políticas que possam ocorrer. Aqui temos uma forte necessidade de negociação política, como previsto na Escola do Poder.

Em termos de futuro para a Instituição, o professor Cesar vê como brilhante, desde que se consiga redirecionar estrategicamente a Instituição, por meio de parcerias com Instituições de Ensino de outros países, de parcerias com o mercado empregador e da transformação dos diretores em gestores com uma visão de resultados e mais integrados à comunidade, às forças políticas e às forças empresariais. Também se fará necessário a maior disponibilidade de horário da Instituição, seja pela sua abertura aos finais de semana ou através do ensino à distância. Na resposta às necessidades externas está a Escola Ambiental e na busca pela administração por resultados está a Escola dos Indicadores de Desempenho.

A última entrevista a ser analisada foi concedida pela atual superintendente do Centro Paula Souza, a professora Laura Laganá. Para ela, a missão do Centro Paula Souza é oferecer educação pública profissionalizante de qualidade, ajudando a promover o desenvolvimento econômico e a inclusão social no Estado.

Durante sua gestão tem estabelecido parcerias com prefeituras e empresas, com o apoio do Governo do Estado, permitindo assim uma maior abertura da Instituição, procurando responder das forças externas, como previsto na Escola Ambiental.

Para aumentar a disponibilidade de horário escolar da Instituição, uma das grandes iniciativas foi a criação do Telecurso TEC em parceria com a Fundação Roberto Marinho. Entre outras ações de sua gestão estão o aumento do programa de capacitação de professores, e a negociação para aprovação de um plano de carreira para os servidores, docentes e técnicos administrativos do Centro Paula Souza.

Todas estas iniciativas partiram da liderança, como previsto na Escola Empreendedora e foram conseguidas através do processo de negociação política da Escola do Poder.

A Escola Cultural se manifesta através do estabelecimento de um espírito de união entre alunos motivados, docentes, coordenadores e diretores competentes, funcionários apropriados e interessados e pelos investimentos em infra-estrutura feitos pelo Estado de São Paulo.

Em termos de visão de futuro, para a professora Laura, o Centro Paula Souza deverá ampliar a disponibilidade de cursos profissionalizantes através do ensino à distância, em convênio com a recém criada Universidade Virtual do Estado de São Paulo e da oferta de cursos de pós-graduação “latu sensu” em várias FATECs do interior do Estado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi levantar evidências de que princípios do pensamento estratégico estiveram presentes durante as gestões da Alta Administração do Centro Paula Souza, apesar da não existência de metodologia formal, e de que as teorias e os exemplos apresentados podem servir de referência para atuais ou futuros gestores de outras Instituições de Ensino.

Comentando os exemplos de pensamentos estratégicos utilizados pela Instituição, o autor buscou uma forma de poder unir seus interesses profissionais em se aprofundar na questão da gestão estratégica de empresas com seus interesses na sua formação na área acadêmica, com o seu desejo de poder ajudar os jovens a encontrar um caminho no mundo do trabalho e com o desejo de colaborar com o desenvolvimento da Instituição, que tão bem acolhe às pessoas que dela dependem para a realização de seus estudos.

Neste trabalho foram abordados quatro objetivos específicos, a saber: realização de levantamento bibliográfico sobre o estado da arte em termos de pensamento estratégico; realização de pesquisa bibliográfica e documental sobre o Centro Paula Souza na busca de evidências de utilização dos princípios do pensamento estratégico; realização de entrevistas com pessoas que tiveram contato com o processo de gestão do Centro Paula Souza na busca de testemunhos sobre a aplicação do pensamento estratégico; e por fim, relacionamento das evidências e testemunhos da utilização dos princípios do pensamento estratégico pelo Centro Paula Souza em seus quarenta anos de existência.

Em termos de levantamento bibliográfico, partimos da exploração de autores relacionados à formação de estratégias dentro do contexto em que vivemos. As organizações saíram de um período de estabilidade para um novo período de mudanças constantes.

Só sobreviverão dentro desta nova realidade as organizações que forem capazes de alinhar internamente seus recursos de forma integrada com o foco no

atendimento de exigências crescentes de seus clientes, e com a devida responsabilidade social e para com o meio ambiente.

Para conseguir este alinhamento, as organizações precisam fazer um exercício contínuo de planejamento, partindo do correto entendimento da sua missão (razão pela qual existe), da sua visão de futuro (onde quer estar um dia) e dos seus valores (princípios bases que dão identidade a organização e aos seus membros).

Este planejamento deve passar por um processo de análise dos seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, para a realização de um diagnóstico da sua situação atual. A diferença entre o resultado deste diagnóstico e a visão de futuro da organização, vai apontar os caminhos a serem seguidos pela organização para atender seus objetivos, caminhos estes que são suas estratégias.

Para tanto, é preciso primeiro entender como se forma o pensamento estratégico para então desenvolver as estratégias em si. Aqui há de se lembrar do pensamento complexo, cujo objetivo é compreender os problemas essenciais, contextualizando-os e interligando-os, mas sem desistir de enfrentar os desafios gerados pelas incertezas. Em outras palavras, a organização não deve ceder a tentação de ser restritiva, e tratar tudo como sendo verdade absoluta.

O pensamento complexo traz a idéia de que o todo é mais que a soma das partes, ou seja, não é suficiente estudar parte a parte, mas como elas agem em conjunto, de forma sistêmica. Ele rompe também com a causalidade linear, pois o efeito também gera alterações na causa, em um processo de retro-alimentação, levando a um processo de adaptação.

Para a elaboração de uma boa estratégia, além de visão de futuro, precisa-se da intuição de possíveis caminhos a seguir, criatividade e imaginação para criar cenários alternativos, detalhamento das informações e aprimoramento contínuo. A realidade se altera e isto deve ser levado em consideração, através do processo de melhoria contínua, como se fossem ciclos quase que repetitivos.

As organizações que querem obter um desempenho superior deverão apostar em coisas novas, aprender a correr riscos e evitar viver apenas do sucesso do passado. Precisa buscar ser reconhecida por ser diferente e inovadora.

As Instituições de Ensino precisam dedicar mais tempo à elaboração de sua estratégia, mas não da mesma forma com a qual sempre foi feita. Além de pró-ativa, a instituição precisa ser revolucionária, na medida em que utiliza suas competências internas para transformar completamente o setor onde atua, criando um novo patamar que a coloque na frente das concorrentes, e assim traga novos valores que sejam sólidos para todos os seus clientes, sejam internos ou externos.

Mesmo as Instituições Públicas, precisam se preocupar com a concorrência, pois apesar de não existir concorrência financeira pelo aluno, existe sim concorrência pela qualidade do ensino que será o grande diferencial do egresso ao tentar entrar no mercado de trabalho. As Instituições Públicas devem buscar a máxima empregabilidade de seus egressos, e assim realmente cumprir com seu papel de instrumento de inclusão cidadã.

Neste tempo de incertezas, as organizações também precisam aprender a planejar suas mudanças organizacionais, através do aprimoramento do relacionamento das pessoas e entre os grupos, focando uma cultura de resultados, em termos de máxima eficiência produtiva e maximização do retorno financeiro, quando isto for cabível. Estamos falando aqui da teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Planejar suas mudanças significa estabelecer estratégias dentro de cinco possíveis pontos de vista: primeiro uma direção a ser seguida, segundo um comportamento consistente no decorrer do tempo, terceiro o foco na realização das atividades, quarto mantendo-se do caminho pretendido e por fim, criando uma forma de superar um oponente.

Em termos de tipos de estratégias, podemos ter a estratégia pretendida, passível de controle, a estratégia deliberada que é a pretendida realizada, a estratégia não realizada, a estratégia emergente que surge sem planejamento prévio e a estratégia realizada que é a soma da deliberada e da emergente.

Em termos de formação do pensamento estratégico, este trabalho sugere a existência de doze possíveis escolas, separadas em dois grupos, as estratégias prescritivas e as estratégias descritivas.

As três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento) podem ser consideradas prescritivas, ou seja, o pensamento estratégico é entendido como algo que possa ser pré-determinado, fixado e passível de ser realizado quase que totalmente. As estratégias são vistas como devem ser formuladas. Neste conceito pode-se incluir a Escola dos Indicadores de Desempenho.

Com relação às demais escolas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração), são consideradas descritivas, pois o pensamento estratégico não é algo que pode ser determinado, mas sim que surge durante as atividades cotidianas e cujos resultados nem sempre podem ser dominados. Aqui, as estratégias são vistas como realmente são formuladas, e podemos incluir a Escola das Redes.

As principais características da Escola do Design é que a estratégia é um processo de planejamento formal que parte do líder da organização, não admite a existência das estratégias emergentes ou participação grupal, e deve ser implementada em etapas, após a Análise SWOT, sem correr nenhum tipo de risco.

Para a Escola do Planejamento a estratégia é formulada por planejadores profissionais, afastando a liderança principal do processo, é dada demasiada ênfase ao processo de diagnóstico do SWOT, e geralmente optando-se pela repetição do passado, pelo medo de se correr risco.

Atualmente esta escola tem evoluído, e assumido quatro possíveis enfoques: primeiro, o estratégico racional, em que cada setor de forma individual fixa seus objetivos; segundo, o estratégico orientado para o mercado, exaltando o “Marketing” e a satisfação do cliente; terceiro, o estratégico situacional, analisando a posição de cada um dos atores internos e externos e tentando transformar crises em oportunidades; e por último, o estratégico participativo, que busca a participação, o consenso e o comprometimento de todos os integrantes da organização.

A Escola do Posicionamento tem por estratégia fazer com que a organização se diferencie das demais através de três posições: busca pelo menor custo, busca pela melhor qualidade ou busca por produtos ou nichos de mercados específicos. Os planejadores analisam as opções, mas a decisão da melhor estratégia é feita pelos gestores.

Esta escola separa pensamento, planejamento, e implementação, podendo criar lacunas entre elas. Prioriza os dados factuais e o resultado econômico, impedindo a manifestação das estratégias emergentes. Pode funcionar em um setor estável da economia.

Na Escola Empreendedora a estratégia surge do poder pessoal do líder maior da organização para intuição, julgamento, sabedoria e experiência. Pode surgir de forma deliberada ou emergente, mas sempre por iniciativa e controle do líder. As demais pessoas da organização não participam e por isso podem não colaborar.

No caso da Escola Cognitiva, a estratégia está na mente das pessoas, não necessariamente na pessoa do líder, e nascem da experiência direta, na qual o estrategista percebe, interpreta e modifica a realidade ao seu redor. A estratégia neste caso pode estar no subconsciente, ou seja, pode haver uma fonte misteriosa de inspiração e criatividade. Devido a esta natureza, são difíceis de serem realizadas ou modificadas, pois não permite a participação grupal.

A Escola da Aprendizagem tem a estratégia formada a partir do aumento do nível de conhecimento e capacidade de lidar com problemas e oportunidades pelo indivíduo ou pelo grupo. A estratégia surge de forma emergente, inesperada. Se o ambiente da empresa é extremamente dinâmico e imprevisível, a organização pode aprender e criar novas estratégias interessantes.

A estratégia deve então ser discutida em todos os níveis da organização antes de ser executada, e todos os elementos devem gerar idéias criativas e inovadoras para a organização. Há de se tomar cuidado para que as pessoas não deixem de fazer seus trabalhos cotidianos e na gana de obter uma nova aprendizagem abandonem uma estratégia coerente e viável.

Na Escola do Poder, a estratégia ocorre através de um processo aberto de influências de poder e política para conseguir objetivos particulares. Existe um processo de negociação entre agentes internos e ou externos à organização. Isto pode gerar resistência às mudanças quando necessárias.

Na Escola Cultural, a estratégia é formada a partir das tradições, dos hábitos, das histórias e dos símbolos valorizados pelos integrantes da organização. A estratégia é baseada nas intenções coletivas, e isto pode criar uma resistência grupal grande às mudanças.

A Estratégia na Escola Ambiental nada mais é do que uma forma de resposta ao ambiente externo da organização, ou seja, uma postura reativa e de sobrevivência ao que o mercado demanda da organização. Esta não consegue enxergar que podem existir opções frente ao ambiente.

Na Escola da Configuração, as organizações se transformam assumindo a postura de formação de estratégia da escola do pensamento que melhor convier ao contexto em que está vivendo. Pode assumir a postura empreendedora, na qual a estratégia é gerada e controlada pelo dono; a postura máquina quando o trabalho é padronizado e planejado sem riscos; a postura profissional em que a estratégia está na mão de pessoal altamente especializado, como laboratórios; ou postura diversificada por negócios diferentes centralizados em uma administração central; postura por projetos, sem hierarquia entre as pessoas; ou organização missionária, dominadas por uma forte cultura comum e de unidade; ou postura política, sem base de poder estável.

Na Escola das Redes, a estratégia é emergente e surge através das redes de informação, por meio da análise do aproveitamento de oportunidades geradas pelos arranjos produtivos locais, buscando atingir vários mercados, através de um forte e potente banco de dados.

A diferença para com a Escola Ambiental, é que a Escola das Redes está muito mais interconectada com o mundo exterior e pode gerar novas estratégias, se antevendo às mudanças, ou seja, possui uma postura mais pró-ativa, enquanto que a Escola Ambiental é essencialmente reativa.

Na Escola dos Indicadores de Desempenho, a estratégia é formada de forma deliberada, ou seja, ocorre um processo de planejamento prévio. Ela transforma a estratégia em uma tarefa de toda a organização e em um processo de contínua revisão.

Nesta escola, as estratégias são transformadas em um conjunto de indicadores de qualidade e de indicadores de desempenho, para medir a eficiência da organização e tomar as medidas corretivas sempre que necessário.

Estes indicadores devem obedecer a seis perspectivas: perspectiva financeira (rentabilidade), perspectiva dos clientes (satisfação e retenção dos clientes); perspectiva dos processos internos (como os processos são percebidos pelos clientes); perspectiva da aprendizagem e crescimento (aumento das competências da organização); perspectiva social (benefícios sociais percebidos pela comunidade); e perspectiva ambiental (manutenção dos recursos naturais).

A estratégia criada para se manter competitiva também deve estar em linha com os fatores chaves de sucesso nas áreas de Vendas, Marketing, Recursos Humanos, Produção, Desenvolvimento Tecnológico e Distribuição.

Ainda em termos de levantamento bibliográfico, este trabalho explorou a questão da gestão como forma de criar fatores de direção, orientação para uma organização, e como forma de controlar e coordenar um grupo na busca dos objetivos de perpetuação da entidade no tempo e seu correspondente reconhecimento pela sociedade.

Existem quatro práticas primárias de gestão: formular e manter uma estratégia clara, direta e objetiva; desenvolver e manter um desempenho operacional impecável e reconhecido; desenvolver e manter uma cultura baseada no desempenho; e por último, construir uma empresa dinâmica, flexível e simples que possa criar valor através do aproveitamento de oportunidades surgidas com as mudanças nos ambientes internos e externos.

Além das práticas primárias, existem também outras quatro práticas secundárias: reter os empregados mais talentosos e desenvolver o talento de outros; manter em alta o nível de comprometimento dos líderes e dos gerentes com os

resultados da empresa; fazer inovações que revolucionem o setor; e buscar fusões, parcerias para fazer o negócio crescer.

A organização que quiser obter sucesso deve escolher pelo menos duas práticas secundárias, além das quatro práticas primárias. Encontram-se aqui os grandes desafios a serem vencidos pelas Instituições de Ensino, para que possam cumprir com seu papel perante a sociedade.

A diferença uma organização produtiva e uma Instituição de Ensino, é que nesta segunda existe um fundo social diferenciado, visto que a função primordial de uma Instituição de Ensino é fazer com que seus alunos efetivamente aprendam. Desta forma é imprescindível que haja muita reflexão e planejamento sobre o projeto político pedagógico, que deve ser construído com a participação da comunidade interna e da comunidade externa.

Neste texto, é sugerido um modelo de gestão para as Instituições de Ensino onde existe um fluxo de agregação de valores, partindo dos fornecedores, passando pelo processo ensino-aprendizagem e chegando aos clientes e um fluxo contrário de ordem financeira, dos mantenedores até os fornecedores. O produto deste modelo é o processo de ensino-aprendizagem.

Este modelo não inclui atividades consideradas de rotina, como contabilidade, custos, tesouraria, finanças, compras, suprimentos e marketing.

A instituição de Ensino por sua vez não é fechada, recebendo influências da sociedade, dos órgãos oficiais, dos concorrentes e dos seus clientes, e tem que compor isso com as suas diretrizes principais, ou seja, sua missão, objetivos e estratégias.

Trata-se de criar motivação, gerar trabalho em equipe, criar senso de compromisso e polivalência de atividades, a fim de que o funcionário se envolva com a organização e efetivamente sinta-se parte dele. Desta forma, acaba se tornando comprometido com a busca pelos resultados.

A gestão de uma instituição de ensino precisa ter uma visão sistêmica de toda a organização. Para conseguir isto, precisa ter uma definição clara e objetiva de sua

estratégia, feito através do planejamento estratégico em um contexto maior do que o previsto nesta escola de pensamento.

Além disso, precisa criar uma cultura voltada ao desempenho, na definição do projeto pedagógico e da sua configuração organizacional, no desenvolvimento da Tecnologia de Informação, nos desafios de aperfeiçoamento dos recursos humanos e de qualidade institucional e no processo de avaliação contínua.

Com relação ao objetivo específico deste trabalho de levantamento de evidências da existência de princípios do pensamento estratégico em termos documentais e via entrevistas, podemos dividir a história do Centro Paula Souza em quatro fases.

Estas fases são: Fase I – Período da Criação da Instituição (1969 – 1996); Fase II – Período da Intervenção Estatal e Saneamento (1996 – 2000); Fase III – Período de Reestruturação (2000 – 2004); e Fase IV – Período da Aceleração do Crescimento (2004 – 2009).

A Fase I – Período da Criação da Instituição (1969 – 1996), foi caracterizado por ter havido muita conturbação e ter sido bastante dispersiva, devido ao mal entendimento das reais finalidades pelas quais foi criado o Centro Paula Souza. Neste período, a vinda das 82 escolas técnicas estaduais no ano de 1994 sem respectivo ajuste de verbas culminou para a quase insolvência da instituição.

Neste período o princípio do líder estrategista da Escola do Design, o princípio da negociação política da Escola do Poder e o princípio da definição da visão da Escola do Planejamento e dos Indicadores de Desempenho estavam previstos nas gestões realizadas pelos professores Octanny Silveira da Mota (1969/1971), Nelson Alves Vianna (1971/1979), José Ruy Ribeiro (1979/1987), Alfredo Colenci Jr. (1988/1989), Oduvaldo Vendrameto (1989/1991) e Elias Horani (1992/1995).

Já o princípio da resposta ao ambiente externo da Escola Ambiental, o princípio da transformação da organização da Escola das Configurações e as intenções coletivas de resistência a mudanças da Escola Cultural estavam presentes

nas gestões dos professores Alfredo Colenci Jr. (1988/1989), e Oduvaldo Vendrameto (1989/1991).

Segundo o relato do professor Antonio Carlos de Oliveira, até 1990, a criação de novas escolas era um ato isolado do Centro Paula Souza. A partir daí, o Centro passou a realizar parcerias, principalmente com prefeituras, para a implementação de novas FATECs, claramente mostrando a negociação política, característica da Escola do Poder.

Com a centralização dos exames de vestibular, a Instituição passou a ter uma visão maior do conjunto, dando início a processos mais planejados e a criação de uma cultura da organização. Encontram-se aqui os traços das escolas do Design, do Planejamento e Cultural.

Na época da inadimplência do Centro Paula Souza, contou com muitas parcerias com fornecedores, que colaboraram para a manutenção das atividades da Faculdade. Novamente outro indício de negociação, retratando princípio da Escola do Poder.

Também nesta fase, temos o relato do professor Dirceu D'Alkmin Telles, que durante seu primeiro mandato como Diretor da FATEC São Paulo, teve que negociar o desligamento de professores aposentados, o desligamento de alunos com prazo de conclusão ultrapassado, a greve dos alunos contra o desvínculo com a UNESP e a inadimplência do Centro Paula Souza. Estas negociações fazem parte da Escola do Poder.

Por outro lado, conseguiu desenvolver parcerias com o mercado, atendendo a influências externas, previsto na Escola Ambiental.

A Fase II – Período da Intervenção Estatal e Saneamento (1996 – 2000), foi marcada pela intervenção direta do estado sobre a Instituição, visando a sua reorganização através da indicação do Professor Marcos Monteiro como Interventor. Nesta etapa, ocorreu o saneamento disciplinar e financeiro da Instituição, sua estrutura foi reorganizada e os orçamentos readequados

Neste período, tanto o professor Marcos Monteiro como o professor Remo Favorini enfrentaram resistência interna por não serem professores da FATEC, ou

seja, princípio das intenções coletivas prevista na Escola Cultural. Também ocorreu o estabelecimento de planos de ação em etapas e de forma deliberada, previsto nas escolas prescritivas (Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento).

Houve uma negociação muito forte com a Secretaria da Fazenda e o Governo do Estado para a obtenção e verbas usadas no saneamento financeiro da Instituição, ou seja, princípio das negociações políticas previsto na Escola do Poder.

Houve a busca por convênios e integração com a Comunidade foi uma tentativa de resposta ao ambiente externo, previsto na Escola Ambiental. A busca por uma imagem institucional forte, através de uma marca reconhecida, demonstra princípio da Escola do Posicionamento.

Pelo estabelecimento de metas, temos um princípio da Escola dos Indicadores de Desempenho. O professor Marcos Monteiro afirmou que a instituição deveria buscar soluções criativas, transformando a Instituição, conforme previsto da Escola das Configurações.

Participou desta fase, o professor Antonio Carlos de Oliveira que foi convidado para ser o assessor do ensino superior, e participou da unificação dos procedimentos da Instituição. Isto caracteriza o formalismo demandado nas escolas do Design e do Planejamento.

Também dentro desta fase temos o relato da professora Helena Peterossi que enquanto Coordenadora do Ensino Técnico e Coordenadora do Ensino Tecnológico no empenho pessoal pela revisão dos procedimentos, bem como no período em que lutou pela implementação de um projeto de qualidade para a FATEC São Paulo na função de Diretora, demonstrando o empenho pessoal do líder na mudança da organização, conforme previsto na Escola Empreendedora.

A Escola do Poder pode ser identificada no processo de negociação interna desenvolvido pela professora para adequar o Centro Paula Souza às negociações da nova LDB de 1996, sacramentando o papel da educação profissionalizante, incluindo o período de implementação do programa de Mestrado.

A Fase III – Período de Reestruturação (2000 – 2004), ficou conhecida como a fase da reconstrução. Foram criadas as diretrizes para desenvolvimento da instituição a longo prazo, como plano de ensino, reformulação curricular, currículo modular, mestrado profissionalizante e bases orçamentárias.

Neste período, conforme declaração do professor Alfredo Colenci Jr., a estratégia foi deliberada, como previsto nas escolas prescritivas (Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento).

A estratégia surge como padrão do passado, torna-se visão de futuro e então se torna perspectiva de comportamento coletivo, atendendo a um dos princípios da Escola de Aprendizado. Ao comparar as métricas das Universidades com as métricas do Centro Paula Souza, encontra-se princípio da Escola dos Indicadores de Desempenho.

Ao estabelecer relações com o ambiente externo da organização, buscando criar cursos para atendimento dos arranjos produtivos locais, estamos diante do princípio de adaptação da Escola Ambiental. Todas estas medidas podem levar a uma grande transformação da organização, característica da Escola da Configuração.

A participação direta dos altos executivos na elaboração da estratégia demonstra também a presença da Escola Empreendedora, na qual as estratégias são estabelecidas de cima para baixo na pirâmide estrutural.

Houve necessidade de estabelecer uma moeda de troca com o governo, a idéia da inclusão cidadã, a fim de abrir caminho para o crescimento. Aqui se manifesta a Escola do Poder, através da negociação política.

A Escola Cognitiva se manifesta neste período pelo fato das estratégias estarem na mente do estrategista e a Escola Cultural pela resistência às mudanças imposta pelas intenções coletivas.

A Fase IV – Período da Aceleração do Crescimento (2004 – 2009), é marcado pelo crescimento acelerado do número de escolas técnicas e de nível superior e pelo refinamento da gestão administrativa da Instituição através da sistematização de

operações e processos, ao ponto de por ocasião deste trabalho desenvolver-se um planejamento estratégico através da contratação de consultoria externa.

Para o professor Colenci, em termos de visão de futuro para a Instituição, um processo de planejamento estratégico deve ser implementado conforme as perspectivas previstas na Escola dos Indicadores de Desempenho.

Para o professor Antonio Carlos de Oliveira, para suportar o atual crescimento, há de se rever os procedimentos que são os mesmos há muito tempo. Aqui se caracteriza um princípio da Escola dos Indicadores de Desempenho, ao analisar a perspectiva dos processos internos.

De acordo com o professor Cesar Filho, precisa ser dada mais autonomia para as FATECs, o que envolve negociação política e desta forma a Escola do Poder. O mesmo ocorre quando o professor fala em mudar o regime jurídico do Centro Paula Souza.

Seu esforço pela busca do estabelecimento de uma cultura de planejamento, ou seja, a estratégia partindo do líder para uma visão de mudança, identifica-se a Escola do Empreendedorismo.

Na resposta às necessidades externas de maior disponibilidade de horário está a Escola Ambiental e na busca pela administração por resultados está a Escola dos Indicadores de Desempenho.

A declaração da professora Laura Laganá pela busca por uma maior abertura da Instituição permitindo resposta às influências externas, demonstra o princípio da Escola Ambiental.

Na atual gestão, a professora Laura Laganá conseguiu a criação do Telecurso TEC em parceria com a Fundação Roberto Marinho, o aumento do programa de capacitação de professores, e a negociação para aprovação de um plano de carreira para os servidores, docentes e técnicos administrativos. Todas estas iniciativas partiram da liderança, como previsto na Escola Empreendedora e foram conseguidas através do processo de negociação política da Escola do Poder.

Pela análise feita em documentos internos da Instituição e pelos testemunhos fornecidos pelos entrevistados fica nítida a presença de princípios do pensamento estratégico dentro das gestões realizadas no Centro Paula Souza, porém em níveis de aplicação bem diferentes.

Como normalmente ocorre no campo da ciência, não existe uma receita pronta, infalível e imutável para formular estratégias para uma Instituição de Ensino. Foram apontados aqui alguns caminhos de acordo com teorias disponíveis do pensamento estratégico e do exemplo do Centro Paula Souza.

Cabe não só ao gestor maior, mas a todos os funcionários das instituições de ensino, buscar em conjunto a melhor forma de seguir adiante, garantindo que os objetivos de todos os *stakeholders*, sejam os alunos, os professores, os mantenedores e todo o ambiente externos sejam atingidos a contento.

Mesmo para uma Instituição consagrada como o Centro Paula Souza ainda existem oportunidades de melhorias em termos de formação da estratégia, porém a contratação de consultoria externa para implementação do Planejamento Estratégico pode se transformar no caminho da construção do seu futuro.

Serão comentadas a seguir, algumas sugestões de melhoria em função da pesquisa realizada, a fim de que possam ser avaliadas pelas pessoas competentes.

Em termos de missão do Centro Paula Souza, uma proposta a ser deixada neste trabalho é “Dar dignidade ao cidadão através de ensino profissionalizante de qualidade e conseqüente inclusão no mercado de trabalho”.

Como visão de futuro, a proposta seria: “Ser reconhecido como centro de referência do ensino profissionalizante no Brasil, focada no atendimento às demandas do mercado, garantindo alto índice de empregabilidade aos seus egressos, e assim colaborando para o desenvolvimento sócio econômico do Estado de São Paulo”.

Em termos de formação de estratégia, a Instituição deveria focar na Escola dos Indicadores de Desempenho, fazendo com que esta seja elaborada em conjunto

por todas as escolas e seus colaboradores, alcançando o comprometimento destes e claramente divulgada através dos Mapas Estratégicos.

Estes mapas devem respeitar as seis perspectivas previstas nesta escola, a saber: a perspectiva econômica (geração de renda e redução de custos através da gestão da produtividade); a perspectiva do alunado, nas fases antes, durante e após o processo ensino-aprendizagem; a perspectiva dos processos internos e da aprendizagem organizacional, permitindo a participação de todos os colaboradores; a perspectiva da inovatividade, acompanhando ou criando novas tendências para o mercado; a perspectiva da sustentabilidade ambiental, impregnando a idéia da manutenção dos recursos naturais; e a perspectiva da responsabilidade social intrínsecas às suas atividades, como prestadora de serviço voltada ao desenvolvimento sócio econômico do Estado de São Paulo.

Entretanto, os princípios das demais escolas do pensamento estratégico devem ser levados em consideração, dentro da proposta do pensamento complexo trazido por este trabalho. Por ser uma Instituição Pública, grande atenção deve ser dada a Escola do Poder.

Deve assim ser criada uma cultura voltada para o desempenho de seus colaboradores, mas por outro lado, uma organização dinâmica, flexível e simples que permita reconhecer as estratégias emergentes e assim alinhar-se com as expectativas do mercado empregador.

Há de se buscar formas de manter os colaboradores mais talentosos, principalmente os professores, bem como desenvolver o talento de outros através de um processo de aprendizagem contínuo. Dentro deste espírito, buscar o desenvolvimento de centro de pesquisas voltadas a aplicabilidade das novas tecnologias, em parcerias com o setor produtivo e através de incentivo ao corpo docente.

A preocupação com a infraestrutura deve ser uma constante, buscando aprimoramento nas metodologias didáticas com equipamentos adequados, laboratórios equipados e investindo em tecnologia da informação, permitindo a integração total de todos os departamentos, através de comunicação constante.

Todos os líderes devem colocar em sua rotina o acompanhando dos indicadores de desempenho, criados através das perspectivas da Escola do Desempenho. As avaliações realizadas pelo SAI é o início do caminho, mas não pode ser o único.

A Instituição deve incentivar a volta dos seus egressos, principalmente pelo fato da alta volatilidade da tecnologia que evolui a todo o momento, fazendo com que a demanda pelo conhecimento aumente, ou que as profissões simplesmente desapareçam.

Aqui se faz necessário o contínuo desenvolvimento de cursos de curta duração, revisão dos cursos atuais, desenvolvimento de novos cursos e dos cursos de especialização no nível de pós-graduação. Também é importante a questão da disponibilidade de horário, mesmo em finais de semana e a questão do ensino à distância.

Dentro da iniciativa de acompanhamento e desenvolvimento de novas tecnologias, a aproximação com outras Instituições de Ensino Nacionais e Internacionais, bem como bibliotecas se faz necessário.

Seria muito interessante a criação de conselhos de empresários, executivos e lideranças locais, bem como associação de ex-alunos com o intuito de medir as tendências do mercado, e desta forma poder melhor atendê-lo. Neste aspecto também seria importante intensificar e apoiar as entidades de classe a que pertencem os egressos.

A divulgação da Imagem Institucional também se faz necessária para o reconhecimento público e assim colaborar com a entrada no mercado de trabalho de seus egressos.

Dentro do projeto político pedagógico deve haver espaço para que todos os educadores se manifestem e dividam suas experiências com todo o grupo. Através de reuniões de consenso, deverão ser obtidas as metas de aprendizagem, baseadas em doutrinas, princípios e métodos de educação.

Em termos de futuro, a entidade deveria buscar uma alternativa para seu regime jurídico, através da criação de leis que permitissem a sua continuidade, independente das mudanças políticas que venham a ocorrer. Poderia ser a transformação em Centro Universitário ou em Sociedade de Serviços Autônomos (SSA), como o sistema “S”.

A Instituição por vários anos no início de sua existência viveu fases de abandono governamental e é preciso evitar que isto volte a acontecer.

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente; Revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO; Carlos A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hopper, 2005.

BORGES, Zacarias Pereira. **Política e educação: análise de uma perspectiva partidária**. 1 ed. Campinas, SP: Grafica FE-Hortograph, 2002.

BOTELHO, D. **Organizações de Aprendizagem**. Dissertação de Mestrado, FGV, São Paulo, 1997.

BUNGE, Mario. **Teoria e realidade**. Tradução de Gita K. Guimsburg. São Paulo: Perspectiva, 2008.

CAVALCANTI, Marly (organizadora) et al. **Gestão Estratégica de Negócios**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Thonsom Learning, 2007.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, Chun Wei; tradução Eliana Rocha. **A Organização do Conhecimento**. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

COLENCI JR, A. Et all. **Avaliação de desempenho através de indicadores múltiplos: uma abordagem ampliada**. Congresso Brasileiro de Contabilidade. Anais 2001. Porto Alegre R.S.

COLENCI JR., Alfredo. Educação Tecnológica: princípios e objetivos – uma abordagem sobre experiências nacionais, o caso do CEETEPS. In: CEETEPS (Org.) **A nova educação profissional: seminário do Ensino Médio e da Educação Profissional**, 7, 8 e 9 de novembro de 2000 – Livro de Resumos. São Paulo: CEETEPS, Secretaria da Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento Econômico, Fundação de Apoio à Tecnologia, 2000, p. 14-39.

COSTABILE, Lucio Tadeu. **Desenvolvimento de um plano estratégico em uma instituição de ensino superior**. Julho/2007. Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, Mark (organizador) et al; tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda.(2004), **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3 ed. Curitiba: Editora Positivo.

FERREIRA, Ademir Antonio et al. **Gestão empresarial: da Taylor á nossos dias aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Editoram Pioneira, 2006.

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus**. Tradução de Gisela Barroso Sauvenir. São Paulo: Fundap, 1996.

GAMA FILHO, P. C. & CARVALHO, H. M. (1998) **Os novos compromissos da gestão universitária**. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Gama Filho.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIDO, Ana Maria Fernandes Guido. **Contribuições para a construção do conceito de gestão em educação e a experiência em unidade educacional do SENAC-SP**. Agosto/2006. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo.

GONÇALVES, Rafael. **Educação tecnológica e empregabilidade: acompanhamento de egressos da Fatec-SP**. Dezembro/2007. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JULIO et al. **Pensamento estratégico para líderes de hoje e amanhã**. São Paulo: Integrare Editora, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P..**Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KUHN, T. In STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. Futura, São Paulo, 1997.

LEAL FILHO, Jose Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2007.

MARTINS, Roberto A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 248 p. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia da Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica, a prática de fichamentos, resumos e resenhas**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 3ª Ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MOTOYAMA, Shozo (organizador) et al. **Educação técnica e tecnológica em questão: 25 anos de CEETEPS – história vivida**. 1 ed. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista: CEETEPS, 1995.

**Os Mestres da Inovação: entendendo a teoria**. Autoria de Rosabeth Moss Kanter. Narração: Boris Casoy. Realização Encyclopaedia Britannica Educacional Corporation. São Paulo : Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1996. 1 filme (50 min), VHS/NTSC, som,color

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PETEROSI, H.G. **A Formação do professor para o ensino técnico**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

PETEROSI, H.G. **Por uma Fatec melhor**. São Paulo: Fatec, 1997.

PETEROSI, H.G. **O Tecnólogo e o Mercado de Trabalho**. São Paulo: FAT, 1998.

PRADO, Fernando Leme do. **Os novos cursos de graduação tecnológica: história, legislação, currículo, organização curricular e didática**. Curitiba: Opet, 2006.

PORTER, M. E. et al. **Planejamento estratégico, Harvard Business Review**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Campus, Rio de Janeiro, 1989.

RAMOS, Ivone Marchi Lainetti. **O Trabalho de conclusão de curso no ensino técnico – um olhar sobre o processo de implementação**. Maio/2008. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo.

RUAS, Roberto Lima (organizador) et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática na organização que aprende**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1992.

SHEIN, E.H. In FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. Mackron Books, São Paulo, 1991.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

STERNBERG, Robert J. **Psicologia cognitiva**. Tradução de Maria Regina Borges Osório. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. Futura, São Paulo, 1997.

TAKASHINA, Newton T. **Indicadores de qualidade e do alto desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

**ANEXOS – Entrevistas**

**Entrevista com o Professor Antonio Carlos de Oliveira, diretor da FATEC Sorocaba, concedida pessoalmente no escritório da unidade em 24/08/2009 às 14h30min.**

## **I – Introdução**

### **Comentários do Professor Antonio sobre o Centro Paula Souza.**

A história do Centro Paula Souza está muito bem documentada em vários livros, sendo principalmente através do livro do Motoyama que conseguiu os depoimentos dos “fundadores” da instituição, o que é muito interessante. Como leitura adicional, recomendo também a leitura do Trabalho de Mestrado da Professora Flora Cardoso, orientado para a primeira fase de desenvolvimento da FATEC Sorocaba. Eu estou no Centro Paula Souza desde 1982. Comecei como professor auxiliar no curso de Mecânica, modalidade de Projetos, em disciplinas que eram aderentes a minha área de atuação profissional como engenheiro mecânico, tendo trabalhado no setor de Projetos de Máquinas e Equipamentos em multinacionais na região de Sorocaba. O Professor Colenci estava na banca do concurso que prestei para professor e na época era o chefe de setor do curso de Tecnologia em Oficina Mecânica. Em 1978, com a maior demanda por profissionais na área da mecânica com a vinda dos escritórios de engenharia de empresas de São Paulo para Sorocaba, este novo curso ganhou demanda e espaço. Em 1982 havia ainda algumas disciplinas que estavam dentro no período de implementação. A partir daí acompanhei a implantação de todos os demais cursos da FATEC Sorocaba. Na parte acadêmica, eu fui concursado como professor auxiliar, depois acessei professor assistente, associado, e então professor pleno. No que se refere à administração acadêmica, eu fui Responsável por Disciplina, Coordenador de Área, Chefe do Departamento de Mecânica e Diretor da FATEC Sorocaba por duas vezes. No que se refere a parte de representação, eu fui também representante de todas as categorias docentes da congregação. Primeiro representante dos professores auxiliares, depois dos assistentes, dos associados e dos professores plenos. Dessa forma, também fui membro da Câmara de Ensino, e depois Diretor Presidente da Congregação. No que se refere à parte de ingressos, trabalhei como fiscal no vestibular, coordenador de prédio, coordenador de unidade, e coordenador geral dos vestibulares das Faculdades de Tecnologia. No Centro Paula Souza, fui por três anos Assessor Chefe do Ensino Superior durante o primeiro mandato do Professor Marcos Monteiro. Assim com essa participação, pude acompanhar, pude auxiliar e muitas vezes interferir no desenvolvimento da FATEC Sorocaba e no desenvolvimento de outras FATECs e no próprio Centro Paula Souza, acompanhando de forma muito próxima todas as quatro fases apontadas no seu trabalho. Eu fui Diretor da FATEC Sorocaba por duas ocasiões, de 1992 a 1997 e atualmente desde 2008. A História da FATEC Sorocaba começou no segundo semestre de 1970, sendo a segunda a ser criada (20/05/1970). Porém, as aulas começaram primeiro na FATEC Sorocaba do que na FATEC São Paulo, no primeiro semestre de 1971, sendo um ano formado em três quadrimestres letivos. Inicialmente na Escola Técnica Rubens de Farias e a partir de 1972, com a doação do terreno pelo antigo Hospital Leonor Mendes de Barros, quando ocorreu a transferência para este campus, começando com o Curso de Tecnologia em Oficinas, Área de Mecânica. Em 1978 teve início o Curso de Projetos. Em 1982, o Curso de Oficina se transformou em Curso de Processo de Produção que perdura até hoje. No segundo semestre de 1992 foi implantado o

Curso de Saúde. No primeiro semestre de 1986 foi implantado o Curso de Processamento de Dados. A FATEC Sorocaba gerou 240 vagas que perduraram de 1992 até o final de 2007. Quando voltei à administração da escola, eu assumi o compromisso de crescimento (nada havia mudado nos últimos quinze anos). No primeiro semestre de 2008 foi criado o Curso de Produção de Plásticos e no segundo semestre de 2008 foram criados os Cursos de Análise e Desenvolvimento de Sistemas e o Curso de Logística. Foram duplicadas as vagas noturnas de processos de produção para quatrocentas vagas semestrais. A finalização deste plano de expansão ocorre agora, no primeiro semestre de 2010, quando deverão ser criados os Cursos de Processos Metalúrgicos e Autotrônica, com mais oitenta vagas, totalizando então o dimensionamento do campus para quatrocentas e oitenta vagas semestrais.

## **II – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

Toda a educação por iniciativa é relevante para a sociedade. Quando esta iniciativa é pública, a relevância torna-se ainda maior. Se, além disso, esta iniciativa for de qualidade e focada no mercado de trabalho, olhando a empregabilidade, passa a atuar como verdadeiro elemento de transformação e mudança na vida de muitos jovens, deixa de ser somente relevante e passa a ser essencial para a política de desenvolvimento do Estado de São Paulo.

### **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente por favor.**

No meu primeiro mandato de diretor no começo da década de 1990, o Centro Paula Souza tinha experimentado um tímido crescimento, pois em termos de ensino superior tinha ficado muito tempo apenas com São Paulo e Sorocaba. Em 1986 foi criada a FATEC Americana (com apenas um Curso de Tecnologia Têxtil) e em 1987 a FATEC Santos (com apenas um Curso de Tecnologia em Processamento de Dados). Em 1990 foi criada a FATEC Jaú e em 1992 a FATEC Taquaritinga. Até 1992, a implantação de FATECs era uma situação própria do Centro Paula Souza e a partir de Jaú houve início de processos de parcerias, neste caso com a Escola Politécnica, cedendo os professores de navegação fluvial do Departamento de Engenharia Naval e também com a prefeitura que doou o prédio, e abrigou os professores que se deslocavam de São Paulo. Em Taquaritinga foi mais forte a participação da Prefeitura que construiu um campus para o Curso de Processamento de Dados, apenas uma turma. Quando assumi a minha primeira administração como Diretor, a administração do Centro Paula Souza estava mudando, pois depois da saída do professor Oduvaldo, e do pequeno período do Professor Kazuo como interino, havia iniciado a administração do Professor Elias, com expectativa de parcerias para o crescimento. Assim, cada unidade que tinha seu olhar próprio sobre a sua administração, passou para um olhar mais abrangente e mais institucional sobre os aspectos que diziam respeito somente à faculdade. Até esse período, cada faculdade realizava o seu vestibular. A partir da metade do mandato do Professor Oduvaldo, o Centro Paula Souza criou uma central que unificou o vestibular, o que dá uma idéia da preocupação de regramento e regulamentação do Ensino Superior

Tecnológico, que até então vivia como um apêndice do Ensino de Graduação (Engenharia e Análise de Sistemas). Em 1996 foi promulgada a nova Lei de Diretrizes de Bases da Educação, redigida pelo Senador Darci Ribeiro, que trouxe uma situação inédita no caso do Centro Paula Souza, pois separou um capítulo para a educação do trabalho, permitindo que ocorresse em três níveis de qualificação: básico, técnico, e tecnológico. Desde então, o ensino superior vem sendo regulamentado. Recentemente foram criadas diretrizes nacionais, com o catálogo nacional de cursos de tecnologia, denominação, perfil, exigências de laboratório e bibliografia. Então, estes cursos ganharam uma abrangência nacional, o que antes era muito setorizado, mudando a forma de administração da faculdade em si e do próprio Centro Paula Souza. Então, o meu primeiro mandato foi uma época de regulamentação forte do ensino superior e coincidiu com a implantação do Curso de Tecnologia em Saúde na FATEC Sorocaba, que foi o primeiro a ser criado com um projeto estruturado, pensado sobre uma demanda latente e não simplesmente sobre uma demanda aparente. Profissionais do Instituto Adolpho Lutz e do Instituto Dante Pazzanese pensaram em um profissional que ainda não existia nas universidades, e com o auxílio de uma Faculdade de Tecnologia da Alemanha Oriental foi criado este curso, o qual eu tive a oportunidade de coordenar aqui na escola. Desde a preparação do perfil, do projeto, com a aprovação do Conselho Estadual da Educação, passando pela sua implantação, contratação do corpo docente, discussão com órgãos de representação de classe (no caso o CREA), reconhecimento de curso e graduação da primeira turma. Passamos também por fases como sensibilização do mercado, abertura de campo de estágio supervisionado, a exigência do trabalho de conclusão de curso, e pela primeira vez com disciplinas complementares e não apenas específicas, tornando o profissional um pouco mais autônomo para empreender. A implantação deste curso diz muito sobre o momento que o Centro Paula Souza passou nesta época. Ao concluir o mandato em 1997, eu fui convidado para ser o assessor do ensino superior, consolidando em todas as FATECs esta regulamentação acadêmica. Temos então desde as normas conjuntas para concurso público para docentes até o procedimento para a eleição unificada para superintendência com mandatos de quatro anos, o que se mantém até hoje. A regulamentação do Centro Paula Souza vem desta época. Para o mandato atual, a tônica é reposicionar a FATEC Sorocaba em relação à demanda da cidade e da microregião. Ao ampliar-se a quantidade de vagas, foi preciso refazer o plano diretor da escola, com novos prédios, novos laboratórios, novo sistema de movimentação interno, a necessidade de restaurante substituindo a cantina, processo de terceirização da vigilância e zeladoria, concursos para novos funcionários, e implantação de novas Coordenadorias de cursos.

**3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

A restrição orçamentária nunca foi um gargalo severo no Centro Paula Souza, mas sim as políticas governamentais envolvendo o Centro Paula Souza. Até 1995 o Centro Paula Souza trabalhava com orçamentos anuais. Todas as unidades preparavam a sua previsão orçamentária, no que se refere a investimentos e custeio, e o Centro Paula Souza consolidava em uma única proposta de orçamento anual, incluindo a folha de pagamento que não era necessariamente discutida nas unidades. As unidades até então não tinham quadro docente ou quadro de auxiliar de docente, porém nós tínhamos uma autorização de uma determinada quantidade de horas-aula para os cursos novos aprovados. Assim nós tínhamos idéia clara à

respeito do gasto e do provisionamento de recursos para atender a folha de pagamento, com variação se houvesse mudança da categoria dos professores, ou por longevidade do corpo docente no caso da aprovação de quinquênio e da sexta parte. A folha de pagamento tinha previsibilidade, mas investimentos e custeio não. O orçamento seguia para a Secretaria da Fazenda através da UNESP, onde recebia aprovação e contingenciamento, sendo que este último não era de conhecimento das unidades. Montar uma peça orçamentária era um exercício de criatividade, pois não havia segurança de que este orçamento fosse atendido e não tínhamos nenhuma informação do que tinha sido cortado ou não. Todas as unidades solicitavam recursos para todas as suas demandas e no ano seguinte havia negociação entre a diretoria da unidade e a superintendência. Não se tinha retorno do que havia sido aprovado ou não, mas se não colocasse no orçamento da unidade os investimentos requerido, com certeza eles não eram aprovados. Como passamos muito tempo sem a parte do investimento, os orçamentos eram quase que repetidos anualmente. Depois os recursos eram negociados quase a conta gotas com a superintendência. Quando o professor Marcos Monteiro assumiu o gabinete em 1995 e trouxe o professor Remo Fevorini como coordenador administrativo, que é o gestor financeiro da instituição, havia uma dívida muito grande de custeio, porque este era mais simples de se obter, pequenas compras, pequenas reformas, material para abastecimento de laboratórios, a parte de utilidades, telefonia, água, luz e internet discada. Quando eles assumiram, a dívida de custeio era muito grande e foi uma fase de reestruturação financeira do Centro Paula Souza. Em 1994, um dos gargalos era a construção de salas de aula e de laboratórios. Cada novo laboratório significava a perda de uma sala de aula. Em Sorocaba foram autorizadas quatorze novas salas de aula, licitadas em 1994, as obras deveriam ter início em 1995. Quando o governador Mario Covas assumiu, ele paralisou todas as obras que não tinham recursos financeiros aprovados. Apenas em 2008, foi autorizada a construção. A unidade não sabia o recurso que teria disponibilidade. Na peça orçamentária não era descrita em qual unidade iria acontecer o investimento, mas de forma geral, o orçamento total em edificações, móveis e laboratórios, novos funcionários, etc. A reestruturação financeira foi mais uma questão de lógica do que auditoria, pois a instituição sempre teve procedimentos internos muito robustos. Todas as licitações feitas atendiam à legislação, mesmo antes da Lei sobre licitações públicas de 2004. Foi uma questão lógica, pois no Centro Paula Souza as unidades tinham um orçamento, mas não conheciam o tamanho do contingenciamento, dando cabo com o orçamento durante o ano. Obra de maior envergadura como foi a reestruturação do campus de São Paulo, passava pela aprovação da reitoria e da Secretaria da Fazenda. Os gastos corriqueiros não, ou seja, as FATECs tinham autonomia para executar. A Secretaria da Fazenda deveria perpetuar este gasto através de aporte financeiro na Instituição, mas isto não estava acontecendo. Podia comprar, mas não tinha a contrapartida do pagamento ao fornecedor. A administração dos professores Marcos Monteiro e Remo Fevorini foi muito eficaz, fazendo o levantamento de todas as dívidas e renegociando verbas com a Secretaria da Fazenda. Esta se comprometeu em fazer um aporte mensal para o Centro Paula Souza em cerca de setecentos mil reais, para cobrir folha e dar cabo da sua dívida. O professor Remo fez um programa muito interessante para primeiro pagar os fornecedores menores, que era a maioria da dívida, e no caso dos grandes fornecedores houve uma negociação. Deste acerto veio a credibilidade do governo de fazer investimentos paulatinos no Centro Paula Souza. Num momento desse, contratação de funcionário, pessoal de apoio e docentes ficou restringido ao

que era apenas necessário. Para as unidades foi um momento muito difícil, pois tiveram que renegociar com todos os fornecedores. Os processos sempre foram muito robustos, então não era uma questão da forma de compra. A partir daí o Centro Paula Souza estabeleceu uma verba mensal de custeio por unidade e a partir daí cada uma pode administrar sua rotina sabendo seguramente o que haveria de verbas, e este é o procedimento adotado até hoje. A partir do ano 2000, começaram as ampliações e o sistema de orçamento do Centro Paula Souza passou a exigir o preenchimento dos campos para investimentos, construir novos laboratórios, novos prédios, infraestrutura física da escola, novos equipamentos, etc. A questão do endividamento já estava equacionada nessa época. Na época da falta de recursos, a estratégia em Sorocaba era muito simples e bem interiorana, pedindo em benefícios dos alunos que a energia elétrica, a água, e a telefonia não fossem cortadas. Material de consumo para a aula (desde aço até a giz) e para os processos administrativos (material de escritório) eram comprados, mas o restante era restringido. Houve muito pouca doação ou renegociação. Se vivia conforme conseguia. Com os equipamentos novos de CNC havia doação de Alumínio, mas apenas em casos muito específicos. A sociedade recebe muito bem o profissional formado, desde a instalação da faculdade. Houve colaboração de políticos, deputados federais, deputados estaduais que juntos levavam solicitações da FATEC Sorocaba, independentemente do partido a que pertenciam. A instituição sempre foi apartidária e contou com a colaboração de todas as forças políticas dos municípios. Os professores e funcionários ressentiram-se na época de duas coisas: a desindexação dos salários do índice do CRUESP que vale para as três universidades paulistas, e sem representatividade do Centro Paula Souza, estes ficam sem reposição das perdas salariais até 2001/2002, e também no caso dos professores, os concursos foram mantidos, mas no caso dos funcionários, as avaliações de mérito deixaram de existir. Mesmo com a inflação baixa, comparativamente com outras escolas, os salários estavam muito defasados. Por força disso, começamos a partilhar mais docentes com a iniciativa privada, o que no longo prazo determina uma queda da produção acadêmica.

#### **4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

A importância do Centro Paula Souza para o sistema educacional de São Paulo é irreversível. Trabalhar com educação profissional é a base do desenvolvimento rápido, criativo, tecnológico, inovativo que o Estado demanda. Hoje, a UNICAMP possui cerca de vinte e oito ou trinta mil alunos, a UNESP cerca de trinta e cinco ou quarenta mil alunos, a USP cerca de cinqüenta mil alunos, enquanto o Centro Paula Souza possui cerca de cento e cinqüenta mil alunos, mais que as três universidades paulistas juntas, e ao concluir a construção da FATEC de número cinqüenta e dois, o número de alunos em cursos superiores tecnológicos chegará a cinqüenta mil alunos só de ensino superior. O grande desafio para o Centro Paula Souza é o compromisso com a empregabilidade dos alunos, que passa pela qualidade do conteúdo, competências e habilidade do corpo docente, e pela aceitação do mercado empregador, que é o maior selo de qualidade. O compromisso com este profissional é o grande desafio. A ampliação demandou mudanças muito significativas, que suportam uma rede tão grande e tão capilarizado pelo Estado. Porém, os procedimentos continuam sendo os mesmos de quando existia apenas duas FATECs. O grande desafio é reanalisar todos os processos internos para garantir que a qualidade que tanto as FATECs como as ETECs conseguiram nestes

quarenta anos seja sustentada através do crescimento das unidades. Deve ser trabalhada uma reestruturação drástica em algumas áreas do Centro Paula Souza. Eu tenho certeza que isto vai acontecer por estar em muito boas mãos, com a professora Laura, o professor Cesar e o professor Angelo na área do ensino superior, a professora Helena na área de pós-graduação, o professor Almério no ensino técnico, que são pessoas muito preparadas e engajadas com a Instituição, e que trabalharam para que aqueles desafios inerentes a qualidade sejam vencidos. Eu vejo um futuro muito promissor para o Centro Paula Souza e diria como professor da casa há vinte e cinco anos, quase que um modelo a ser implantado em outros estados. Em nível estadual a educação para o trabalho é incipiente, hoje feita pelas redes federais, tanto a nível superior quanto técnico. Como exemplo, posso citar o processo de custeio que está praticamente descentralizado, e todas as unidades tem pregoeiro habilitado, o que trouxe uma velocidade que dá suporte a uma instituição enorme como é o Centro Paula Souza hoje. Procedimentos acadêmicos como é a contratação descentralizada de docentes, indo para a superintendência apenas a homologação, sendo muito rápido e consolidado. Agora, prepara-se em algumas unidades um sistema unificado de matrícula. Entretanto, temos ainda a parte de RH centralizada, toda a parte de investimentos e infra-estrutura física ainda centralizada (editais preparados e expedidos pela unidade central, sem participação da unidade). Estas duas situações funcionam muito bem hoje, bem azeitadas, porém para uma instituição do porte do Centro Paula Souza, elas deveriam sofrer uma descentralização.

**5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação as demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

Eu acredito que a imagem institucional se solidifica em três seguimentos. Em primeiro lugar, a instituição perante a sociedade já tem uma imagem forte e robusta em função dos seus resultados, onde os alunos vindo do ensino público, alcançam uma empregabilidade alta, sendo assim um grande vetor de desenvolvimento social. Hoje muitas famílias colocam como prioridade que os filhos façam FATEC, independente da classe social ou nível cultural das famílias. Hoje temos uma mídia muito positiva quanto a capacitação docente e aos laboratórios. Nunca devemos nos descuidar do marketing Institucional. Em segundo lugar vem a questão da extensão de serviços, a comunicação com as empresas, pois a nossa imagem já foi mais forte. Hoje estamos recuperando esta imagem através de convênios com grandes empresas, como a IBM, a Microsoft, e o Metrô. Significa uma confiança na qualidade do Centro Paula Souza em trabalhar educação em seus mais importantes aspectos. Deveríamos dar mais liberdade para as faculdades se aproximarem das empresas através destes programas de extensão de ensino. As empresas ainda procuram Instituições mais tradicionais quando precisam trabalhar processos ou procedimentos de inovação ou novo equipamento, treinamento e diagnóstico de gargalos em inovação tecnológica. As FATECs deveriam investir mais neste contato, trazendo atualidades para nossos currículos, que é uma característica do curso de tecnologia, trabalhando sempre com projetos reais. Em terceiro lugar, temos a pesquisa tecnológica, que ainda é incipiente nas FATECs. Temos alguns bons exemplos, mas a pesquisa ainda não é algo institucionalizado como nas universidades. Ela serve desde o trabalho de iniciação científica do aluno até a atualização do corpo docente. Uma característica de pesquisa forte vai criar

condição de oferecimento de curso de extensão mais adequado para as empresas. Temos muitas pessoas no Centro Paula Souza preocupadas com isto e investindo para que isto se consolide. Como exemplo, o financiamento de órgãos de fomento como a FAPESP é muito comum nas universidades como, por exemplo, na melhoria em nossos laboratórios. Nas FATECs ainda é um compromisso do Centro Paula Souza, mas deveria ser mais compartilhado com órgãos de fomento. Os laboratórios têm sido atualizados por trabalho da administração central, mas as FATECs deveriam estar buscando um órgão de fomento. Para que isto ocorra, nós precisaríamos ter uma pesquisa sólida aderente à vocação das regiões a que pertence cada unidade.

### **III – Agradecimento**

O mestrando agradece ao Professor Antonio Carlos pelo tempo dedicado à entrevista e pela qualidade histórica das informações sobre o Centro Paula Sousa e abre para comentários finais feitos a seguir.

### **IV – Comentários Finais**

Com relação ao planejamento orçamentário, ele sempre existiu e ocorreu simultaneamente ao planejamento acadêmico, que é essencial. Semestralmente os departamentos apresentam seus planos de Ensino, fazem os seus calendários, nomeiam os seus professores para coordenar todas as suas atividades desde laboratórios e disciplinas, fazem o planejamento das suas semanas de tecnologias e trabalham as metas de rendimento para cada disciplina. Porém isto depende de cada gestor. O planejamento acadêmico pode estar relacionado ao calendário, ou consolidado em um plano de ensino ou projeto pedagógico, e metas de aproveitamento. No caso de Sorocaba, cada professor recebe a informação do que aconteceu com seus indicadores no primeiro e no segundo semestre do ano anterior e recebe uma nova meta. Aqueles que fogem da meta recebem um tratamento especial para ajudá-lo. Porém tem que ser uma meta com qualidade. Acompanhar o trabalho do professor para que não falte recurso. Aqueles que alcançam são parabenizados e reconhecidos. Existe apoio para que se alcance as metas sem penalização da qualidade do ensino. Possuímos metas de rendimento para cada departamento, como um plano de ensino de qualidade, aprovado pelo chefe de departamento e entregue ao aluno. Se o conteúdo não for cumprido, os alunos reclamam. No SAE, a FATEC Sorocaba tem ido muito bem, como resultado do trabalho do planejamento. Estávamos desequilibrados com relação às demais FATECs, subindo resultados de Preço/Produto/Benefício Total, mesmo ampliando cursos e vagas. Isto é fruto de trabalho objetivo, relacionado com o curso. Estes são elementos excelentes para o planejamento da escola. Coloco-me a disposição para outras informações que se fizerem necessárias. Como último comentário, gostaria de destacar a importância do seu trabalho. Uma instituição do porte do Centro Paula Souza que vem se tornando cada vez mais importante para o desenvolvimento do estado, ela merece ter seus casos avaliados academicamente, com zelo do método e com o rigor científico. Fico muito feliz por isto.

**Entrevista com o Professor Oduvaldo Vendrameto, ex-superintendente do Centro Paula Souza, concedida via e-mail através da assessoria da secretaria de gestão pública no dia 20/08/2009.**

## **I – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

O CEETEPS, inicialmente chamado CEET São Paulo, nasceu no bojo de uma crise estudantil mundial, que eclodiu de forma violenta em praticamente todos os países desenvolvidos e em desenvolvimento em 1968/69. As universidades foram severamente questionadas por serem consideradas excessivamente teóricas e com períodos de formação longos. A qualificação dos estudantes não era adequada ao mercado de trabalho e estes não tinham emprego ao terminar seus cursos. “As explosões estudantis de 1968 nos países ocidentais mais desenvolvidos parecem ter posto a nu, pela primeira vez, a crise do ideal da Universidade. Em Paris, Berkeley, Berlim, Boston, os estudantes saem às ruas, exigem reformas em suas universidades, fazem demandas políticas, opinam sobre contratação ou demissão de professores, demandam certos tipos de curso e se recusam a seguir outros.” (Shwartzman, S. "Por uma nova Agenda," Estudos e Debates (Brasília, Conselho de Reitores), n. 2, 1979. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1980). No Brasil, nessa época, o movimento estudantil e a população mais esclarecida mantinham um conflito permanente contra a ditadura militar e as reivindicações estudantis eram análogas. Em 1968, os mais exaltados mantinham confrontos nas ruas contra a ditadura e esse movimento internacional engrossou a causa também contra status acadêmico em vigor. A falta de resposta para as novas necessidades da sociedade quanto à formação de competências pelas instituições tradicionais acabou por gerar modelos, que apesar de consistentes encontravam grandes resistências por parte das universidades e das autoridades de ensino. Muitas iniciativas em curso se consolidaram a partir desse movimento como respostas personalizadas em diversos países. Na área de conhecimento das engenharias, surgiram na Alemanha as Fachhochschulen, que formavam engenheiros em quatro anos, com currículos orientados para o trabalho e exigência de um semestre de estágio nas empresas, incluído no período de curso. Os cursos tradicionais eram e são de sete anos, e hoje tem como nicho de mercado de trabalho o setor público, os institutos de pesquisa e as universidades. As empresas, para contratação privilegiam os engenheiros F das Fachhochschulen. Os engenheiros tradicionais recebem o título acompanhado da letra U de universidade. Com bastante semelhança os modelos prosperaram em muitos outros países. Na Inglaterra, foram os Institutos Politécnicos, na França os IUTs (Institutos Universitários de Tecnologia), nos EUA os Community Colleges. No Brasil havia no seio da sociedade o mesmo sentimento quanto à universidade que era profundamente seletista e elitista, não se expandindo para atender às necessidades requeridas pelo trabalho em constante crescimento e inovação. A resposta brasileira foi a criação dos cursos de engenharia operacional, licenciatura de curta duração, formação de paramédicos, entre outros. Entretanto, a reserva de mercado de empregos consolidada ao longo de muito tempo pelos egressos das universidades, com poderosa influência nos órgãos públicos e políticos, levou praticamente à extinção dessa proposta pela ameaça que representava na concorrência aos postos de trabalho. Os cursos de tecnologia surgiram nesse vácuo

e em São Paulo. Aproveitando um ato da ditadura militar que havia fechado a Assembléia Legislativa, no final de 1968, e que segundo comentários não aprovaria o projeto do executivo para instituição dessa modalidade de ensino, o governador usando do dispositivo legal de exceção o Decreto-Lei, criou o Centro Estadual de Educação Tecnológica São Paulo. O ato de coragem do Governador teve resposta mais tarde por parte dos órgãos de regulamentação do trabalho que deu atribuições para o exercício profissional com restrições absurdas, em muitas circunstâncias, inferiores àqueles dados aos egressos das escolas técnicas de segundo grau. Por sua vez, as autoridades acadêmicas das universidades em ato discriminatório impediam a progressão dos estudos em pós-graduação aos egressos dos cursos de tecnologia. A relevância de instituição que operasse um formato diferente de formação e qualificação de recursos humanos dirigida para o trabalho mostrou-se tão consistente que venceu todas as resistências interpostas. Não há dúvidas de que os argumentos usados para dificultar a formação de tecnólogos eram e ainda são mais em defesa de privilégios e de reserva de mercados de trabalho do que apoiados em aspectos técnicos. Os benefícios obtidos pela população que jamais teria oportunidade de se qualificar e se titular em uma instituição de nível superior, a formação de competências e o apoio dado pelos empregadores incumbiram de fazer o sucesso dessa modalidade de ensino.

## **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente por favor;**

É necessário que se coloque no contexto de vinte anos atrás, 1987, para a compreensão do que vai ser comentado. O CEETEPS, que nesta época completava dezessete anos, por diversas razões tinha sérias dificuldades de se consolidar. Muitas delas descritas na resposta anterior. Além daquelas, os diferenciais que poderiam se caracterizar como vantagens foram se transformando em pesadelos. Para correção de salários, como celetista (CLT) os professores não participavam dos dissídios das instituições privadas porque a instituição era pública. As correções de salários aprovados para os estatutários das universidades e de outras repartições do Estado não incluía o CEETEPS porque os docentes eram celetistas. Isto fragilizava a organização e produzia alta rotatividade de professores que sentiam atraídos pelas instituições particulares. A substituição de professores não era estimulada pelas condições vigentes e houve certo relaxamento nas regras de contratação que não eram claras e atribuíam extraordinário peso ao notório saber ou experiência profissional. Virtudes altamente duvidosas e que acabaram no médio prazo constituindo-se em oligarquias, feudos de poder sem preocupação ou visão institucional. A garantia desse status era manter o Centro hermético, endógeno, sem se expor e nem permitir a necessária e desejável oxigenação. Para o Estado, autoridades e outras congêneres públicas o Centro tratava-se de instituição fantasma, chamada de FATEC, Fundação Paula Souza, entre outros nomes. A falta de visibilidade institucional dificultava sobremaneira qualquer atuação junto ao Governo do Estado, FAPESP, CNPq e outros órgãos. O corpo docente desinformado da filosofia que deveria nortear a instituição se afastou dos princípios de sua criação e requeria vantagens devido às suas diferenças que de fato não existia. O salário deveria ser igual ao da universidade, que naquele momento era amplamente favorável, mas rejeitava a idéia de obter titulação e promover a pesquisa. Queria vantagens de contratação segundo méritos e com limitação do

número de aulas sem que associasse a isso horas efetivas de dedicação para desenvolvimento de conhecimento, métodos ou produtos. Apesar das dificuldades em nenhum instante o lado visível do CEETEPS as FATECs mantiveram-se prestigiadas pelos estudantes conforme se observava pela procura nos vestibulares. Entretanto, a vulnerabilidade do Centro era notória que, em 1981, numa “canetada”, o Governo do Estado incorporou a ele 12 escolas técnicas sem que este tivesse a mínima condição em infraestrutura, conhecimento e recursos para assumir essa tarefa. Nem mesmo o orçamento foi majorado de maneira correspondente. Recursos insuficientes para a manutenção das FATECs tiveram que ser repartidos com as escolas que chegaram acentuando a crise de gestão que já era grande. A ingerência política partidária requeria instalação de novas escolas técnicas e FATECs sem o menor estudo de aptidão local ou regional, de infra-estrutura, de corpo docente. Medidas administrativas anteriores assumidas para manter a instituição ativa, por manterem-se informais, começavam a ser objeto de ameaças do Tribunal de Contas. A Comissão de Vestibular era uma delas. Os recursos arrecadados com a taxa de inscrição aos vestibulares, usada então para cobrir os custos com o mesmo, passaram a ser questionados, bem como outros movimentos nas escolas técnicas. Não havia formalmente um mecanismo fora das amarras da administração pública que possibilitasse fazer os socorros de emergência do CEETEPS. Dez dias depois de empossado na Superintendência do CEETEPS chegaram para visita cinco reitores das Fachhochschulen, cujas despesas de hospedagem corriam por conta da nossa instituição. Tratava-se de contrapartida, pois o Superintendente que me antecedeu, estivera na Alemanha meses atrás nas mesmas condições. A surpresa ocorreu quando soube que não havia rubrica orçamentária para esse tipo de despesa e nem outro recurso que permitisse efetuar os pagamentos correspondentes. Foi muito difícil negociar com o Hotel uma carência de trinta dias até que se negociasse com a Fundação da Unesp o pagamento dessa despesa. Era preciso, portanto, criar uma estrutura para legalizar atividades como a descrita em que houvesse movimentação de recursos e sair do provincianismo que impossibilitava despesas como a citada. Do encontro com os reitores alemães resultou a ida de cinquenta professores do CEETEPS, das FATECs e ETECs para estágio na Alemanha com as despesas pagas por eles. A criação de uma fundação era alternativa que apresentava naquele momento como estrutura para suprir tais dificuldades. Esse é um resumo do quadro quando assumi o CEETEPS em 1987. Configurava-se então um planejamento urgente que contemplasse: 1 – a criação de uma identidade com uma imagem forte para que o CEETEPS fosse reconhecido e respeitado. Para isso foi criado um jornal institucional que noticiasse os acontecimentos e resgatasse os valores institucionais, distribuído para professores funcionários e todas as instâncias de governo. Elaboraram-se símbolos institucionais na forma de logo para plantar a imagem e ser rapidamente reconhecido. Símbolos que permeiam até hoje os documentos oficiais. Reduzir o provincianismo que imperava na instituição; 2 – promover a abertura do CEETEPS por meio de ações que o fizesse conhecido no meio universitário e principalmente na UNESP a quem estava vinculado e associado por lei. Estabelecer relacionamento internacional que permitisse aos docentes vivenciar modelos estrangeiros de sucesso com características assemelhadas àquelas propostas para o ensino tecnológico, facilitar o acesso de docentes ao mestrado e doutorado como forma de capacitação para a inserção da pesquisa tecnológica e no meio acadêmico. Desenvolver ações junto a empresas para que conhecessem melhor o perfil dos nossos egressos, junto ao CREA para melhorar o conjunto de atribuições dadas aos tecnólogos, e junto às

universidades para que permitissem aos alunos com título de tecnólogo realizar os cursos de mestrado e doutorado. Em 1995, depois de sete anos de intensas negociações a Câmara de Pós-Graduação da USP aprovou a abertura da possibilidade de tecnólogos egressos de cursos que tivessem 2.200 horas ou mais. Nesse mesmo ano, 51 professores do CEETEPS ingressaram na Escola Politécnica para obtenção do título de mestre. Destes, 29 concluíram com sucesso o programa. Decorrente dessa iniciativa de internacionalizar o CEETEPS houve uma intensa relação com a França, Alemanha e Bélgica, principalmente, com trocas de experiências, participações em estágios de seis meses, vinda de inúmeros professores e alunos da Alemanha para trabalhos de conclusão de cursos. Dos CEETEPS estiveram em estágio na Alemanha em torno de cinquenta, e na França vinte e pelo menos dois na Bélgica. A FATEC de Jaú recebeu na elaboração do seu projeto substancial colaboração dos professores belgas da Universidade de Liege;

- 3 – melhorar significativamente o sistema retributivo para reduzir a rotatividade e tornar o trabalho no Centro atrativo. O caminho via Secretarias de Estado, Assembléia Legislativa estava bloqueado. A estratégia foi aproximar e intensificar o relacionamento com a UNESP, que em nome de um “vínculo e associação” que nunca havia sido regulamentado reivindicar extensão de benefícios que a Universidade obtinha do Governo por meio do Conselho de Reitores para o Centro. Conseguiu-se com apoio da Reitoria da UNESP a aprovação de uma equivalência da carreira dos docentes do Paula Souza com a da Universidade e a aprovação de uma nova carreira docente para as Escolas Técnicas. Num período de inflação descontrolada os salários perdiam seu valor significativamente a cada mês. Por meio de uma decisão do Conselho Universitário da UNESP os salários passaram a ser corrigidos mensalmente após reunião dos Reitores (CRUESP) com o Secretário de Ciência e Tecnologia;
- 4 – obter recursos orçamentários para prover o CEETEPS de equipamento didático moderno concernente com próprio nome do seu produto - tecnologia, construir ou reformar as edificações que não traziam nenhuma dignidade institucional, com salas que não tinham portas, precisavam ser abandonadas em dia de chuva, tetos desabados pela contaminação de cupins. Qualquer visitante que se interessasse dos propósitos dos cursos de tecnologia que deveriam estar voltados para o trabalho com equipamentos modernos, tecnologias de última geração, docentes qualificados e atualizados perceberia tratar-se de falácia depois de uma rápida visita;
- 5 – criar mecanismos legais para enquadrar atividades necessárias como vestibulares, cursos de extensão e outros preparados e realizados a pedido de empresas que, entretanto, não se configuravam possíveis no arcabouço da administração pública. Depois de muitos estudos foi proposta a criação da Fundação de Apoio à Tecnologia - FAT, que conforme seu estatuto, cuidaria da gestão do vestibular, estimularia os professores a ampliar trabalhos extensão à comunidade, auxiliar alunos, etc. Para capitalizar recursos para a FAT, o primeiro contrato negociou com a Secretaria de Ciência e Tecnologia cursos de treinamento em informática para todos os funcionários daquela secretaria. O Curso foi um sucesso e os próprios funcionários se incumbiram de divulgar a competência dos professores da FATEC e do CEETEPS. A esse curso seguiram outros três contratos com a mesma Secretaria que deu fôlego para que a FAT se organizasse e se consolidasse. Não sei como se encontra hoje. As instituições envelhecem e quase sempre esquecem a missão para a qual foram criadas.

**3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

“O tempo é o senhor da razão.” Acredito que a estratégia de tirar o Centro da “clandestinidade” foi a de maior acerto. Basta ver, que depois de minha gestão, o CEETEPS despertou o interesse de políticos, da opinião de especialistas e até de ser transformado em Universidade. A decisão assimilada pelo meu sucessor para sua indicação de aceitar mais de oitenta escolas técnicas em estado crítico da Secretaria da Educação para dentro do Paula Souza, sem nenhum projeto ou exigência, descaracterizou a instituição e levou a intervenção em seu mandato que é um forte indicador que o CEETEPS passara a ter visibilidade e interesse político. A atitude de visitar Secretários de Estado com pauta de reivindicações, projetos, ofertas de colaboração e solicitação de ajuda tática possibilitou melhoria substantiva do orçamento que passou a ser elaborado com experientes funcionários da Secretaria de Planejamento, possibilitando a construção de novos prédios, reformas, compra de equipamentos modernos para laboratórios e aulas e requalificação de docentes. De maneira geral, o plano emergencial feito para três anos alcançou seus objetivos. Entretanto, os acontecimentos atropelaram as consciências. Medidas enérgicas para corrigir distorções, reduzir gorduras, redução de privilégios geraram fortes focos de resistência e oposição às mudanças. A expectativa que o retorno dos docentes premiados com estágio no exterior favorecesse a modernização do CEETEPS não se verificou. Críticos tradicionais de mazelas da administração pública, do clientelismo político e de privilégios absurdos passaram, com a ascensão a funções de diretoria a ser praticantes daquilo que sempre condenaram. Com um olhar mais amadurecido posso afirmar hoje sem nenhuma dúvida que o estágio institucional de 1987, digam-se as pessoas, não estavam preparadas para o volume de mudanças que ocorreram naqueles quatro anos. O conjunto de oportunidades, cursos de atualização, estágio no exterior, possibilidade de participar em programas de pós-graduação conducentes a titulação de mestrado ou doutorado, ambiente de trabalho digno, material, equipamentos e laboratórios modernos importados de Israel, carreira nova para professores das escolas técnicas e funcionários, equiparação de salário dos docentes das FATECs com ao dos professores da UNESP, construção de novos prédios e reforma de muitos outros, na velocidade que ocorreu, sufocou e desorientou a comunidade sem que conseguisse se aperceber do momento que estava passando e da necessidade de formalização, para que as conquistas tornassem permanentes. Se os benefícios são rapidamente incorporados e esquecidos, a competição e a visibilidade trazidas pelas mudanças incomodam e desestabilizou aqueles que de fato detinham poderes nos níveis, tanto acadêmico como funcionais, de departamentos, seções. Ameaçados reagiram de forma inconseqüente e irracional. Tais atitudes impediram que se melhorasse o relacionamento com UNESP, que caminhasse propostas de carreira docente, abertura institucional para implantação da pesquisa e de prestação de serviços. O temor da aprovação de uma carreira que premiasse a titulação acadêmica era vista como fatal pela imensa maioria dos docentes que além de funcionários do CEETEPS, mantinha dedicação a outras escolas, empresas, serviço público (secretarias de estado, autarquias, entre outras) e um plano de carreira poderia alterar esse status. A falta de entendimento da visão de futuro que não se conseguiu transmitir para a comunidade de forma eficiente foi, talvez, a grande deficiência do meu mandato. O modelo que se perseguia e se apregoava, embora precisasse de

uma caminhada longa, era algo assemelhado às Universidades Técnicas da Alemanha.

#### **4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

O Centro passou no passado recente a despertar um interesse de natureza política partidária e transformou-se em bandeira com objetivos eleitoreiros, tanto Federal com os CEFETs, agora IFTs e o Estadual com as ETECs e as FATECs. Penso que a transformação dos CEFETs em IFTs foi uma medida cautelar tomada pelas universidades federais para evitar que se tivesse uma proliferação de universidades federais tecnológicas, como aconteceu com o CEFET do Paraná. As promessas dos políticos, quase sempre inconsequentes, de expandir o sistema Paula Souza são tentadoras e se realizada com seriedade, alocando recursos materiais humanos, sem ingerências patrimoniais poderá revolucionar a qualidade de formação profissional no Estado de São Paulo. O sistema, para que se consolide, não pode ser construído com prédio da prefeitura adaptado, sem quadro funcional, sem equipamento adequado e atualizado com as novas tecnologias, sem professor qualificado, ao arrepio da comunidade a qual está sendo oferecido e sem planejamento de médio e longo prazo. Por outro lado, esse sistema terá um custo, que certamente despertará atenção de outros competidores que disputam as verbas públicas, principalmente as universidades e a Secretaria da Educação. Caso, orçamentos, quadros funcionais, carreiras, manutenção, custeios não sejam garantidos por lei, devidamente formalizados, corre-se o risco de a qualquer momento, neste ou em outro governo, o sistema ser abandonado à própria sorte, conforme ocorreu com as escolas técnicas e o próprio Paula Souza por muito tempo. Por outro lado, o uso político que vem sendo dado à “Fundação Paula Souza”, conforme manifestação de um ex-governador, poderá ser motivo de esfriamento de recursos, caso nas próximas eleições não sejam eleitos partidários do atual governo. O caminho futuro do CEETEPS, na atual conjuntura legal, é partir para um projeto de se transformar em Centro Universitário, conforme prevê a legislação, por meio de um projeto em que se obtenham em um período previsível as condições para isso. E num futuro mais de longo prazo, estudar e formalizar um modelo diferente das universidades atuais, com extenso programa de pesquisa tecnológica e interação com o setor produtivo e que possa ser caracterizado como uma universidade técnica.

#### **5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

A imagem boa é uma necessidade para empresa ou instituição. Dois formatos são usuais na colocação da marca. Uma pela ditadura imposta pela mídia. Requer muito recurso financeiro e trata-se de uma persuasão do inconsciente. A outra é pela competência. Obviamente, que o CEETEPS para ter sua imagem fortalecida só pode contar com este formato. Para isso, precisa conquistar o respeito público como excelente em algumas áreas de conhecimento e atuação. Abrir novas fronteiras na área de desenvolvimento e pesquisa tecnológica, de preferência em cooperação com as empresas. De ambos os lados essa é uma tarefa complicada na cultura

nacional. As empresas e universidades mantêm um relacionamento distante, e quase sempre exclusivamente na área de cursos. O domínio amplo de empresas estrangeiras que tem centros de desenvolvimento fora do país se limita a reproduzir produtos em suas filiais brasileiras, não tem políticas de investimentos em pesquisas no Brasil. O empresário nacional, de maneira geral, não se conscientizou da relevância de ter apoio de centros de atualização, conhecimento e desenvolvimento, especialmente quando a palavra de ordem é a competição e a eficiência. Esse é um território ainda pouco explorado pelas instituições formadoras. Estrategicamente, o Centro necessita gozar de alguma autonomia financeira, para que projetos que não tenham apelo político possam ser levados adiante. E, fundamentalmente, se esse for o pensamento dos atuais dirigentes de levar uma proposta acadêmica dessa envergadura que vai muito além de seus mandatos, iniciar o mais breve possível um movimento que conte com os formadores de opinião, os representantes das forças internas da instituição e uma sensibilização de políticos que os leve a compromissos com a causa. Isto, para que, como senti durante o meu mandato a dificuldade de fazer a comunidade enxergar além de seu próprio interesse e o que representa em termos de vantagens e garantias a conquista do novo status. Um processo de mudança torna-se insano quando os beneficiários dela se tornam contundentes contestadores.

**Entrevista com o Professor Elias Horani, ex-superintendente do Centro Paula Souza, concedida pessoalmente em sua residência, na cidade de São Paulo em 20/08/2009 às 10h.**

## **I – Introdução**

### **Comentários do Professor Elias sobre o Centro Paula Souza.**

A FATEC São Paulo começou ocupando os prédios da antiga Politécnica, mas o quarto e o quinto ano ainda continuavam lá. Inclusive a biblioteca deles ficou um tempo lá. A medida que eles foram mudando para a cidade universitária, nós fomos ocupando. Eu participei de toda esta fase inicial de ocupação do espaço da Poli, e a adaptação deste espaço para os cursos de tecnologia. Em 1972 foi criado o Centro Paula Souza e trouxeram a FATEC Sorocaba, que foi a primeira a chamar FATEC uma vez que os cursos em São Paulo chamavam de Centro de Educação Tecnológica de São Paulo. Nesse momento começaram a chamar de FATEC São Paulo, na Autarquia Centro de Educação Tecnológica Paula Souza, em homenagem ao fundador da Poli, o Professor Francisco de Paula Souza. Começou no diurno com cursos quadrimestrais, mas a pressão dos alunos e das empresas era tão grande que eles começaram a criar aulas no período noturno, porque os alunos trabalhavam e assim muitas aulas foram dadas à noite. O Professor Nelson Alves Vianna, o segundo superintendente, criou os cursos à noite, sendo assim cinco modalidades no diurno e cinco modalidades à noite, e nesse momento eu fui efetivado como professor mesmo na disciplina de Física Aplicada. A FATEC foi crescendo e então aconteceu o fato do governador Paulo Egídio unir todos os institutos isolados do estado criando a UNESP em 1976, espalhada no estado inteiro e com sede em Ilha Solteira. Sobraram assim os cursos tecnológicos do Centro Paula Souza, e surgiu a idéia de criar um campus em Sorocaba e outro em São Paulo, mas a comissão que fez este estudo queria que os cursos passassem para engenharia, sendo integrados dentro da UNESP nos cursos tradicionais, e esses cursos novos chamados de curta duração, que depois ficou pejorativo por serem rápidos, tinham na verdade uma carga horária imensa em três quadrimestres, não com aquele status de engenharia e medicina. Na ocasião, o professor Nelson Vianna negociou com a UNESP manter a integridade do Centro Paula Souza, mas como o Governo do Estado não queria ter mais uma autarquia e não podia enxergar o Centro Paula Souza como universidade, resolveu transformá-lo em autarquia de regime especial ligada a outra autarquia de regime especial que era à UNESP, sendo associada e vinculada a UNESP, que significava que toda a parte orçamentária era regida pela Secretaria da Fazenda e Tribunal de Contas, e a parte pedagógica era regida pela UNESP. Entretanto, ela teria orçamento próprio e liberdade de escolha e desenvolvimento de seus cursos. Com isso o Professor Nelson conseguiu manter o espírito inicial do Centro Paula Souza, porém não conseguiu que os cursos continuassem quadrimestrais, que por interferência da UNESP, em 1978, esses foram transformados em semestrais. Na verdade, o pólo universitário é tão forte que começou a atrair os ideais do Centro Paula Souza para serem similares aos da universidade e isto aconteceu mesmo. As disciplinas tinham nomes diferentes, que era para não confundir com as disciplinas de engenharia. Por exemplo, não era Cálculo Diferencial e Integral, era Métodos de Cálculos e Continua até hoje com esta nomenclatura. Física era Física Aplicada, não era Física Geral e Instrumental e muitas outras disciplinas, mesmo nas áreas profissionalizantes eram disciplinas que tinham os nomes diferentes, que era para

não confundir mesmo, de propósito, porque na ocasião houve um grande crescimento industrial brasileiro e como não tinham vagas nas universidades, houve um grande acampamento na Praça São Francisco de estudantes exigindo vagas nas universidades públicas. Uma das primeiras saídas foi a criação dos cursos de Engenharia Operacional pelo Governo Federal, que na verdade, era uma engenharia compacta que o aluno depois poderia fazer mais dois anos e se tornar engenheiro industrial, que era o caso da FEI. Entretanto a FATEC não foi criada dentro deste espírito e sim em outro. Em 1978, além dos cursos passarem a ser semestrais, as disciplinas mudaram de nome, como por exemplo, a disciplina de Desenho de Máquinas e Motores passou a chamar Construção de Máquinas, para ficar mais palatável para a universidade que não conseguia conversar com o Centro Paula Souza, além de que a própria universidade achava muito estranho o professor atuante no mercado de trabalho lecionar as disciplinas profissionalizantes. A universidade queria os cursos de formação de professores de mestrado e doutorado, e também a universidade tradicional nunca foi muito afeta ao mercado de trabalho, não se preocupando com ele, e tendo até certa ojeriza. Tanto que obrigou o governo federal a criar a lei 5.540 a criar o terceiro tripé da universidade que era a extensão de serviços que era justamente para fazer a conexão com o mercado, ou seja, levar o que era produzido na universidade para o mercado e trazer os problemas do mercado para serem resolvidos na universidade. De qualquer maneira, o Centro Paula Souza conseguiu manter uma certa integridade, porém a nomenclatura dos profissionais mudou, passando de técnico de nível superior para ser tecnólogos porque técnico de nível superior era pejorativo e olhado com desdém pela universidade. As modalidades também mudaram, como por exemplo, de Técnico de nível superior em Mecânica Modalidade Oficinas ou Técnico de nível superior Modalidade Desenhista Projetista, passou a Tecnólogo em Mecânica da Modalidade Processos de Produção ou Tecnólogo em Mecânica na Modalidade de Projetos. Tudo isto para ficar mais palatável para a universidade, mas não mudou o conteúdo do curso. A mudança do nome ajudou os próprios tecnólogos que recebiam certa resistência do mercado, pois este indivíduo se formava com dois anos diurnos ou três anos noturnos, enquanto o engenheiro levava quatro anos diurnos ou cinco anos noturnos na ocasião. Esta integração com a UNESP trouxe outros problemas, onde os conselhos de departamentos foram substituídos pelas congregações, tinha um diretor de planejamento e um diretor de ensino no Centro Paula Souza que unificava o ensino e isto acabou com a criação das congregações. Deu uma roupagem acadêmica para uma coisa que não era acadêmica, uma roupa que não cabia muito bem nas FATECs por uma falta de compreensão geral dos políticos e da sociedade. A missão estava clara, mas o problema estava na divulgação desta missão. O Centro Paula Souza foi criado por um ato de força, um decreto lei de 6 de outubro baseado no AI5, que não foi uma lei discutida na assembleia legislativa de São Paulo, e a FATEC de Sorocaba também. Se fosse esperar pela aprovação política, ia ser criada outra escola de engenharia. Foi uma decisão do Governador Abreu Sodré baseada em trabalhos anteriores de comissões que estudaram a questão do ensino tecnológico. Havia o Paulo Ernesto Toller do SENAI, o Otávio de Souza Gaspar Ricardo e o Humberto Pereira de Castro do IPT que são os grandes pais desta idéia toda, uma elite que acreditava que esses cursos deveriam ser criados. Na FATEC São Paulo havia cursos diversos, como técnicos para televisão a cores na capacitação de Técnicos em Eletrônica, na busca de preencher as necessidades que o mercado tinha, preparando profissionais para a indústria e o comercio, que foi a idéia inicial do Centro Paula Souza, tanto que não havia apenas

cursos superiores, mas uma série de outros cursos, como de transistores. A idéia era verificar o que o mercado estava carente de profissionais, identificar quem sabia e trazer estas pessoas para dar um curso profissionalizante, bem na linha do SENAI e do SENAC. Quando entrou na universidade, acabou tudo disso. Imagine que a universidade iria aceitar tudo isto. Isto também criou dentro do corpo docente das FATECs um outro tipo de ansiedade, porque ficou muito próximo do pólo universitário, das carreiras acadêmicas. Entretanto, o Centro Paula Souza foi criado para contratar o professor via CLT, para matérias necessárias e quando não fossem mais desta forma, não precisariam mais do professor. Da mesma forma que faz o SENAC hoje, que agencia os professores para determinados cursos que ao acabar, termina a necessidade pelo professor. Mas isto dentro de uma estruturação acadêmica não cabe. Em 1979 houve uma greve de seis meses dos alunos que queriam passar os cursos para engenharia, mas felizmente conseguimos voltar ao espírito original. O próprio Governo do Estado não reconhecia este profissional nos concursos públicos. Hoje isso já mudou bastante, graças a luta desenvolvida pelo Centro Paula Souza. A universidade queria que a carga horária do semestre fosse reduzida, o que conseguimos evitar e também queria que houvesse quinze créditos, ou seja, quinze semanas e nós conseguimos manter em dezoito. Então foram sendo criados novos cursos, como o de Processamento de Dados, Solda aqui em São Paulo e depois em Sorocaba. Na época do professor Oduvaldo entrou o curso de Navegação Fluvial. Em 1981, seis escolas técnicas passaram para o Centro Paula Souza e depois mais seis e depois o professor Oduvaldo criou mais duas, uma em São Paulo e outra em Taquaritinga. O professor Jose Ruy Ribeiro criou duas FATECs, a de Americana e a da Baixada Santista e o Professor Oduvaldo criou mais duas, Jaú e Taquaritinga. Quando eu assumi o Centro Paula Souza, em 1992, foi feita uma eleição que eu venci e o governador Fleuri me escolheu, e fui chamado pelo Secretário de Ciência e Tecnologia, o Luis Carlos Delmi Leite e pelo seu adjunto que era o Valdir Pepe, que eram da ABIMAQ e da FIESP e passaram a mim o compromisso de receber as escolas técnicas do estado que haviam ficado com um órgão recém criado, a DISAETE, que era a missão do Paulo Souza, que era a formação de profissionais para o desenvolvimento do estado em todos os níveis e realmente fiz isto, abrigando todas as escolas técnicas que vieram em 1993 e criou o sistema de educação técnico e tecnológico que é o Centro Paula Souza. Agora, existem algumas pendências institucionais que não foram resolvidas. Eu fiquei de 1992 à novembro de 1995, quando me afastei e fui para a Secretaria de Ciência e Tecnologia, sendo que completou meu final de mandato até 1996 o meu vice que era o Professor Luis Sebastião Prizengi, que era da área médica da FATEC de Sorocaba. Mesmo sendo Superintendente, eu sempre ministrei aulas na FATEC São Paulo, porque fica longe da atividade fim. Fiquei até 2001, quando me aposentei. Em minha opinião ainda existem problemas institucionais que precisam ser resolvidos, como por exemplo a Lei 952 que foi a criação da UNESP que associou e vinculou o Centro Paula Souza ainda existe. Tem que tirar a lei e existe um projeto de lei tramitando na assembléia com este fim, mas ainda não foi aprovado. Criação de curso, aprovação de currículos tem que ser pelo conselho universitário da UNESP. Pelo regimento atual o Centro Paula Souza não tem um órgão colegiado que cuide disto, pois o Conselho Deliberativo não tem esta formação e nem esta atribuição. Na área pedagógica tem que ir para a UNESP. A chancela dos cursos é da UNESP. A idéia da Universidade Tecnológica é um sonho antigo que só não deu certo no Governo Quércia por motivos políticos. Em minha opinião, nós deveríamos ser uma instituição a parte da universidade, com finalidade diferente da universidade, com

características próprias, mas preservada de interferências políticas externas, por isso que este nome universidade, não é muito palatável, mas não existe outra figura jurídica. Teria que ser um chefe designado pelo governador, mas com uma liberdade acadêmica inclusive para criação de cursos. Acho muito interessante a expansão que está ocorrendo agora, e acho que deveria se fortalecer o máximo possível, através de uma autonomia. O espírito tem que ser diferente, tem que ser próprio, um compromisso com o desenvolvimento social e econômico do estado, em todas as regiões onde seja necessário, para as pessoas que se formam e para os que vão empregar estas pessoas. A universidade é um centro de pesquisa e ser um centro de criação de novas idéias para o desenvolvimento da humanidade, não sendo seu foco estar muito voltado às necessidades de solução de problemas do mercado. O Centro Paula Souza deve estar voltado para a aplicabilidade da tecnologia desenvolvida na universidade, trazendo benefícios para os cidadãos e para a sociedade. Esta linha o Centro não perdeu. O Ensino técnico é centenário e muito procurado. Já o ensino tecnológico é muito novo e encontra ainda muita resistência por parte do corporativismo de outras profissões, como os engenheiros. Entre o médico, o enfermeiro e o biomédico ainda existem divergências seculares.

## **II – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

A instituição tem importância fundamental para o desenvolvimento da sociedade através do desenvolvimento das novas gerações. Formando Recursos humanos de qualidade, você vai ter condição de buscar a melhora da sociedade. Esta missão importante do Centro Paula Souza não foi assumida por outra instituição de maneira explícita. Os cursos tradicionais pensam mais no desenvolvimento do indivíduo enquanto que os cursos tecnológicos tentam além do desenvolvimento dos indivíduos, o desenvolvimento da sociedade. Currículos mais estáveis, mais consolidados e mais inflexíveis, que não podem ser do Centro Paula Souza, que é um centro de resposta a formação profissional, dando também respostas da necessidade que ajude a criar. FATEC voltada para criar novos cursos e criar necessidades que levaram á evolução da sociedade para a criação de empregos e absorver estes profissionais. Analisar a vocação da região, o futuro para aquela região e buscar o desenvolvimento de novos profissionais. Em resumo, é Instituição fundamental no projeto de desenvolvimento do estado. Você já tem as vocações tradicionais e outras, você pode ajudar a criar por condições e ambiente. Tem que haver uma sintonia grande entre as antigas vocações e as novas que estão surgindo. Trabalhar outras vocações, junto com as Universidades, não subordinadas, mas em paralelo. Centro levar de forma mais factível estas novas tecnologia.

### **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente por favor;**

Como Vice-diretor, eu participei de um momento muito atribulado que foi a integração com a UNESP no sentido do desenvolvimento das FATECs, na criação da estrutura organizacional e da legislação interna, pois não havia nem regimento naquele tempo, sendo criado primeiro o regimento da FATEC para a sua

organização, pois havia uma grande confusão entre Centro Paula Souza e FATEC, que eram quase a mesma coisa em função do espaço ser o mesmo. Foi nesta época que as coisas começaram a se definir (entre os anos de 1974 e 1981). Como Diretor, nós demos continuidade à institucionalização da FATEC. Como Superintendente, entre 1992 e 1995, continuamos com a continuidade das ações institucionais, pois tínhamos convênio internacional com Alemanha na época, quando foi criado um Instituto Brasil/Alemanha. Fizemos uma reestruturação geral da administração do Centro Paula Souza, a criação das Novas FATECs (Guarantiguetá, Indaiatuba, e duas não instaladas: Franca e Botucatu), a criação de uma ETEC (Mongaguá). Nós recebemos as 82 escolas técnicas agrícolas e industriais e criamos uma nova estrutura no Centro Paula Souza para abrigar estas escolas,

**3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

Sempre tive como objetivo que o Centro Paula Souza não ficasse muito vinculada à faculdade, mas infelizmente isso eu não consegui por diversos motivos e um dos fundamentais foi a pressão das próprias FATECs que se traduziu em problemas para o novo governo do estado. Com a mudança da administração do estado, foi eleito o Governador Mario Covas e os ânimos estavam bastante acirrados, fazendo com que tudo que tinha sido administrado pelo governo anterior passasse por uma revisão ao ser assumido. O mesmo ocorreu comigo, mesmo não tendo relação nenhuma com qualquer partido, onde tudo o que se fazia era visto com ressalvas pelo governo do estado. Desta forma, nós tivemos problemas orçamentários, problemas de desembolso de caixa, problemas financeiros, e acabávamos gastando grande parte da nossa energia para contornar estes problemas. Não sobrava muito espaço para desenvolver a contento o que nós pretendíamos, como por exemplo, promover reformas curriculares e não conseguimos e esta foi uma das minhas grandes frustrações. Queríamos também fazer certa uniformidade entre os cursos de tecnologia, criar um padrão de currículo que pelo próprio espírito da tecnologia não poderia ser rígido, mas pelo menos ter alguns indícios de uniformidade. Nós tínhamos um problema muito sério, pois um aluno transferido de Sorocaba para São Paulo, não poderia aproveitar disciplinas pela diferenciação das nomenclaturas e a própria carga horária era diferenciada, sendo que era formado o mesmo profissional e ainda hoje é assim, como por exemplo, você forma o Tecnólogo em Mecânica Modalidade Projetos e os currículos não são os mesmos, sendo que a região de Sorocaba é como a de São Paulo, uma região industrializada. Também no ensino médio, não pude desenvolver novas ações, como uma supervisão mais efetiva destas escolas e mesmo na confecção orçamentária e na distribuição de recursos, pois o relacionamento com o Governo do Estado e com a Secretaria de Ciência e Tecnologia era muito difícil em função do momento de transição de governo que era vivido. O recebimento das 82 escolas agrícolas e industriais veio acompanhado pelo orçamento do antigo órgão DISAETE, que foi incorporado ao orçamento do Centro Paula Souza. Foi aberta uma conta conjunta entre o Centro Paula Souza e a Secretaria de Ciência e Tecnologia na época equivalente a US\$ 5 milhões, que foram congeladas pelo governo Covas. Ficamos então sem este recurso que era para reformas e compra de equipamentos para estas escolas que estavam chegando. A visão do novo governo na época era que o ensino profissional técnico e tecnológico deveria ser financiado pelas empresas como nos moldes do sistema “S”,

e que o governo do estado deveria dar apenas a formação básica. Desta forma, o novo governo queria passar as FATEC para universidade e passar as escolas técnicas para a Secretaria de Educação do Estado ou criar uma nova entidade para administrá-las. Eu acabei me desgastando nesta época, principalmente com o secretário Emerson Capaz, para evitar que isto ocorresse. Uma das grandes satisfações que eu tenho foi ter conseguido que isto não acontecesse, mantendo a integridade do Centro Paula Souza, pois se eu fraquejasse naquela ocasião, ele estaria dividido. Eu acabei pedindo meu afastamento para não gerar qualquer desconforto maior para a Instituição e ficou o Luis Sebastião Prizengi até o final do meu mandato. Em setembro de 1996 foi designado o Marcos Monteiro, com quem eu tinha muito contato por ser professor de uma das nossas ETECs e era assessor na época do Sidney Beraldo, que agora é o secretário da administração. Também foi designado o Professor Remo que era assessor do Palácio dos Bandeirantes para o ensino superior. O Professor Marcos Monteiro conseguiu mudar o enfoque pretendido pelo governo do estado e pelo contrário, fez o Centro crescer. Se não houvesse a restrição com o novo governo na época, nós teríamos feito muito mais.

#### **4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

Eu vejo o futuro do Centro Paula Souza com grande preocupação. Está tendo uma explosão de crescimento e não sei se ele está preparado para isto. Eu tenho muita preocupação com o corpo docente, com instalações e laboratórios, e com o atendimento ao mercado de trabalho. Não sei se estas escolas estão sendo realmente criadas em linha com o atendimento das necessidades ou da vocação da cidade, pois estou afastado desde que me aposentei. Em minha opinião, o Centro Paula Souza deveria estar em todas as cidades do estado, atendendo ao ensino médio e superior dentro da vocação de cada cidade, estendendo o ensino público de qualidade para onde quer que fosse. Só que a minha preocupação está com relação aos tipos de cursos e a formação dos docentes que acho fundamental, pois não basta apenas ter computadores e sistemas integrados se você não tiver um indivíduo de qualidade lá na ponta. Eu acho que até o mercado pode ser criado e esta é uma das preocupações mais importantes. Eu acredito que se você pode levar cultura, técnica e educação ao maior número de pessoas, você deve fazer isto sem pestanejar, evidentemente de uma maneira muito melhor se você tiver beneficiando as vocações destas cidades. Para solucionar isto uma coisa muito importante é o próprio status da instituição que deve ter certa autonomia, mesmo estando ligada ao governo do estado. Deve ter força para poder interferir no processo, tendo autonomia para isto. Também ela não pode ser gerenciada apenas por pessoas de dentro, sem interferência externa, pela sua própria natureza. Deve ter conselho formado por pessoal externo que juntamente com o pessoal da instituição defina os seus rumos. Ela deve ter um tipo de um conselho deliberativo ou conselho curador, como órgão máximo da instituição que dever ter representantes da indústria, do comércio, de áreas de serviço, do governo e do pessoal interno, para evitar ser fechada como são as universidades. Deve ser o principal diferencial para não ser muito corporativista e preocupada apenas com seus problemas internos, que acabam sendo os predominantes. Acima do Superintendente deve ter um órgão maior que tenha vínculo efetivo com os setores produtivos e o governo e que dê diretrizes à instituição, juntamente com o governo. O Centro Paula Souza precisa ser institucionalizado, pois vive numa dúvida institucional de quem ele realmente é. Se

realmente a idéia é desvincular do UNESP que isto seja feita de uma vez, através da criação de uma nova lei.

**5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

Eu acredito que o Centro Paula Souza já é uma instituição reconhecida pela sociedade. Ela não é forte porque tem uma fragilidade institucional. Deve ser feito um trabalho efetivo de divulgação dos próprios profissionais. Com relação ao ensino técnico de segundo grau, eu não tenho nenhuma preocupação porque já existe uma tradição na sociedade brasileira. Entretanto, o tecnólogo ainda está buscando um reconhecimento dentro da estrutura social. Deve ser feita uma divulgação mais consistente, não só através de propaganda ou folders. Tem que ser criadas mais feiras para mostrar o trabalho destes profissionais. Tem que ser buscado saber o que os egressos estão fazendo e como estão se saindo, para divulgar isto para a sociedade. Fazer um trabalho com os egressos para que voltem para a instituição e tragam suas experiências de mercado, ajudem a atualizar os currículos e procurem se especializar, no sentido de aprimorar a instituição. Outra coisa que acho muito importante é a participação do governo do estado em legislação, não para privilegiar este profissional, mas que os reconhecesse, desse dignidade e distinção à eles também. Não no sentido de criar cabides de empregos, mas que o Estado reconheça seus filhos. A SABESP tem feito isto, ao fazer concursos públicos para tecnólogos. Estes profissionais têm que trazer retorno para a sociedade. Deve-se ter cuidado com a legislação profissional. O CREA era elemento ferrenho de restrição total ao profissional tecnólogo, e isto tem que ser cuidado também. Precisa dar a este profissional uma oportunidade mais consistente para mostrar quem ele é, e o que ele faz. Grande parte do sucesso dos tecnólogos é que eles já vem do mercado e já está trabalhando. Tem que se tomar muito cuidado com os Índices de empregabilidade, pois muitos destes profissionais já são do mercado. Parece que a faixa etária baixou bastante, pois antes era muito elevada, principalmente do curso noturno, pois já eram profissionais do mercado. Este apoio ao tecnólogo é fundamental.

### **III – Agradecimento**

O mestrando agradece ao Professor Elias pela entrevista sobre o Centro Paula Sousa e abre para comentários finais feitos a seguir. O Professor Elias se coloca a disposição para ajudar com outras informações que se fizerem necessárias, e possam colaborar com a instituição.

### **IV – Comentários Finais**

Com relação ao processo de planejamento, nós tínhamos uma Coordenadora do Ensino Técnico, que planejava a uniformidade e o desenvolvimento do ensino técnico e uma Acessória de Curso Superior, a AESU, que planejava a uniformidade de legislação curricular e o desenvolvimento de novos cursos. Tínhamos uma Assessoria de Planejamento Orçamentário: providenciar recursos para estes

desenvolvimentos. Não conseguimos implantar dentro da AESU um projeto conjunto com o governo do estado para desenvolvimento de novos cursos e implantação de novas faculdades de tecnologia, em função da mudança do governo do estado. O processo orçamentário ocorria através de uma adaptação dos gastos do ano anterior pelos índices de correção e algumas novas ocorrências, através de interferências políticas, que chegavam a criação de novas FATECs. A Secretaria do Desenvolvimento deve ter um projeto para o estado, respeitando as vocações explícitas de cada região, bem como as implícitas que ainda não foram descobertas. Em Franca nós tentamos desenvolver um curso para lapidação de diamantes, mas não sei como ficou. O Centro Paula Souza deveria desenvolver uma ação concreta coordenada, pois é uma instituição preciosa para o desenvolvimento do estado, formar o profissional, criando necessidades para esta região, levar indústrias, criar pólos, incubadoras. Fortalecer empreendedorismo é importantíssimo e o Centro Paula Souza tem papel fundamental nisso, criar condições para que o profissional se sinta seguro, através de legislação profissional. É preciso criar condições legais para que o profissional tecnólogo se sinta digno. Você poderia ter em cada FATEC Centros de Atendimento aos Egressos, profissional e de conteúdo. Este profissional deveria ter condição de apelar a sua ou a outras FATECs e buscar auxílio em suas dificuldades profissionais. Dar este apoio ao indivíduo, porque a tecnologia desenvolve rapidamente novos métodos e novos processos, o que torna o indivíduo obsoleto, para que sejam dadas condições para que este indivíduo se adapte ou se atualize. O Egresso deve voltar para fazer novos cursos. A formação do corpo docente no Centro Paula Souza não é compatível com a exigência quantitativa de mestres e doutores. Tem que haver uma válvula de escape para disciplinas profissionalizantes. As disciplinas básicas e de apoio devem ter uma reestruturação curricular. Não tem sentido para uma instituição profissionalizante ter doutores para dar aulas em cursos de tecnologia. O Doutor tem que estar na universidade, desenvolvendo novas tecnologias. Outro ponto crucial para o desenvolvimento do Centro Paula Souza é a preparação dos professores das disciplinas básicas e profissionalizantes. Alguns professores titulados são pesquisadores e geralmente estão longe da prática. As linhas de pesquisa do Centro Paula Souza devem ter outro enfoque. Com relação à reestruturação curricular, você pode ter um currículo base ou uma ementa base. A maneira de desenvolver a ementa vai depender da formação do professor. A maneira de ser desenvolvida tem que ser diferente da universidade, não para calcular através de recursos sofisticados e sim dar valor para a prática, as necessárias ao dia a dia. Na física é traumático. Esta muito distante das aplicações práticas, com algumas nuances. Cursos de saneamento básico, pavimentação, projeto mecânico, precisam estar muito perto da prática. Que se criem cursos de pós graduação dentro do Centro Paula Souza para qualificar os professores dentro desta filosofia. Poderiam ser feitos convênios com empresas, através de isenção de impostos ou outro tipo de incentivos, para que seus profissionais pudessem lecionar nas FATECs durante algumas horas, levando a sua experiência para a sala de aula. Outra alternativa seria formar outro tipo de convênio, onde um professor, aluno de pós graduação fosse trabalhar na empresa, orientado por um tutor. Não se consegue transferir experiência profissional. São atitudes que vem do seu acúmulo de conhecimento prático. Um profissional professor do Centro Paula Souza orientado por um profissional do mercado, sem atrapalhar a vida dele. São 30 anos que tenho de Centro Paula Souza, que foi meu primeiro emprego. Eu me desenvolvi dentro da Instituição. No início, na área de Mecânica eram profissionais da empresa Romi que vinham dar aula no Centro Paula

Souza e depois voltavam para a cidade deles. Na área de construção civil, os professores eram engenheiros do estado, que lecionavam, mas que depois voltavam para a prática do dia a dia. O espírito dos fundadores foi tão forte e com tanta razão que apesar de todos os percalços ele permanece. Aquilo que eles tiveram idéia em 1963, a espinha dorsal permanece. A roupagem da instituição sofreu mudança, mas o fundamental não. Os cursos de mestrados do Centro Paula Souza são fundamentais para o desenvolvimento da instituição, e espero que cheguem ao doutorado.

**Entrevista com o Professor Remo Favorini, ex vice-superintendente do Centro Paula Souza, concedida pessoalmente em seu escritório, em São Paulo, em 27/08/2008 às 9h.**

## **I – Introdução**

### **Comentários do Professor Remo sobre o Centro Paula Souza.**

Eu fiz parte do primeiro governo Covas, que recebeu o governo do estado totalmente endividado e colocou nas secretarias e nas autarquias pessoas de confiança do governo que atuassem na recuperação financeira. Esta foi a missão minha e do professor Marcos Monteiro. Quebrava-se uma tradição do Centro Paula Souza, pois, até então, o cargo de superintendente era ocupado por professores da FATEC e o professor Marcos Monteiro era professor afastado de uma ETEC que ocupava um cargo na assembléia legislativa do estado e não vivia o dia a dia da instituição. Somando a isto o fato de ter me levado como vice, alguém que não pertencia ao quadro da instituição, gerou contratempos, e a instituição se sentiu um pouco invadida. Foram encontradas três situações. A primeira era de endividamento, pois não se comprava nada a crédito. A segunda era de divisão interna e de conflitos entre FATECs e ETECs. Alguns professores achavam que as ETECs rebaixavam a importância das FATECs, pois esses tinham mais um espírito de UNESP do que de ensino profissionalizante, ferramenta social. Um segundo conflito foi relacionado a anexação feita pelo ex-governador Fleury de 84 novas escolas técnicas ao Centro Paula Souza, saindo da secretaria o que gerou conflito com as 14 ETECs antigas que achavam-se muito melhores e tinham receio que a qualidade de ensino iria cair com a vinda das novas escolas. O terceiro problema foi que os departamentos não conversavam entre si, cada um no seu gabinete, expedindo portarias e ordens sem perguntar o que isto interferia no outro, tentando resolver os problemas de forma isolada, como por exemplo, o RH mandando portarias que o CAD já havia feito. Isto enervava outros departamentos. Feito o diagnóstico, o cargo político tinha uma imagem de coisa armada, incompetência. Eu fui indicado porque era do partido, porém nós dois tivemos a humildade de não chegar mandando e donos da verdade. Para resolver estes conflitos foi necessário muita conversa. A solução para o endividamento foi muito planejamento, sentar no computador, verificar para quem devo, fazer um pente fino, se existia mesmo. Elas existiam, pois não encontrei nenhuma irregularidade, apenas algumas dívidas mal feitas, que não deviam ter sido feitas, como por exemplo, pagar anúncio de escola pública, que já é boa por ser de graça. Foi contratado um anúncio na lista telefônica, que era muito caro. Não taxo de corrupção, mas sim desperdício. O ensino público tem a propaganda paga naturalmente, pois a mídia tem interesse de divulgar. Foi feito um plano de pagamento. Algumas dívidas foram pagas e outras receberam programação de pagamento, diluídas no tempo, pois não havia recursos suficientes e a secretaria aprovou o pagamento de tudo em dois anos. Os departamentos que não se conversavam, eu fazia as pessoas conversarem, chamando as pessoas para elas próprias se acertarem (RH e Finanças) e vamos a fonte do problema, não tomando partido, mas fazendo a acareação para que eles resolvessem e assim algumas picuinhas se desfaziam, acabando com isso. Uma das primeiras mudanças administrativas que fizemos foi na folha de pagamento, pois existia um departamento que rodava a folha, sendo que o estado tinha a PRODESP e para lá foi transferido este trabalho, custando menos que ter um departamento interno para realizar esta

tarefa. O trabalho foi feito por um matemático que não tinha embasamento técnico administrativo e conhecia pouco de fordismo e taylorismo. No dia a dia, você tem que consertar o carro com ele andando, tem que ser e vai ser assim, mas tem que parar. Eu adotei uma linha de diálogo e entendimento, pois mesmo tendo propostas, não as apresentava antes da discussão. Fazia a crítica sobre o processo e depois entrava com uma sugestão. Várias vezes mudei procedimentos internos, sem baixar portaria e sem imposição. Exemplificando: uma compra tinha doze etapas, com salas diferentes, pessoas diferentes e os processos voltavam para as mesmas pessoas opinarem novamente. Passei a fazer uma reunião semanal com todos, examinando quanto havia de recursos e quanto era a demanda. Examinava prioridades, falava e discutia onde era gasto. No plano administrativo a outra mudança que a gente fez foi com relação ao concurso para professores. Eram 100 escolas, cada uma com as suas características e centralizava o concurso. O professor aprovado era do ABC, mas como a vaga era em Osasco, ele não assumia as aulas. Eu fiz uma mudança, fazendo com que cada escola realizasse e respondesse por seus concursos. Descentralizei os processos com regras, criando um departamento de conferência no Centro Paula Souza que fazia amostragem. Se tiver um mesmo erro em cinco processos amostrados, vistoriava os cinquenta processos, transformava o concurso em disputas locais dentro da cidade. Do ponto de vista institucional, quem mais se preocupava era o professor Marcos Monteiro, procurando fortalecer as marcas, pois CEETEPS era uma imagem desconhecida, porém se apoiasse a marca FATEC iria ampliar os conflitos, fortalecendo as FATECs e enfraquecendo as ETECs. Aí entrou a marca Centro Paula Souza, incentivando, fazendo cair no conhecimento público, podendo abranger os dois tipos de instituição. Na época, ensino técnico era sinônimo de SENAI. Concurso público exigia que o candidato tivesse formação pelo SENAI e não pelo Centro Paula Souza, sendo este muito maior. Empenharam então no reforço à marca Centro Paula Souza, aliviando os conflitos e parando com as brigas internas. Nesta linha de fortalecimento, começamos a vender a idéia do Centro Paula Souza para o próprio governo como instrumento de política pública, durante a primeira gestão. Eram tão grandes as outras dificuldades, e havia boatos que o Centro Paula Souza iria fechar e seria entregue ao SENAI. Nunca passou pela cabeça do governador a idéia de fechar, mas fortalecendo a marca esta possibilidade seria ainda menor. Sentiu-se uma mudança gradativa na valorização do Centro Paula Souza, e no governo Alckmin, depois de saneada, foi possível começar a atender pedidos de ampliações. Começou uma briga entre caravanas de prefeitos oferecendo terrenos, prédios novos, o que não seria possível no governo Covas. Esta venda interna da instituição começou com o professor Marcos Monteiro, divulgando sua importância que se explica por ser agente político, uma vez que até então a administração da instituição era feita apenas por professores vinculados à instituição. Isto facilitou a venda da idéia da instituição ao secretário Emerson Kapaz da Ciência e Tecnologia, ao então reitor da UNESP Flávio e depois ao José Anibal, e teve sequenciamento tranquilo. Testemunhei várias vezes filas de autoridades como prefeitos fazendo pedidos de ETECs e FATECs. Hoje o governador Serra, assim como o ex-governador Alckmin reconhecem que é uma ótima ferramenta de política pública. Os dividendos políticos aparecem por ser um benefício de fato e não um elefante branco sem sentido. Outros fatos são menores. Insisto em dizer que não fui imbuído de teorias administrativas para participar da gestão da instituição. Apenas eu tinha que diagnosticar o problema e enfrentá-lo.

## II – Entrevista

### 1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?

A relevância é fundamental, pois atende a uma clientela que busca a qualificação rápida para o emprego. Serve também de suporte para a continuidade dos estudos. É uma ferramenta de inclusão social, principalmente com a separação do ensino médio do ensino técnico. Historicamente, o Centro Paula Souza foi sendo tomado pela classe média. A universalização do ensino público levou à queda de qualidade. Setores da classe média migraram para o ensino particular e outros para o Centro Paula Souza, interessados mais na formação acadêmica, visando a preparação para o vestibular do que a formação técnica para a profissionalização. Isto foi percebido. Para estas pessoas, o Centro Paula Souza é mais exigente em termos de educação, e assim os interessados no vestibular acabaram expulsando a camada da população interessada no ensino profissionalizante. A proposta aprovada pelo então Ministro da Educação Paulo Renato e o que vem sendo feito no Centro Paula Souza é a mudança do perfil econômico dos alunos. Tem que permitir mais a mobilidade social, voltada à política pública, difundindo seus critérios, e buscando entre os mais pobres, os talentos. A mudança foi bancada pelo professor Marcos Monteiro, que teve grandes contratempos político, ao ferir interesses de classes mais favorecidas. Os menos favorecidos, muitas vezes vivendo do subemprego, era o talento que se devia buscar, pois estes têm a necessidade da profissão. Até 1995 tinha clientela interessada na matemática, no português e não no turno. O Centro Paula Souza deve ser visto como instrumento de política pública, buscando por esta clientela menos favorecida. Fui um defensor na época destas mudanças da regra, com muita briga e o governo só soltava dinheiro para quem fazia a mudança. Até hoje são realizados dois vestibulinhos, sendo um para o ensino médio e outro para o ensino técnico, desta forma fortalecendo o ensino técnico do Centro Paula Souza.

### 2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente, por favor.

Eu citaria duas, o replanejamento financeiro e o fortalecimento da marca Centro Paula Souza, substituindo a sigla CEETEPS, que era muito inexpressiva. Os demais foram conflitos menores. O professor Marcos Monteiro insistiu muito na marca Centro Paula Souza. Quanto ao replanejamento financeiro, a Instituição não pagava FGTS, INSS, água, luz, telefone, o que eu atribuía a uma ação sem planejamento. Se o governo soubesse dizer sim e não acabaria com isto. As escolas tinham um limite, mas a verba não era repassada o que deixava os diretores em má situação perante o comércio local. Entretanto, as maiores estavam na administração central que junto com as dívidas menores das escolas entraram no saneamento global. Pedi a todos os diretores que fizessem negociações com o comércio local. Negociei junto com eles dívidas de R\$ 3 mil até R\$ 300 mil do escritório central. Havia um orçamento de R\$ 140 milhões e as dívidas estavam em R\$ 60 milhões, sendo a maioria delas fiscais como o FGTS e o ISS e algumas que não se pagava há anos como a conta de água. A Telesp chegou a cortar o telefone. Gostaria de destacar a solidariedade do conjunto de professores e funcionários, tentando evitar cortar, e jogando junto, deixando a política de lado. Tinha que até fazer proposta para a

SABESP. Tínhamos desde pequenos fornecedores até a Xérox com oito meses sem pagamento, e dívidas com a UNISYS, que havia renovado os equipamentos e sistemas de informática. As dívidas eram organizadas de três maneiras na minha mesa, uma em ordem alfabética, uma segunda em ordem crescente de valor e uma terceira por antiguidade porque a lei obriga a pagar as mais antigas, fazendo assim três filtros. Estava atrasado por quatro meses e prometia pagar daqui há 6 meses. Foi tomada uma medida interna centralizando em uma única funcionária o atendimento telefônico sobre cobrança das dívidas, que tinha que agir de forma curta e fina e ensinou a fazer os três filtros e se acostumar a dizer o que podia fazer. Se o credor maltratasse, não discutia, apenas desligava o telefone. Não fazia promessas infundadas. Canalizava desta forma para crescer a confiabilidade em resposta única. O outro caminho era a Justiça, porém vira precatório ao invés de um plano de pagamento. Todo mundo acolheu, os credores atenderam e tivemos apenas dois casos de protesto. Claro que eu amarrava antes na Secretaria da Fazenda. Houve duas atitudes: uma de separar dentro do orçamento de R\$ 140 milhões parte para pagar as dívidas e outra pedir às escolas para não fazerem novas dívidas. Além disso, fazia planos de pagamento e levava para a Secretaria da Fazenda como pedidos adicionais de verbas, com planilhas bem feitas. Eu sentava a mesa com os técnicos, que eram duros, mas não perdia a calma. Eu fiz um plano de pagamento do FGTS e levei na Secretaria da Fazenda e consegui um valor adicional, separando por antiguidade, para por em dia e saiu extra orçamento, sendo colocado em dia. Mesmo os que saíram sem receber, pagava parcelado, sem negociar com o FGTS e pondo em dia. Existia um orçamento global feito na administração central com base no histórico e no plano de expansão do governo e o Centro Paula Souza que sempre teve uma equipe competente para fazer isto, a qual eu já encontrei lá. Dependia do histórico e do plano de expansão e ia se negociando até que era votado na Assembléia. Dentro deste orçamento havia uma pequena parcela separada para os gastos do dia, como conserto de microcomputador ou link. Aqui houve uma mudança. Era feito pela administração central que já mudava os R\$ 5 mil reais combinados, descrevendo com o que a escola poderia gastar. Ele poderia pedir a nota de um produto e na realidade comprar outro que realmente estava precisando. A mudança foi que eu dizia para os diretores quanto teria e eles escolhiam os itens onde gastar, o que diminuiria as inversões de produtos comprados. O Diretor sabia que tinha R\$ 5 mil para gastar, só que antes tinha que enviar a lista de produtos para nossa análise. Após isto, nós então devolvíamos com as rubricas. Pequena mudança interna de muito ganho. A verba dependia do número de alunos. O diretor gastava e mandava a prestação de contas para uma funcionária (Valéria) que fazia a conferência. Isto gerava uma pilha de papel. Orientei então para não conferir mais, pois se ocorresse um erro, o responsável era o Diretor. Teoria dos problemas, onde a possibilidade de cometer um erro é baixa. Histórico de pouco erro não tem sentido fazer a conferência. A partir de agora acabou, direto com a papelada para o armário. Avise que não vai mais conferir e que a responsabilidade pelos erros é deles. Faça por amostragem três ou quatro vezes no mês e assim um comunicado foi feito. Pega apenas aqueles casos que sabe que mais erram. Havia falta de senso probabilístico e bom senso. Este era o chamado de erro sanável em termos jurídicos. Todas as escolas faziam o planejamento, onde colocavam tudo o que tinha direito (ampliação, reforma, etc), que era cortado pela gente e depois na Secretaria da Fazenda. Mandava uma única peça orçamentária. Os diretores recebiam de volta. As despesas eram agrupadas e refazíamos dentro do que podia ser priorizado. A Secretaria da Fazenda às vezes pedia detalhado,

mas a Centro Paula Souza tinha que refazer antes de retornar para as escolas. Antes da lei da responsabilidade fiscal, muitas vezes o orçamento público era uma peça de ficção. Supondo que a arrecadação total de 2009 foi de R\$ 50 bilhões. Em 2010 não posso fazer orçamento de R\$ 80 bilhões. No passado havia um orçamento global fantasioso. Então o governador Covas criou a figura do contingenciamento, se chegar o dinheiro tem, mas se não chegar não tem. Hoje todos os governos de todos os partidos já estão mais seguros. A arrecadação não respondeu, você tem que cortar. É o que manda a lei 101. Os governos tem que cortar. Não respondeu tem que apresentar um plano de corte para o Legislativo. Nenhum gestor do Centro Paula Souza cometeu irregularidade que gerou o endividamento. Ele gastou o orçamento, mas orçamento não era sinônimo de dinheiro. Tinha orçamento, mas não tinha dinheiro, podendo enganar um fornecedor. Os governos são obrigados a refazer trimestralmente seus orçamentos. Nenhuma falcatrua foi encontrada. Comprou o que estava autorizado a comprar, acreditando que teria o respaldo de verbas para o orçamento.

### **3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

É óbvia a restrição financeira e outra não financeira. Havia uma cultura que não estamos aqui para formar mão-de-obra barata para servir ao capitalismo, que eu atribuo a um esquerdismo infantil. Impedia que se fizessem convênios, parceiras. A idéia era que empresa vem aqui para formar profissionais dóceis e não pela qualidade. Depois, com muita alegria vi o professor Dirceu fazer convênios com o mercado, superando esta idéia. Como se estas escolas formassem um profissional de esquerda, crítico, anticapitalista. O Superintendente não faz parceria se não estiver convencido do parceiro, e o departamento estiver de acordo. Esta mentalidade de esquerda foi combatida. Cito o exemplo de ETEC de Araraquara. Os tornos se tornaram antiquados, peças de museu e por isso os cursos acabariam fechando. Nenhum jovem iria fazer um curso destes, zerava a procura e ficava antiquado. Foi quando a INEPAR foi para Araraquara, botou equipamentos na ETEC, derrubando paredes e os tornos se transformaram em computadorizados e o vestibular voltou a ser procurado. Os melhores eram treinados pela Indústria nas próprias dependências da escola. Integração Total do mercado de trabalho. Esta mentalidade de esquerda não era a tônica, mas era numerosa.

### **4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

O futuro é fascinante se o crescimento for acompanhado da respectiva dotação orçamentária e do rigor na seleção de professor. Vejo um risco do atual crescimento não ser acompanhado da competência docente necessária. O que aconteceu no Estado, onde não há falta de vagas, mas não há professores para atender a toda a demanda. Que ela não perca qualidade, mesmo que não cresça. Quanto à seleção de professores, os salários precisam ser atraentes e deve haver cobrança de resultados sobre eles. Não adianta só salário. Que ela continue com a competência da cobrança. Professor tem que ser avaliado. É difícil criar ferramentas, e não é um procedimento tranquilo. Para os professores é mais difícil, pois eles recebem alunos diferentes. Mas existe uma tentativa do governo de criar índices por região e o Centro Paula Souza tem isso através do SAI. Enfim, oferecer perspectivas de

carreira e cobrá-los dos resultados. Assim nós vamos conseguir perpetuar a qualidade e a instituição. Começa a ter os problemas que tem o ensino médio, que tem evasão, não atraindo os melhores talentos, entrando no rol da desqualificação, pois dificilmente se fecha uma escola pública. O Centro Paula Souza está crescendo com recursos financeiros. Um fato público é que faltam professores. Pelo último levantamento feito pelo MEC faltam 200 mil professores. Para atrair uma pessoa formada em física ou química para o magistério ter um atrativo, caso contrário, eles continuam no setor privado. Um plano de carreira, como está pretendendo o governo, onde em 12 anos o professor atinge R\$ 7 mil é altamente atrativo.

**5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

Primeiro, maior integração com a sociedade como um todo, através dos meios de comunicação com comunidade e com o setor produtivo, sabendo claramente o que eles querem e trabalhar nesta linha. Segundo, divulgando os resultados, o que vem sendo feito. Não perder a chance de participar de congressos e levar o Centro Paula Souza, dizendo nós somos bons e não cobramos. Os dirigentes não devem abrir mão de nenhuma oportunidade de estar na mídia, de fazê-la conhecida pela qualidade. Integrar e divulgar. Buscar fora dos muros o que o mercado quer, negociando a formação de um indivíduo eficiente e crítico. Quando eu digo conversar e fazer trabalho interligado, de forma alguma digo para se submeter ao que é regido pelo mercado, mas sim propor negociação. Quando eu saí, já existiam algumas iniciativas para isto. Como, por exemplo, foi pensado em um curso de chefe de cozinha, sendo feitas várias reuniões com os chefes de cozinha famosos. Este curso teria uma fonte de financiamento, porém houve dificuldade em parte das aulas serem dadas nos restaurantes. Os donos tinham medo de incorrer em vínculo empregatício. Houve também o início de um convênio com a CET, técnico em transporte sobre trilho. O mercado diz o que precisa e o Centro Paula Souza acerta pedagogicamente. O Centro Paula Souza fazia a análise regional sobre qual cidade deveria instalar uma nova escola, mas era impossível fugir do cunho político, o que em minha opinião não atrapalharia. Nos quase 600 municípios paulistas caberiam uma ETEC, mas a escolha entre a cidade A e a cidade B dependeria de uma priorização política. É uma ferramenta muito forte. Em tom de brincadeira, cheguei até a dizer que quem quer uma FATEC tem que levar uma cadeia.

### **III – Agradecimento**

O mestrando agradece ao Professor Remo pelo tempo dedicado à entrevista e pela qualidade das informações sobre o Centro Paula Souza e abre para comentários finais feitos a seguir.

### **IV – Comentários Finais**

Em minha opinião, houve planejamento. O Centro Paula Souza tem departamentos internos que levam em conta a economia regional, a proximidade de outras FATECs e acaba montando um plano de expansão com base técnica. Avaliava a vocação regional cruzando dados do CEAD e do IBGE e se fazia um plano, mas a decisão

entre uma cidade e outra acaba tendo um fundo político. Por exemplo, os técnicos de açúcar e álcool. Abre uma usina e o Centro Paula Souza aparece com o curso. Informática é base para tudo. É base para qualquer coisa. Aos poucos, o Centro Paula Souza está seguindo essa tendência de não ser permanente os cursos, finalizando-os quando deixam de ter sentido. Como no caso do técnico em contabilidade, que está desaparecendo em função da exigência de curso superior. Não fico triste porque acabou o Normal, sendo eu professor normalista. Hoje, o profissional tem que estar mais qualificado. Tem que fazer pedagogia. Essa é a dinâmica do mercado. Tem que ter coragem de dizer que este curso não mais é necessário. Cito um período onde foi exigido o diploma de técnico de enfermagem, e o Centro Paula Souza fez um curso devido à solicitação dos prefeitos. Podia-se abrir um curso e fechar outro, dependendo da demanda. Os cursos podem existir e depois sumir. Na primeira fase foi muito forte a participação da FATEC Sorocaba e FATEC São Paulo na influência sobre o destino do Centro Paula Souza. Havia um namoro com a academia, uma indefinição, além disso, o aluno dizia não ser peão de obra que aprendia fazendo. Não sou USP, UNESP, mas sou Centro Paula Souza. O vínculo com a UNESP tem que ser revisto, pois o aluno tem que ser FATEC. Não precisa que o reitor da UNESP assine. Esta é a única participação da UNESP. Eu fiz uma proposta de desvincular, a qual foi derrotada, pois os alunos queriam o diploma da UNESP e os professores queriam ser UNESP. É muito valorizado até hoje este status de professor da UNESP, só que ela efetivamente não participa de nada. Eu gostaria de dizer que não ter crescido neste período foi um ato de responsabilidade. O nosso mérito, meu e do professor Marcos, foi o de não chegar com a fórmula pronta, mas sim concordar, discordar e montar um consenso como bons amigos com as pessoas que estavam na instituição. Aceitar a divergência sem bater a porta. Sempre tentar trabalhar juntos.

**Entrevista com o Professor Marcos Monteiro, ex-superintendente do Centro Paula Souza, concedida via e-mail através da Assessoria da Secretaria de Gestão Pública em 20/08/2009.**

## **I – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

A instituição cumpre papel fundamental na expansão da atividade econômica do Estado, possibilitando uma presença de recursos humanos qualificados de forma melhor distribuída, pelas suas regiões administrativas. O que por si só não produz sozinho os resultados necessários, mas induz uma melhor distribuição dessas atividades.

### **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente, por favor.**

Foram várias as ações promovidas, mas a que certamente produziu melhores resultados foi a implementação radicalizada na instituição da política de ensino técnico e tecnológico, iniciada no Governo Fernando Henrique Cardoso, que resultou na sedimentação dessa estratégia de educação nos anos que se sucederam, promovendo justiça social a vários segmentos da sociedade brasileira.

### **3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

Entre as oportunidades, destaco o momento econômico, pois a criação do Real exigiu respostas rápidas às demandas da sociedade brasileira, sendo a educação técnica e tecnológica, de fato as únicas em condições de atendê-las no tempo exigido. Quanto às restrições, o Plano Real e a queda da inflação provocaram orçamentos de Estado, mais rígidos e controlados. Em São Paulo essa condição foi cumprida à risca, por Mario Covas, o que gerou nos primeiros anos do nosso mandato, enormes dificuldades no cumprimento do que havíamos planejado, significando na prática que várias ações estruturantes fossem cumpridas, anos mais tarde.

### **4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

A capilarização da presença física da instituição está sendo importante, porém será frágil para enfrentarmos seus futuros desafios, por isso, acredito que precisaremos ampliar nossas metodologias com forte papel para a educação à distância, que no caso do “Paula Souza”, deverá ser feita utilizando, todas as tecnologias disponíveis, visando oportunidades de formação em todos os níveis, mas também a enorme necessidade que teremos nos próximos anos de recapacitação de pessoas para o mundo do trabalho, principalmente aqueles que deveremos ser obrigados a vocacionar para os serviços.

**5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

A instituição sofre de um mal perigoso, cresceu rápido e sem atenção devida à seus problemas estruturais. Essa falha vai cobrar seu preço em breve e, portanto é necessário enfrentá-lo com urgência e apesar de membro do governo e tentar convencer outros membros disso, não tenho sido feliz e estou preocupado. Acredito que a imagem construída pelo sistema em tempo recente, se deu mais pela valorização de suas ações, quando comparadas a outras situações reconhecidamente com problemas graves e pela empregabilidade gerada pelo momento econômico, do que por virtude efetivamente consolidadas. Por essa razão entendo que o trabalho que teremos pela frente será extremamente delicado e deverá merecer atenção de todos que ajudaram a construí-lo.

**Entrevista com o Professor Alfredo Colenci Jr., ex superintendente e ex vice-superintendente do Centro Paula Souza, concedida pessoalmente na FATEC Indaiatuba em 22/09/2009 às 15h30min.**

## **I – Introdução**

### **Comentários do Alfredo Colenci Jr. sobre o Centro Paula Souza.**

No período 1994-2000, as ações de gerenciamento do CEETEPS estavam preponderantemente estabelecidas pelas necessidades de: manter a estrutura original funcionando; absorver e integrar as escolas técnicas estaduais industriais e agrícolas, recém incorporadas da rede estadual; sanear as contas e estabelecer um orçamento realístico a partir das novas demandas; corrigir distorções e sistematizar os processos internos; gerenciar conflitos decorrentes das mudanças na legislação educacional e na nova organização a ser implementada. A partir de 1999, novas possibilidades puderam ser percebidas pela alta direção, e foram bem exploradas estrategicamente. Sendo o governo estadual o mantenedor da instituição, era preciso desenvolver uma moeda de troca com as perspectivas políticas de estado. Esta moeda de troca se concentrou fortemente no conceito de que o CEETEPS representa a melhor alternativa de inclusão cidadã pela sua capacidade de combinar ativamente os fatores qualidade da competência formada, custo de formação e tempo de formação. Este conceito, até então não percebido pelo governo enquanto mantenedor, e nem pela própria instituição, que sempre buscou saída a partir de si mesma e da comparação com as universidades públicas, foi o ponto chave de mudança quanto à compreensão da importância sócio-econômica das atividades do CEETEPS. Isso dá início a uma nova fase, a fase III, de estruturação estratégica e a fase IV, de crescimento, consolidação e atualização da infra-estrutura. No ano de 2002, eu apresentei o panorama de possibilidades de expansão na oferta de vagas, com a transformação de unidades do ensino técnico em centros integrados de formação tecnológica, com a criação de novos cursos e novas modalidades e com a criação de novas unidades, de modo a abranger todo o estado de São Paulo e de privilegiar as regiões metropolitanas. Esta minha antevisão foi aprovada pelo governo estadual e implementada na sua maior parte. Também estabeleci definições sobre a caracterização de uma faculdade de tecnologia, sobre os valores orçamentários demandados para as condições de um único curso/modalidade e de três cursos/modalidades. Isto foi além, ao demonstrar, ainda que subjetivamente, os impactos de uma FATEC, num determinado município que a abrange. Adicionalmente, apresentei indicadores de desempenho das universidades públicas, comparativamente aos do CEETEPS, relativos às FATECs. Estas informações, estrategicamente estabelecidas, foram um indispensável fator de decisão do mantenedor quanto à expansão da educação superior tecnológica e da educação profissionalizante. Adicionalmente, o CRUESP, por decisão do professor José Carlos Souza Trindade, constitui comissão especial para estabelecer projeto de expansão da educação superior pública do Estado de São Paulo. Essa comissão foi composta pelos professores titulares Ada Grinnover da USP, Angelo Cortellazzo da UNICAMP e Wilson Gallego Garcia da UNESP (todos eles sendo pró-reitores de graduação) e da minha pessoa, então vice-superintendente do CEETEPS, como membro convidado. O projeto de expansão contemplou totalmente a proposta do CEETEPS, além de outras possibilidades oferecidas pelas universidades e foi aprovado pela CRUESP e pelo governo paulista, que recebeu em outubro de 2001. Cabe reforçar

que os investimentos aplicados no CEETEPS se efetivaram rapidamente e com austeridade, dando imediato retorno à sociedade. Dentro de sua política de austeridade se destacaram: a recuperação de uma capela no Instituto Psiquiátrico de Botucatu, como ponto inicial de sua FATEC; a recuperação das antigas oficinas da Companhia Paulista em Jundiaí, como na década de 1970; a recuperação do antigo Hospital Leonor Mendes de Barros, em Sorocaba; a recuperação da antiga Escola Politécnica de São Paulo; e a recuperação da Escola Escolástica Rosa em Santos. Tudo isso caracteriza fortemente o espírito doutrinário de formação do tecnólogo pragmático e produtivo. Confrontando os resultados dos impactos econômicos do planejamento estratégico estabelecido em 2001, com os valores proporcionados pelo modelo em estudo percebe-se um alinhamento. Adicionalmente cabe destacar a importância de se dispor de tal planejamento estratégico, o que em período bastante conturbado da vida institucional do CEETEPS, permitiu corrigir sua rota e promover um alinhamento estratégico com o próprio estado, nas perspectivas sócio-econômicas, em pleno desenvolvimento na época.

## **II – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza é uma instituição pública estadual, de características únicas que a individualizam de maneira destacada não apenas no plano educacional, em seus diferentes níveis de atuação, como no desenvolvimento sócio-econômico a partir do estado de São Paulo. Jovem ainda está construindo sua gloriosa trajetória a partir do seu entendimento e da qualidade de sua atuação.

### **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente, por favor.**

Tive a oportunidade de atuar no Centro Paula Souza em diferentes níveis e em diferentes oportunidades, existindo mesmo uma similaridade entre meu desenvolvimento pessoal e profissional com o desenvolvimento organizacional da instituição. No exercício da Vice-Superintendencia, por duas distintas ocasiões (1987-1989 e 2000-2004), duas diferentes circunstâncias de atuação se apresentaram. Na primeira gestão, havia um forte represamento de projetos que se estabeleceram ao final do mandato do Professor José Ruy Ribeiro, tais como: a criação e implantação da Fundação de Apoio à Tecnologia(1989); a implantação e início de funcionamento da Fatec Baixada Santista(1988); a implantação e início de funcionamento da Fatec Americana(1988); a implantação do Convênio Mec-Cedate de Transferência da Tecnologia do Vidro Óptico,que culminou em convênio com a Alemanha Federal (Karl Zeiss-Jena) e instalação do Curso Superior de Tecnologia de Mecânica de Precisão,na Fatec São Paulo; a viabilização e construção do Laboratório de Informática da Fatec São Paulo(1988); a consolidação do Curso de Tecnologia de Soldagem, junto a Fatec São Paulo, já iniciado; o desenvolvimento de convênios com a Unisys e com o Itautec, para suporte ao Laboratório de Informática da Fatec São Paulo; a introdução dos primeiros tecnólogos no Programa de Mestrado da EESC-USP(1988); o desenvolvimento de projeto e maquete para construção de edifício multipavimentos em estrutura metálica, em área da Fatec São

Paulo, com o apoio do Programa de Desenvolvimento do Uso do Aço para Aplicações Cívicas, executado pelo arquiteto Ruy Othake(1989); a absorção organizacional das 14 Escolas Técnicas Federalizadas(1988); a elaboração de projetos de futuras faculdades de Jahu, de Taquaritinga e São Caetano. Na segunda gestão (2000-2004), as ações de saneamento econômico-financeiro já estavam surtindo seus efeitos positivos pelo vigoroso trabalho dos Professores Marcos Antonio Monteiro e Remo Fevorini, e as demandas da tecnologia e do mercado passaram a ser percebidas pela alta direção e foram bem exploradas estrategicamente. Passamos de 9 para 17 FATECs no período e deixamos planejada a expansão para mais 30 novas FATECs, com determinação de locais, impactos de instalação e de custeio, vagas criadas, empregos gerados e modalidades de cursos a serem oferecidas. Tivemos a aprovação da carreira docente para os profissionais das Escolas Técnicas, após intensas diligências com a Secretaria da Administração. Na segunda gestão, tendo o professor Marcos Monteiro como superintendente e após um ano a frente da AESU, tivemos a oportunidade de estabelecer um planejamento estratégico com vistas à expansão de oferta e atualização das FATECs existentes. Destaca-se também o plano de expansão da FATEC Baixada Santista, de modo a promover a integração com a ETEC Aristóteles Ferreira e a ETEC Escolástica Rosa, então sob coordenação da Mesa Diretora da Santa Casa de Santos.

**3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

Em termos de oportunidade, entendo a percepção que se teve do enorme descompasso existente entre a oferta de vagas e de oportunidades de ingresso na educação superior acadêmica e tecnológica no Brasil e principalmente no Estado de São Paulo e a competência em difundir essa condição ao Governo do Estado, enquanto mantenedor e ao CRUESP, responsável pela educação superior pública e gratuita. Em termos de restrições tivemos: o estágio de desenvolvimento organizacional e acadêmico da instituição CEETEPs, como um todo, caracterizado pela falta de visão estratégica e de objetivos, além de coexistir com forte dispersão administrativa e acadêmica; a falta de uma identidade acadêmica e administrativa em sua complexa estrutura; a falta de orçamento parametrizado; as indefinições do status acadêmico e do status educacional; e a falta de sistematização dos processos internos.

**4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

O Centro Paula Souza está vivendo um momento virtuoso e oportuno para adotar, uma doutrina de formação e inovação social economicamente produtiva, o que exige grande descortino. Assim, é de se esperar ações como a criação e implantação da Universidade Tecnológica, um sonho que transita na instituição desde 1987, para definição do status acadêmico, compatível com o seu desempenho. O processo de descentralização organizacional, a parametrização do orçamento, a integração simbólica com as Universidades Públicas e Institutos de Pesquisa Nacionais e Internacionais, a implementação de intercâmbios para alunos e docentes e de um programa de benefícios aos funcionários, são objetivos factíveis.

**5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

O planejamento estratégico do Centro Paula Souza deve ser implementado holisticamente segundo as seguintes perspectivas: a perspectiva econômica (geração de renda e redução de custos através da gestão da produtividade); a perspectiva do alunado, nas fases antes, durante e após o processo ensino-aprendizagem; a perspectiva dos processos internos e da aprendizagem organizacional; a perspectiva da inovatividade; a perspectiva da sustentabilidade ambiental; e a perspectiva da responsabilidade social intrínsecas às suas atividades.

### **III – Agradecimento**

O mestrando agradece ao Professor Alfredo Colenci pelo tempo dedicado à entrevista e pela qualidade das informações sobre o Centro Paula Souza.

**Entrevista com o Professor Dirceu D'Alkmin Telles, ex-diretor da FATEC São Paulo, concedida pessoalmente na sede da FAT (Fundação de Apoio à Tecnologia) em São Paulo, em 14/08/2009 as 9h30min.**

## **I – Introdução**

### **Comentários do Professor Dirceu sobre o Centro Paula Souza.**

Eu administrei inicialmente o Departamento de Hidráulica e fui Diretor da FATEC São Paulo por dois mandatos de quatro anos (1998 a 2001 e 2002 a 2005) e trabalhei por um curto prazo na FATEC Zona Sul até atingir os 70 anos e me aposentar. Eu nunca fiz nenhum curso ou treinamento na área da administração ou gestão. Minha experiência vem da coordenação de projetos, no DEAE, e quando passei para o regime de tempo integral, acompanhei o Dr. Ito como vice e depois assumi a chefia de departamento e em 1998 fui eleito. Minha vivência é prática.

## **II – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

A grande relevância do Centro Paula Souza é produzir um ensino profissional de qualidade, que pelas suas próprias características tem um fundo social muito importante. Os principais motivos para isto são: oferecer cursos de qualidade que promovem facilmente o ingresso no mercado de trabalho, o seu projeto que aproxima o profissional técnico da prática em pouco tempo e o próprio fato de serem cursos gratuitos. É uma instituição importante não só pela inclusão social, mas principalmente por gerar profissionais de qualidade, muito bem aceitos pela sociedade e que também conseguem alcançar sucesso como empresário ou trabalhando na vida acadêmica, fazendo mestrado e doutorado na USP e na UNICAMP. Eu gostaria de destacar que isto já vinha acontecendo antes de eu ser eleito. Em 1998, quando eu assumi a Diretoria da FATEC São Paulo, eram nove FATECs. Em 2000 eram 17 FATECs e hoje são 48 FATECs, abrangendo várias regiões do estado, para atender o aluno onde ele mora. Na minha administração eu tinha um grande problema com os alunos carentes que tinham dificuldade para pagar o transporte de suas casas até a FATEC. Eles tinham que escolher entre o almoço ou o transporte. A mesma coisa, eu acompanho pelas ETECs onde percebo que a classe média está procurando a instituição pela sua qualidade.

### **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente, por favor.**

No primeiro mandato ocorrem quatro grandes problemas, sendo dois na minha alçada que eram o fato de vários alunos estarem passando do prazo de conclusão do curso (dobro do semestre mais um) e o fato de ter que desligar os professores aposentados. Os problemas fora da minha alçada eram o vínculo com a UNESP e a inadimplência financeira pela qual estava passando o Centro Paula Souza. A UNESP não aceitava diplomar os alunos que haviam ultrapassado o prazo limite para conclusão do curso, inclusive com alunos matriculados há mais de vinte anos. Desta forma foram feitas reuniões com os chefes de departamentos e foi decidido

cancelar as matrículas destes alunos em situação irregular, fazendo uma avaliação rigorosíssima e houve agitação muito grande por parte dos alunos. A partir disso, não tivemos mais problemas com a emissão de diplomas. No segundo ponto, houve uma deliberação do governo do estado de desligar os professores aposentados e isso mexia com colegas, excelentes professores, profissionais de primeira linha. Alguns professores desligados foram recontratados. Outros moveram ações na justiça, mas não perdemos nenhum caso. Foram duas medidas muito duras que acabaram dando certo. A terceira, a questão do vínculo com a UNESP que era meio nebuloso, não muito claro, oriundas da ocasião da fundação da UNESP. Nossos cursos eram submetidos para a análise da UNESP, que avaliava e acompanhava de longe. Depois de alguns anos, ocorreu o desligamento financeiro, desvinculando o salário dos professores da FATEC da evolução do salário dos professores da UNESP. Havia sempre a grande questão para o Centro Paula Souza que seria desvinculá-la da UNESP. Alunos, professores e Centro Acadêmico se organizaram fortemente com vínculo político externo, organizaram greves contra isto. Situação difícil porque a Secretaria da Ciência e Tecnologia não recebia os alunos. A greve não era diretamente contra a direção, mas o diretor era visto como defensor da desvinculação. Tivemos atraso de semestre, mas acabou terminando bem. Os novos diplomas poderão ser emitidos pelo Centro Paula Souza nos próximos anos, pois a UNESP já se manifestou pela desvinculação. Houve 4 meses de atraso nas aulas, mas acabamos entrando pelas férias e regularizando a situação. O quarto problema é que o Centro Paula Souza estava inadimplente, com poucos recursos financeiros, e não repassava praticamente nada para as FATECs. Com a atuação dos professores Marcos Monteiro e Alfredo Colenci, esta situação reverteu-se em função da defesa feita do Centro Paula Souza como meio de inclusão social. No final do meu mandato eu percebi que os recursos começaram a chegar, mas não pude usufruir dos recursos financeiros. Hoje, a situação está muito mudada, pois estamos conseguindo reformar prédios, investir em laboratórios. Na época do Marcos Monteiro, uma outra fonte de recursos é que uma parcela dos vestibulares ficava com a instituição. Outra fonte de recursos foram as parcerias aprovadas com instituições externas, como o Banespa/Santander, convênio de cinco anos, que nos trouxe recursos razoáveis e ajudou na área de informática, reformas de quadras e compras de equipamentos. Conseguimos também doações com outras empresas para as atividades de departamentos como soldagem e mecânica. Quanto aos salários de professores e funcionários, eles nunca atrasaram, pois era um recurso que vinha direto do Centro Paula Souza.

**3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

Eu tive facilidade de aprovação das parcerias, aprovadas pela congregação da FATEC São Paulo e pelo Centro Paula Souza e algumas delas foram expandidas para outras instituições. Uma outra facilidade que eu tive foi a implantação dos cursos de pós graduação a nível de especialização, os quais continuam até hoje. Outra coisa que eu consegui foi a atualização e a substituição de alguns cursos que estavam ultrapassados, com muito tempo sem serem revistos e a criação de novos cursos. O que eu não consegui foi a ampliação do espaço físico, pois em seu mandato, a FATEC São Paulo cresceu de 4.800 matrículas para 6 mil matrículas por semestre. Eu não consegui também a criação de dois cursos novos de tecnologia: Turismo e Hospitalidade, e Tecnologia de Materiais. Os projetos foram

desenvolvidos com o apoio de algumas instituições, foram aprovados pela Congregação e pelo Centro Paula Souza, mas não houve decisão pela implementação, fato que ocorreu recentemente. Outra coisa positiva que eu consegui foi a criação de um Congresso de Tecnologia da FATEC em 1999, acompanhando de um Simpósio de Iniciação Científica e Tecnológica, que foi o primeiro e teve grande aceitação, sendo que já está na sua décima primeira edição anual. Consegui também com o apoio de outra parceria, a manutenção da publicação do Boletim Técnico da FATEC São Paulo, que havia parado após a edição de cinco números, voltando numa frequência de dois exemplares anuais. O código ISBN foi aprovado e continua até hoje saindo. Outra restrição foi a grande redução de pessoal, que se aposentava se desligando da instituição, mas não tínhamos a vaga reposta. Aumento de 50% dos alunos e perda de 40% de funcionários, repondo apenas professores, problema que continua até hoje. Outra coisa que consegui foi implantar o sistema de transferência interna e até externa dos alunos dos cursos de tecnologia. Explicando melhor este assunto, no vestibular as vagas são preenchidas, mas por motivos diversos vem a evasão dos alunos e ficavam vagas ociosas. Inicialmente permitimos as mudanças de turnos, principalmente do diurno para noturno, depois mudanças de mesmos cursos e depois de cursos diferentes. Numa segunda etapa poderíamos aceitar alunos de outras instituições que faziam um vestibular para receber a autorização de transferência, inclusive de instituições particulares. Estes alunos poderiam aproveitar disciplinas já cursadas fora, desde que autorizadas pelos departamentos.

#### **4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

Vou dividir em duas partes as minhas preocupações que são normais com a instituição. A primeira como o Centro Paula Souza vai se desenvolver com a possível desvinculação da UNESP. Em termos de ensino é difícil você manter o ensino de mais de 100 escolas técnicas com o ensino superior, e evidentemente o Centro Paula Souza não quer perder as FATECs, sendo que estas gostariam de ter mais autonomia. A segunda preocupação é o crescimento atual do número de FATECs, não com relação à parte física e com a contratação de pessoal, mas com relação aos professores de disciplinas profissionalizantes. Os professores das disciplinas básicas é mais fácil de se encontrar, como temos acompanhado pelos concursos de professores. Já quanto aos professores da área tecnológica é muito difícil de encontrar e mais difícil ainda de formar. Tenho receio de cair o nível da qualidade dos docentes. A mesma coisa acho para a área da administração das FATECs pois uma parte das pessoas tem pouca vivência no ensino superior tecnológico. Uma outra preocupação que tenho é que muito destas FATECS foram abertas e estão sendo mantidas com o apoio das prefeituras municipais, pois há um risco, uma vez que a cada quatro anos mudam os prefeitos e pode ocorrer mudanças. Inclusive quanto a escolha de cursos e locais tenho algumas preocupações, pois deve haver previamente um merecido estudo da região, das tendências e dos mercados.

**5. Em vossa opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

O que tem sido feito é muita divulgação do Centro Paula Souza, das suas atividades, dos seus resultados, e avaliações internas têm sido muito produtivas. Eu acredito que deveria haver mais autonomia para as FATECs, principalmente para aquelas que estão mais estruturadas. Os diretores estão muito dependentes da assessoria de planejamento, a antiga AESU, que tem usando política igual para todas as FATECs. O grande problema é que o Centro Paula Souza está querendo se enquadrar dentro dos catálogos do MEC de cursos profissionalizantes. As FATECs não precisariam disso, pois tem um mercado próprio e poderá haver um nivelamento por baixo. Em termos financeiros, os professores são funcionários do Centro Paula Souza. Entretanto, há de se tomar cuidado com o excesso de centralização da administração. Quando tem que se contratar serviço de reforma por exemplo, conforme o valor é feito diretamente pelo Centro Paula Souza e supervisionado por ele, incluindo a definição final de quais serviços deveriam ser feitos. Seria interessante promover a diminuição da burocracia. Na parte dos cursos é mais grave, pois há um limite baixo de horas aulas estabelecido pelo MEC, com o prazo de conclusão passando para dois anos, que pode levar a queda de qualidade do Centro Paula Souza, se ele acompanhar esta determinação. Os cursos atuais têm dois problemas: primeiro no caso de cursos que existem no Centro Paula Souza, mas não existe no catálogo de cursos do MEC como o exemplo do curso de Hidráulica e Saneamento Ambiental, mas existe uma demanda de alunos e do mercado empregador, com reconhecimento pela carga horária. Este curso terá que mudar de nome e alterar os seus componentes curriculares. Isto dará um trabalho burocrático imenso e vai interromper os trabalhos atuais. Administrar o ensino com esta nova carga horária não vai ser fácil, pois vão ser alteradas ou mudadas as disciplinas. A Instituição e os sindicatos dos tecnólogos já tentaram incluir no MEC alguns cursos, mas ainda isto não foi aceito, em função da pressão das instituições particulares. O aluno entra e tem o prazo do dobro dos semestres mais um para a conclusão do curso, compromisso este que não existe nas particulares. No caso da baixa quantidade de procura, elas simplesmente cancelam o curso. O Centro Paula Souza mantém as disciplinas por mais um prazo até que os alunos possam concluir o curso, antes de mudá-las. Estas mudanças dificultam inclusive a contratação de professores. Este catálogo parece ter atendido mais as escolas particulares que as públicas.

### **III – Agradecimento**

O mestrando agradece ao Professor Dirceu pela entrevista muito instrutiva sobre o Centro Paula Souza e abre para comentários finais feitos a seguir.

### **IV – Comentários Finais**

Eu acompanhei bem as gestões do Professor Marcos Monteiro e da Professora Laura Langaná. No caso do professor Marcos, as dificuldades políticas foram maiores. Como sugestão, seria interessante o mestrando analisar o livro “Por uma FATEC melhor”, da professora Helena Peterossi. Gostaria também de registrar que a pós-graduação do Centro Paula Souza atualmente é uma assessoria e em minha opinião deveria ser uma pró-reitoria, como no caso da USP e da UNICAMP.

**Entrevista com a Professora Helena Peterossi, atual Coordenadora do Curso de Pós Graduação do Centro Paula Souza, e ex-diretora da FATEC São Paulo, concedida via e-mail em 24/09/2009.**

## **I – Entrevista**

Prezado Marco Anselmo,

Encaminho minha contribuição à sua pesquisa.

O que segue é um texto que preparei para subsidiar o grupo de comunicações do Centro Paula Souza no levantamento de material para os 40 anos do Centro. Talvez contribua para subsidiar as **questões 1,4 e 5**

O Centro Paula Souza, nesses 40 anos de sua existência, tem desempenhado um **papel** estratégico para o processo de inovação e melhoria da qualidade dos processos produtivos ao formar gerações de profissionais altamente qualificados e familiarizados culturalmente com as mudanças desencadeadas pelos avanços tecnológicos e organizacionais das últimas décadas.

O diferencial da instituição é o seu compromisso com as **políticas de desenvolvimento sócio-econômico do Estado de São Paulo**, bem como, o seu alinhamento às demandas do setor produtivo. Seu maior desafio é responder de forma inovadora às mudanças de cenários.

Num primeiro momento de sua atuação, tendo por foco o desenvolvimento econômico, suas ações resultaram na criação de cursos inovadores com currículos flexíveis, tanto em termos de abordagem dos conhecimentos científicos e tecnológicos, como em termos de estrutura organizacional de um modelo pioneiro de ensino superior voltado à formação e colocação no mercado de trabalho de um novo perfil de profissional – o tecnólogo- se antecipando, em algumas áreas, à própria demanda do setor produtivo.

A partir do final dos anos 1990 um novo desafio é colocado pelas políticas públicas de formação e emprego. O foco passa a ser o da organização das empresas e da gestão do trabalho e, os impactos na formação de profissionais que correspondam às novas demandas, em termos de flexibilidade produtiva, com contínuas reestruturações na atuação do trabalhador. A ação institucional ganha novas fronteiras numa política de oferta da educação profissional, em todos os níveis, com a criação de novas unidades de ensino, novos cursos e uma diversificação curricular sem precedentes na história da instituição. A oferta de cursos e níveis de ensino se amplia de forma a contemplar, com a criação de um programa de mestrado, todas as modalidades de formação profissional, ou seja, a qualificação básica, o ensino médio e técnico, o ensino superior, a pós-graduação e a pesquisa.

As **parcerias**, mais do que oportunidades de aporte de recursos para a realização de atividades de interesse comum, representam o reconhecimento da qualidade e a legitimação pela comunidade das ações da instituição. No caso específico do Programa de Mestrado, nossos parceiros vêm somar suas experiências e recursos ao nosso potencial de ensino e pesquisa (nossas atividades começaram em 2003). Tivemos a parceria com o IPEN para o desenvolvimento de

cursos *lato sensu*, com a PUCAMP para pesquisa sobre ensino mediado por computador, projeto este financiado pela FAPESP. Atualmente temos a parceria com a CETESB para a formação de profissionais e pesquisadores na área de tecnologias ambientais; com a IBM, que cedeu recursos para a criação de um laboratório voltado à pesquisa na área de Ciências de Serviço, e, um projeto de pesquisa sobre educação profissional financiado pela CAPES.

O **Plano de Expansão** justifica-se se for analisado sob a ótica das Políticas Públicas de Formação e Emprego. Cabe ao poder público, através de suas instituições, proporcionar a camadas cada vez mais amplas da população o acesso à educação pública e de qualidade que contribua para a inserção e promoção num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e em contínua reestruturação. Do ponto de vista da gestão educacional, o plano pressupõe mudanças organizacionais e comportamentais que, como se sabe, não ocorrem no mesmo ritmo da expansão física da rede. Demanda igualmente o aporte de recursos/investimentos financeiros contínuos até que a implantação de cursos e unidades se consolide no tempo. São aspectos que fogem da ação dos gestores internos e, podem deixar a instituição numa situação de impasse administrativo caso o poder público interrompa a política de expansão antes de sua efetiva consolidação. ( questão 4)

O Centro Paula Souza no que diz respeito à **capacitação de professores** tem uma experiência interessante. Quando de sua criação, inovou ao criar um plano de carreira que privilegiava a experiência profissional na área da disciplina, na admissão e evolução funcional. Essa prática trouxe para os cursos de tecnologia e ao aluno, futuro tecnólogo, a possibilidade de acesso a conhecimentos sobre inovações tecnológicas em desenvolvimento nas empresas de origem dos professores, sob a forma de *cases* e solução de problemas reais. O conteúdo programático dos cursos era atualizado naturalmente na medida em que o próprio professor vivenciasse profissionalmente novos processos organizacionais e de produção. A metodologia de ensino, intuitivamente adotada, era a da troca de experiências. As competências esperadas do futuro tecnólogo tinham no profissional-professor um modelo de referência. A cultura educacional era apreendida pelos novos professores no convívio com seus pares mais experientes.

O mérito dessa experiência é também a sua limitação: a atualização do professor depende das empresas, é um processo aleatório que independe da instituição. O profissional constrói seus saberes pedagógicos a partir de suas próprias vivências escolares e de sua atividade de sala de aula. Esse saber, assim construído, faz com que se aproprie de um discurso sobre temas educacionais cujos teóricos ele desconhece, o que dificulta o teorizar sobre a sua prática e elaborar saberes academicamente formalizados que contribuam para a inovação de currículos e práticas educacionais.

A exigência de titulação acadêmica, a partir do final dos anos 1990, se por um lado, permite selecionar professores, em princípio familiarizados com a pesquisa, por outro não significa capacitação para a docência e atividades de gestão educacional. O plano de expansão das unidades de ensino trouxe para a instituição o desafio de reavaliar sua política de capacitação para recrutar, aculturar e capacitar professores

em número crescente e prazos exíguos. Essa nova geração de professores conta com o estímulo de um novo plano de carreira que incentiva a formação continuada.

Há dessa forma a necessidade formal de estabelecimento de uma política focada de formação inicial e continuada de professores. Atividades voltadas para a capacitação de professores das Escolas Técnicas já estão estruturadas e estão sendo oferecidas, coordenadas pela Unidade de Ensino Técnico e Médio.

## **Questão 2**

Desempenhei na instituição, em 4 momentos diferentes, atividades de gestão.

No **período de 1973 a 1977**, fui a primeira coordenadora pedagógica do então recém criado Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo. Implantamos nesse período, numa instituição de ensino dirigida por engenheiros, as primeiras atividades voltadas ao planejamento e supervisão do ensino ministrado. Criamos as primeiras rotinas de elaboração de planos de ensino, acompanhamento do aluno egresso e da produtividade acadêmica.

Deparamo-nos com um índice de reprovação e evasão muito alto nas disciplinas de física, cálculo e eletricidade (mais de 80%). Criamos o chamado regime e cursos especiais. Dessa forma, o aluno reprovado por 3 vezes entrava em regime especial, ou seja, enquanto não eliminasse essas disciplinas não poderia matricular-se em outras. Por outro lado, frequentaria os chamados cursos especiais. Esses cursos nada mais eram do que as disciplinas sendo ministradas por professores dispostos a introduzirem em suas aulas técnicas, métodos e materiais de ensino que melhor respondessem às necessidades de aprendizagem desses alunos. Apesar de algumas resistências tais medidas mostraram sua eficácia e gradativamente práticas de ensino e materiais adotados nos cursos especiais foram sendo incorporados em todas as turmas das disciplinas. Houve significativa redução dos índices de reprovação. O regime especial funcionou por cerca de 6 anos.

Participamos ativamente das discussões para elaboração dos regimentos da instituição e currículos de novos cursos de tecnologia e das ações visando a divulgação desse modelo novo de ensino superior. Nossa dissertação de mestrado foi a primeira, no país, a tratar dos cursos de tecnologia.

No **período de 1986 a 1992**, com a criação das Coordenadorias de Ensino Superior e de Ensino Técnico, fomos a primeira Coordenadora do Ensino Superior. Nosso principal desafio foi a implantação propriamente dita da coordenação tanto no que dizia respeito a sua estrutura acadêmica como na criação de uma cultura de integração de propostas de ensino tecnológico para as Fatecs. Foi um período de criação de novas Fatecs depois de anos em que somente Fatec SP e Fatec SO existiam. Criamos uma sistemática de reuniões regulares dos diretores e chefes de departamento das Fatecs com o intuito de troca de experiências e construção coletiva de procedimentos de ensino, supervisão e avaliação do ensino ministrado nas Fatecs.

Investimos na explicitação do perfil do docente de ensino tecnológico e estabelecemos a sistemática de acompanhamento, via dados cadastrais, do seu desempenho, produção e atualização acadêmica. Coordenamos um projeto pioneiro de capacitação de novos docentes investindo na formação em serviço de auxiliares de magistério. Coordenamos a implantação de novas Fatecs, desde a elaboração

dos projetos de criação da nova unidade como o desenvolvimento dos currículos dos cursos a serem implantados.

No **período de 1993 a 1997**, dirigimos a Fatec SP. Nosso principal objetivo foi dotar a faculdade de uma estrutura acadêmica e administrativa capaz de assegurar a identidade da Faculdade e dos Cursos de Tecnologia, assim como a qualidade do ensino ministrado a partir da adoção de princípios de gestão da qualidade. Mobilizamos professores e funcionários representativos da comunidade e desenvolvemos um projeto de qualidade para a Fatec SP que foi o balizador das ações da diretoria. Foram desenvolvidas várias ações que estão descritas no livro *Por uma Fatec Melhor*.

**Desde 2001** respondemos pelas atividades de Pós-Graduação. Idealizamos e desenvolvemos com a participação de um pequeno grupo de professores o projeto do Programa de Mestrado em Tecnologia do Centro Paula Souza. Recomendado pela CAPES iniciou suas atividades em 2003 e até hoje somos responsáveis pela sua coordenação. No período foram oferecidos pelo Centro Paula Souza os primeiros cursos de pós-graduação *lato sensu*, sob nossa coordenação.

### **Questão 3**

Em cada período, oportunidades e dificuldades se fizeram presentes favorecendo e/ou dificultando nossas ações.

Na *coordenação pedagógica* a grande dificuldade era a própria “juventude” da instituição. Tínhamos em mãos uma proposta pioneira e inovadora de ensino: formar profissionais altamente qualificados, em menor tempo, para darem suporte às mudanças tecnológicas e ao milagre econômico presentes em nosso país, em especial em São Paulo. A palavra de ordem era ser mais ágil e eficiente do que os cursos tradicionais da área das engenharias e formar um profissional focado em uma modalidade, capaz de solucionar problemas de produção nas empresas.

A maior dificuldade era sensibilizar os setores acadêmicos tradicionais para o acolhimento e valorização do projeto institucional e educacional em desenvolvimento. Da mesma forma, a receptividade do novo profissional – o tecnólogo – pelo mercado de trabalho demandou a contínua aproximação com formadores de opinião tanto na área educacional quanto empresarial por meio de participações em eventos e acompanhamento sistemático das políticas públicas de educação voltada para o desenvolvimento econômico.

Na *coordenação do ensino superior* o maior desafio foi o início da expansão do modelo Fatec com a criação de novas unidades no Estado. Conciliar a proposta de expansão com a preservação da cultura de formação de profissionais de nível superior para o mercado era a principal dificuldade uma vez que a instituição começava a receber as primeiras 12 Escolas Técnicas transferidas da rede estadual. Não tínhamos ainda bem definida a posição hierárquica do tecnólogo na estrutura funcional das empresas frente às engenharias e, internamente passávamos a trabalhar com a formação de técnicos, cuja definição em termos de mercado estava mais consolidada e, muitas vezes, era confundida com a dos tecnólogos.

O período em que estivemos na *direção da Fatec SP* foi um dos mais conturbados em termos de redefinição das políticas públicas voltadas à formação, tanto no plano estadual, quanto no federal.

No plano estadual a decisão governamental de transferir todas as escolas técnicas da rede pública para o Centro Paula Souza (93 unidades de ensino) representou o início da transformação da instituição em parceiro estratégico do governo do estado para a implementação de políticas públicas voltadas à formação e ao emprego.

No plano federal o principal evento do período foi a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em 1996, que veio sacramentar o papel da educação profissional enquanto estratégia de melhoria da qualificação dos trabalhadores face à globalização e às mudanças tecnológicas.

Para o Centro Paula Souza o grande desafio foi o de desenvolver mecanismos administrativos para gerenciar a sua agora *rede* de unidades de ensino técnico. Para tanto se apropriou das novas diretrizes educacionais e concepções do Ministério da Educação sobre a educação profissional. O ensino de nível técnico, pela sua representatividade numérica, passa a ser o eixo gerador das reestruturações institucionais e o ensino superior de tecnologia torna-se caudatário dessas mudanças.

O período de implantação do *Programa de Mestrado* está sendo caracterizado pela consolidação do papel do Centro Paula Souza de parceiro do Governo do Estado nas políticas de formação e emprego. A expansão da rede de escolas técnicas e Fatecs é a maior de toda a sua história.

As dificuldades que se colocam para as ações dizem respeito ao papel do Programa de Mestrado na Instituição. Academicamente, a recomendação da CAPES para o ensino e a pesquisa em nível de pós-graduação legitima perante a comunidade acadêmica nacional a competência da Instituição. Já em termos quantitativos o Programa de Mestrado tem como “parceiros institucionais” 166 escolas técnicas e 47 Fatecs...

**Entrevista com o Professor Cesar Silva, atual vice-superintendente do Centro Paula Souza, concedida pessoalmente na sede da Fundação de Apoio Tecnológico (FAT) em São Paulo, em 12/08/2009 às 10h.**

## **I – Introdução**

### **Comentários do Professor Cesar sobre o Centro Paula Souza.**

Com a regulamentação da LDB em 1998 os professores titulados deveriam ser um terço dos professores da instituição, só que a Secretaria da Educação e Conselho Estadual da Educação que tinha sobre ele o domínio sobre as três universidades, disse que em São Paulo, os professores titulados deveriam ser 90% do quadro, e então entrou também o Centro Paula Souza. Entretanto, nós não tínhamos professores titulados e foi criada então uma carreira docente em extinção e não se substituíam aqueles que se aposentavam, e também não tínhamos dinheiro para pagar pela titulação dos docentes, e o salário do docente era muito pouco atraente, e o que aconteceu foi que tivemos que contratar alguns professores titulados de forma emergencial e acabou virando um caos, pois a cada dois anos tinha que demitir e contratar outro professor. Enfim, tivemos que ficar vivendo esta história e nós, através do Professor Marcos Monteiro que ficava brigando com o Conselho Estadual da Educação dizendo que nós não tínhamos que ter este tratamento de Universidade e nossa grande preocupação era a relação com a empresa, a relação com o mundo do trabalho. Em 2005 foi criada uma nova deliberação do Conselho Estadual da Educação, que criava os três níveis de docentes, o titulado, o especialista com três anos de experiência relevante, e o graduado com cinco anos de experiência relevante e com estas três categorias nós voltamos no tempo, e aqui a história começou a caminhar. Só que neste espaço de tempo o número de professores titulados cresceu geometricamente, e assim hoje temos um contingente muito grande de professores mestres e doutores e agora vem a nossa grande questão, pois um mestre e um doutor são pesquisadores por natureza e por vocação e como fazer agora para voltar às nossas origens? São os grandes dilemas que nós temos hoje, porque a educação profissional, na minha opinião, passa pela discussão se o tecnólogo é mais ou menos importante que o bacharel? E este vem sendo o grande esforço que estamos fazendo, pois são profissionais diferentes. Por exemplo, o engenheiro é um sujeito que tem uma formação mais geral, sobre diversos assuntos, sendo mais abrangentes. Já o tecnólogo, tem uma formação mais específica sobre determinado assunto. Quem é melhor? Depende. Se falarmos em soldagem, um tecnólogo é melhor que um engenheiro. Não dá para estabelecer esta comparação. A nossa origem é formar o tecnólogo, que é o que queremos. E aqui começam as várias discussões que temos hoje, onde as FATECs estão fazendo um movimento em prol de ser um Centro Universitário, o que eu acho um grande equívoco, desviando novamente do nosso caminho, pois no meu entendimento, nós não temos que produzir conhecimento, mas sim difundir conhecimento. A Universidade desenvolve conhecimento e a FATEC aplica o conhecimento. Esta é a luta que nós travamos para conhecer nosso caminho. Precisamos ser uma instituição de excelência e muito bem focada na educação profissional. Eu conversei com um professor da Fundação Dom Cabral, que virou a décima terceira melhor escola de negócios do mundo, e ele me disse que a grande vantagem deles foi ter o foco muito bem definido na aplicabilidade, mesmo com alguns professores doutores, desde que estes consigam trazer a aplicabilidade para sala de aula, caso contrário

não serve para eles e, em nenhum momento, a Fundação Dom Cabral teve a discussão se seria Centro Universitário ou não. Eu fiquei muito feliz em ouvir isso, pois eu acredito que nós ficamos procurando um “rótulo” para o Centro Paula Souza e nós perdemos o foco. Vejamos o caso do CEFET, que perdeu o foco totalmente, pois apesar de possuir uma grande vocação tecnológica, se perdeu na discussão se seria Faculdade de Engenharia ou Centro Universitário. Eu entendo que nós ainda não perdemos este foco da formação do tecnólogo e o que nós precisaríamos era enraizar esta questão. E é por isso que nós estamos fazendo uma série de trabalhos, por exemplo, a FIPE, que está fazendo uma grande pesquisa junto às empresas para descobrir o que é o tecnólogo para elas e nós estamos tendo surpresas de muitas empresas que desconhecem o tecnólogo, apesar dos nossos quarenta anos de existência, sendo que algumas empresas chegam a dizer que quando precisam de algum com formação específica, contratam um técnico e quando precisam de algo mais amplo, contratam um engenheiro. Agora estamos vivendo uma situação muito mais complexa, pois hoje somos maiores e estamos crescendo muito rápido o que gera dificuldade de equacionar bem as coisas, entre a ação inclusiva e a ação qualitativa nesta história. Para isto estamos tentando identificar as vocações regionais dentro do estado, que é algo muito interessante para nós. Sempre nos orientamos muito pelas vocações tradicionais, como por exemplo, a cidade de Franca que sempre foi calçados e agora estamos identificando que não é mais, pois a mudança do modelo de produção está mudando o modelo de operação das fábricas também, e está havendo mudanças muito grandes, como no caso desta cidade que está voltando para o modelo de serviços. O modelo de fábrica foi automatizando de forma muito rápida e foram transferindo para fora algumas funções. Aqui fica a grande discussão sobre a educação profissional que ocorre nos vários níveis, no nível básico, no nível técnico, no nível tecnológico e no nível pós que são os titulandos. Mas quando você fala de uma necessidade regional, que nível estamos falando, da escola técnica ou da escola tecnológica? Uma chama ETEC e outra chama FATEC. O meu grande receio é que elas estão concorrendo entre si, e já estamos colhendo algumas evidências. Por exemplo, na questão do vestibular, acompanhamos que alguns cursos caem na técnica e sobem na tecnológica na média ou vice versa, o que significa que elas estão concorrendo entre si. De repente o que uma região está precisando é de um técnico que é formado em um ano e meio, enquanto que um tecnólogo leva três anos. É preciso pensar na questão social, mas também na questão econômica, caso contrário poderemos estar formando excelente técnicos desempregados, e não é este o papel de uma instituição do estado. Por isso estamos conduzindo um processo de planejamento estratégico, do qual estava participando FUNDAP, porém até por falhas nossas, começamos a construir uma discussão de prioridade para a pesquisa, onde para mim fica uma interrogação, uma vez que este não é o foco da instituição. Se o indivíduo é Doutor e quer fazer pesquisa, ele deve fazer isto na Universidade, sendo que não devemos proibir e nem mesmo incentivar. Se existe um estoque disponível de tecnologia, o que precisamos é alguém que leve isto para a empresa e faça funcionar, porém isto não é pesquisa e sim prática inovativa, dar utilidade para o conhecimento científico que existe, que a Universidade não faz até por não ser o papel dela fazer. É esta intermediação que está faltando. Nós participamos de uma feira, a Inovatech, organizada pela FAPESP e contou com a presença das três Universidades, do IPP e lá a idéia era mostrar a Universidade para as empresas. O Centro Paula Souza recebeu vinte e oito pedidos de empresas, e é com vocês que eu quero falar e não com as Universidades. Por exemplo, um fabricante de sorvete

do interior que tinha um problema de refrigeração e precisava de alguém para resolver isto para ele, ou uma empresa que tinha problema de vácuo no sistema de ar condicionado central da empresa. Um dos melhores profissionais de vácuo do Brasil, é um professor da FATEC São Paulo, o professor Tadeu, que é quem poderia resolver o problema para aquela empresa. Eu passei vinte e cinco anos da minha vida fazendo consultoria para empresas e eu conheço muito bem como elas são. Eu fiz um trabalho junto com o SINDIPEÇAS para 153 pequenas e médias empresas, no sentido de dar aplicabilidade a tecnologias e descobrimos coisas interessantes, como mudança de arranjo físico do chão de fábrica, problema de cálculo de custos. Elas precisavam de alguém que as ajudassem a aplicar os conceitos. Nos cursos tradicionais de graduação você aprende a parte teórica, mas tem muita coisa na vida profissional que depende da prática. Os alunos de Tecnologia de Informação da FATEC saem empregados, porque chegam nas empresas, montam os programas e colocam para funcionar. É esta a realidade que devemos trazer para os nossos cursos. O nosso mestrado foi criado para formar professores e neste foco eu concordo com ele. Se o nosso mestrado for voltado para fora, não sei se concordo com ele. Eu mudaria o foco e chamaria de Escola para Formação de Professores, focando na formação profissional. Se quisermos um mestrado mais acadêmico, fazemos uma parceria como outra instituição, como no caso, a USP. Precisamos encontrar o foco da instituição, e como estamos expandindo, temos que focar a qualidade, pois mesmo as grandes empresas quando passam por um processo violento de crescimento, acabam balançando, como foi o caso da própria Natura. Nós, ao longo dos anos, não investimos em instrumentos de gestão, o que nos deixa vulneráveis, o que pode nos fazer perder o controle se não focarmos na qualidade. No modelo organizacional hoje, temos uma Superintendência, que acaba centralizando as decisões, como no caso da contratação de professores no interior, onde todo o processo foi desenvolvido por lá, porém tem que vir para eu ou a Professora Laura aprovarmos, distorcendo o modelo. Deveríamos ter níveis na estrutura com certa autonomia para tomada de decisão. Hoje nós temos as Coordenadorias de Ensino Médio e de Ensino Tecnológico, onde estão ligadas as cento e sessenta e uma ETECs e as 47 FATECs, que vão chegar a mais de duzentas e cinquenta e duas respectivamente, e deveriam estar seguídas. A discussão se vamos ser Centro Universitário acaba não agrupando as ETECs. Eu vejo que a instituição deveria ser organizada em núcleos por região do estado, que poderiam ser as administrativas ou não, e haveria um planejamento conjunto para as FATECs e para as ETECs daquela região. Podemos ter núcleos ou colegiados que envolvam a sociedade para identificarmos necessidades. Discutir-se-ia na região a necessidade de um curso antes de abri-lo e a segunda questão seria a decisão entre uma ETEC ou uma FATEC, fazendo com que o novo profissional formado saia empregado. Tenho dúvidas sobre o curso do ASTI, que tem saída para o tecnólogo, o bacharel e o licenciado, mas para mim está fora de foco. Temos que partir para a excelência do que fazemos e divulgar a importância do tecnólogo, que é alguém que aplica o conhecimento. O professor deve pegar o conhecimento adquirido em forma de experiência e levar para sala de aula, explicando como funciona, como faz para resolver seus problemas. Eu fui professor até 1997, e uma das disciplinas era a Teoria Geral da Administração, maçante em função da parte teórica, mas que eu consegui amenizar através de artigos de revistas, como a Exame, que trazia para discussão em sala de aula, onde o aluno poderia tirar suas conclusões através da discussão em sala de aula. A base teórica era apresentada, mas mudava o foco do ensino para o foco da aprendizagem, trazendo o caso prático, como de empresas

em que eu trabalhava cujo foco era voltado para o cliente, mostrando que a teoria existe na prática, gravando na mente da pessoa, transformando informação em conhecimento prático, aplicável, através da vivência e da experiência e isto é educação profissional, que não pode receber o preconceito de segundo nível, mas que deve ser entendida como uma outra formação, formando para o trabalho. A Constituição Federal pressupõe três níveis, o indivíduo, o cidadão e o trabalhador, sendo este último o nosso foco. Este deve ser o trabalho desta nossa gestão, deixar o planejamento estratégico e o nosso foco desenhados. Por exemplo, temos o RJI, o Regime de Jornada Integral, o qual estou presidindo agora e quero focar os projetos para a idéia da aplicabilidade em sala de aula. Devemos ser uma instituição de excelência, inclusive nos cursos básicos, como por exemplo de pizzaiolo, cabeleleiro, que é um papel nosso. Minha opinião é que nós devemos dar dignidade para as pessoas através do trabalho. Os alunos que estão na FATEC, talvez se não existíssemos, não fariam uma faculdade. No meu caso mesmo, eu fiz curso técnico de contabilidade porque venho de família simples, e a realidade de fazer faculdade parecia muito longe para mim quando ainda adolescente. Cerca de setenta e sete por cento dos nossos alunos vêm de escola pública. Parte ainda poderia ser excluída e acabar na marginalidade. Hoje nossa média de candidatos por vaga está em quatro por um nas ETECs e seis por um nas FATECs. Nós estamos tentando desenvolver este papel, que é muito importante para a nossa sociedade. O indivíduo pode fazer um curso hoje e amanhã retornar para fazer outro, por isso nosso ensino técnico é desmembrado do médio. O professor Colenci tinha uma visão muito interessante de como desenvolver estes cursos, onde haveria três períodos de oitocentas horas, um de formação geral, outro de formação tecnológica e outro de formação específica. Isto permite que uma pessoa com formação em mecânica poderia voltar para fazer outra área específica, se necessário, com apenas oitocentas horas, ou então mil e seiscentas horas se mudasse de área de formação tecnológica. Isto é um modelo fantástico do Colenci que nós não implementamos, que parou em uma discussão pequena sobre a forma de reingresso, se haveria ou não vestibular. Isto permite às pessoas que estejam sempre se atualizando. O indivíduo voltando ao mercado de trabalho, ele vai estar consumindo, gerando impostos, e mais do que isso, conseguindo sua dignidade através do trabalho. Às vezes nos perdemos em discussões menores. A discussão da missão do Centro Paula Souza deve caminhar pela questão de dar dignidade para as pessoas através do trabalho, por meio do ensino profissionalizante. Conversando com um profissional do Ministério do Trabalho, ele me disse que nós temos um milhão e quinhentas mil vagas de empregos para profissionais que não se acha, ou seja, de um lado desemprego e de outro falta de profissionais, como por exemplo, cuidar de idosos, ou técnicos para tratamento de dependentes químicos, projetos que desenvolvemos junto com o Hospital das Clínicas. Há três anos fomos desenvolver um programa para desempregados em Barretos e descobrimos que o que faltava era ferrador de cavalos e montamos um curso de oitenta horas para isto, e deu emprego para aquele aposentado que sabia fazer bem isto e estava parado. Estamos desenvolvendo com as Usinas de Açúcar e Alcool um curso integrado, onde durante a entressafra o aluno está em sala de aula e na safra ele vai para o campo, trazendo de volta a ativa várias pessoas que estavam aposentadas. Não nos podemos ficar presos aos cursos tradicionais, como por exemplo o antigo técnico de contabilidade que fazia os lançamentos, que hoje são feitos por sistemas. Precisamos do analista contábil, que conheça legislação. Mudamos o foco do curso. Em Pindamonhangaba, criamos um curso de Tecnólogo em Metalurgia e chamamos a Villares e a COFAB

para montarmos um currículo, chamamos os engenheiros da empresa para dar aula e eles estão empregando nossos alunos hoje. Cumprimos nosso papel. Entretanto, devemos montar uma forma deste aluno voltar. Podemos trazer as empresas para ensinar nossos professores as novas tecnologias, ou então proporcionar cursos pedagógicos para aqueles profissionais de mercado que quiserem ministrar aulas. O conhecimento fica estocado, mas precisa ser aplicado o mais rápido possível enquanto ele tem razão de ser.

## **II – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

A relevância do Centro Paula Souza está na formação para o mercado de trabalho, na capacidade de gerar empregos. Cerca de que 77% dos seus alunos vêm da escola pública, muitos dos quais não teriam condição de fazer faculdade se não fosse através das FATECs. Na FAT nós temos um programa chamado PARCEIROS VITAE, onde participam Instituto Unibanco, Instituto Itaú, e Fundação Lema que se cotizam e fazemos um concurso entre escolas técnicas no Brasil e aquela que apresentar o melhor negócio pedagógico a gente financia. Temos cerca de 400 escolas técnicas e agrotécnicas no Brasil e é triste você ver que o esforço é mínimo fora do estado de São Paulo. As secretarias de outros estados ficam boquiabertas ao saber o que o Centro Paula Souza vem fazendo no estado de São Paulo. Existe uma comissão independente que julga os projetos e cerca de 40% das verbas acabam ficando com o Centro Paula Souza porque são os melhores projetos, fruto de uma instituição que se fortaleceu. Por isso é uma instituição que está se proliferando tanto no ensino técnico como tecnológico.

### **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais foram ações mais relevantes durante as vossas gestões? Comente, por favor.**

Enquanto Vice-Superintendente, falamos várias coisas até aqui. Enquanto membro do Conselho Deliberativo, nós conseguimos começar a mudar o regimento do Centro Paula Souza para caminhar nesta linha. Nós empreendemos algumas ações no sentido de reestruturar o Conselho Deliberativo que estão sendo trabalhadas hoje no sentido que este tenha uma amplitude maior, de 6 para 12 membros representativos da sociedade, do setor agrário, do setor industrial, do setor de serviços, que deverá estar ocorrendo nos próximos dias. Neste ponto passa pela questão da vinculação à UNESP, que vem sendo mais de direito do que de fato, visto que temos a negociação do orçamento direto com a Secretaria do Desenvolvimento, a aprovação dos cursos é feito pelo Conselho de Educação do Estado, entretanto algumas destas mudanças passam pelo Conselho Universitário da UNESP. Hoje nós estamos trabalhando esta desvinculação, mas isto ainda vai demandar muita negociação. A mudança do Conselho para uma visão mais estratégica e menos burocrática, por exemplo. Nós perdíamos muito tempo nas reuniões para afastamento de professores, que deveria ser resolvido pelo Superintendente. Fomos tirando os assuntos menos relevantes de pauta. Mudar a representatividade para ter resultado efetivo. Não adianta querer implementar mudanças com o perfil e a quantidade dos conselheiros que nós temos hoje (Não tem sentido). Enquanto diretor da FATEC Santos, nós tentamos dividir a estrutura por áreas mais organizadas, por

departamentos como Mecânica, Letras ou Civil. Para que estes departamentos assegurassem a qualidade dos professores, provendo a atualização dos professores, criando o conceito de gerentes e coordenadores de cursos, com extrema autonomia para gerenciar o material a ser usado na disciplina, deslocando a questão do poder. Por exemplo, havia um brilhante professor de matemática, que tinha um índice de aprovação de 62% porque ministrava muito mais do que deveria em função do seu doutorado, ou seja, de pouca aplicabilidade. Isto não foi feito porque abria uma exceção em relação às demais FATECs. Foi passado na época para o Professor Marcos Monteiro. Quem define o currículo é o coordenador. Se o curso parar de existir e for substituído por outro, preparam-se os professores. O coordenador tem que ter a visão do mercado. Enquanto Vice-Superintendência, estou acumulando a assessoria de planejamento, na verdade implementando, pois no Centro Paula Souza não temos esta cultura de planejamento, que é meu grande desafio. Por conta disso, estamos fazendo uma série de trabalhos, configurando uma equipe, e contratamos consultoria com o pessoal da FIPE, departamento de economia da USP e a FUNDAP e contratando outras instituições. Gostaria de trazer a Dom Cabral para formar gestores. O estudo da FIPE vai trazer seis produtos: estudo das vocações regionais, papel do técnico e do tecnólogo (visão de mercado), revisão do Serviço de Avaliação da Instituição (SAI), banco de dados para processos decisórios (Business Intelligent), escritório de projetos (Filosofia de gestão) e a sistemática de avaliação do empregador com relação ao técnico e ao tecnólogo em um universo de 10 mil empresas. Com a FUNDAP estamos trabalhando a questão do planejamento estratégico e de toda a revisão dos processos de trabalho, estudo e revisão, porém o grupo estava muito focado no assunto de Centro Universitário e aí decidimos retomar a discussão de missão e valor ainda em meados de agosto. O desenvolvimento do plano de carreira foi um grande trabalho desenvolvido pela Vice Superintendência, trabalho longo que demorou cerca de três anos para fazer, pois o Centro Paula Souza nunca teve lei específica de salário. Pegávamos carona na UNESP. Definimos a progressão horizontal, para professores, normalmente em função do tempo de serviço. Outro grande trabalho foi a bonificação por resultado, a partir deste ano, após grande negociação com a Secretaria da Fazenda, acabamos agrupando as FATECs em três grupos: FATECs com Egressos, FATECs com Formandos, e FATECs sem concluintes. Dentro de cada uma foi feito o levantamento do SAI de 2004 até 2008 e pegamos os melhores resultados. Para 2009, pegamos o melhor resultado que passa a ser o Benchmarking para as demais que tem que atingir o mesmo nível em dez anos. Entretanto, este benchmarking vai sendo atualizado todo ano. A medida que cada uma vai atingindo sua meta, os professores e os funcionários podem ter um bônus de 2,4 salários, e se ultrapassar 20% da meta ele terá direito a 2,88 salários. Estamos deixando claro para os diretores que se não atingir a todos os parâmetros, o bônus será zero. A única coisa que agrega será a frequência para o individual, o que poderá reduzir. Mudança de cultura, já fechado para 2009. Se não atingir a meta a instituição ficará sem nada.

### **3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

O grande problema que nós temos hoje é o nosso modelo de organização com um processo decisório centralizado. Estamos tirando uma série de amarras, como no caso do Regimento Interno, que deve ter 80 artigos, e estamos fazendo um que

deverá 19 ou 20 artigos que vai simplificar e dar uma abertura muito grande. Tem uma questão complicada que é o modelo jurídico de Autarquia de Regime Especial para o sistema Sociedade de Serviços Autônomos (SSA), como o sistema “S” que é criado por uma lei, mas tem uma flexibilidade que admite gestão privada, sendo que em São Paulo tem apenas uma instituição que é a Agência de Desenvolvimento, enquanto que no Paraná existem cinco. Tem que se criado por uma Lei, onde poderíamos demitir professores ou contratar, porque precisamos de mais flexibilidade do que temos hoje. A Justiça do Trabalho entende que você fez um concurso e portanto tem estabilidade. O Processo decisório, formalmente falando, fica muito pequeno, técnico para o Vice Superintendente. No meu caso, tenho a confiança da Professora Laura para tomar algumas decisões, caso contrário a função ficaria muito vazia. O que precisamos com um novo modelo jurídico é flexibilidade, agilidade, e rapidez. Isto obriga muitas vezes a correr risco para não deixar os alunos sem aulas. É uma situação muito complexa, pois o governo não teria um controle tão grande sobre a instituição, mas o que faz o elo é contrato de resultado, ou seja, você só recebe as verbas se atingir os resultados alinhados com o governo, um modelo moderno de gestão. O Supremo Tribunal Federal promoveu uma reforma com a ajuda da Fundação Getúlio Vargas, que usou o “Balanced Scorecard”, definindo metas até 2013, com papel, valores, missão e visão. O nosso orçamento hoje já bate a Unicamp, chegando ao valor de R\$ 1,07 bilhões. O Orçamento é feito junto à Secretaria de Planejamento, através de uma projeção sobre o histórico do ano anterior para os gastos com pessoal e com custeio, sendo que no caso de gastos com investimento fica na dependência dos planos de expansão a serem decididos pelo estado. A nossa proposta era de estruturar internamente o processo de planejamento para melhorar a forma de orçamento. Enquanto oportunidade não explorada, nós devemos ir mais até as empresas, de uma forma mais ampla, o que vamos tentar resgatar com este trabalho da FIPE que vai trazer um arcabouço de informações muito grande para a instituição.

#### **4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

Vejo um futuro brilhante. Se conseguirmos este redirecionamento estratégico, vamos ser uma instituição reconhecida como essencial para a sociedade, se perpetuando no tempo. A excelência dela vai se dar na flexibilidade. Eu sonho em ver esta instituição com sendo de excelência, exemplo, procurando fazer convênios com outros países para saber o que eles estão fazendo na educação profissional. Um dos maiores desafios que nós temos é transformar os diretores em gestores, focados no mercado, buscando parcerias, tendo uma visão de resultados, criando uma imagem gerencial que interaja com a prefeitura e as empresas e faça parcerias efetivas para conseguir o comprometimento e o envolvimento efetivo deles. Fazer com que a comunidade tenha que estar junto, seja ela política ou empresarial, sendo apolítica porque nós somos uma instituição do estado e não do governador. Para se ter idéia do reconhecimento da nossa instituição, o filho do Geraldo Alckmim é aluno da FATEC Santo André e ambos estão muito contentes.

**5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

Estrategicamente focando na qualidade do que estiver entregando para o mercado, nível de empregabilidade que é um grande indicador que nós temos hoje; extensão de serviços para chegar na empresa para manter o professor atualizado e este é o segredo: interação com o mercado de trabalho. Tivemos alguns pudores para nos aproximarmos da empresa no passado, mas se precisar, teremos aula de laboratório na própria empresa. Nós precisamos saber quem é o aluno, como ele está se formando e por que está se formando. Entender a parte social, pois hoje temos ociosidade durante o dia e excesso de alunos durante a noite. Eu penso que o ensino a distância pode ser uma boa solução, onde a parte teórica a distância e laboratório de sábado e domingo, que é um esforço que o aluno faz. O aluno no segundo ano consegue emprego e tenta transferência para a noite e desiste porque não consegue. Precisamos pensar a escola diferente, quebrar paradigmas, pensando fora da caixa. Por exemplo, um aluno que sai as 22 h da empresa pode estudar das 0h as 4h e depois ir dormir. Dar oportunidade para aquela pessoa que está desempregado. Precisamos pensar de forma diferente. Este prédio, por exemplo, devemos pensar que é Paula Souza, ou seja, hora eu preciso colocar pessoal do ensino médio, ora do ensino técnico e ora do ensino tecnólogo. É preciso buscar todas as alternativas possíveis, tendo estrutura para fazer isto acontecer. Qualquer profissão só faz sentido se ela for reconhecida pela sociedade. O que garante uma instituição é a sua utilidade. Onde não tem uma escola técnica, existe uma ação chamada classe descentralizada, supervisionada pela escola mais próxima, com as despesas pagas pela prefeitura. Assim que concluir o curso, termina a sala. A FAT ajuda. De 2004 até agora tivemos mais de 100 municípios atendidos. Em Atibaia foram feitas 2 ou 3 turmas de auxiliar de enfermagem pois era uma região de repouso para pessoa idosa, atendendo a demanda e depois acabou.

### **III – Agradecimento**

O mestrando agradece ao Professor Cesar Silva pela verdadeira aula sobre o Centro Paula Souza e abre para comentários finais feitos a seguir.

### **IV – Comentários Finais**

Eu me empolgo muito com o Centro Paula Souza pelo trabalho social que nós temos. Eu quero deixar a minha contribuição para o Centro Paula Souza. Eu acho muito gratificante este trabalho voltado à profissionalização e à dignidade humana. Após entrar na instituição, o aluno muda seu perfil, a forma de se portar, parecendo que a instituição lustra a sua auto estima. Nas solenidades de formatura, nós vemos pessoas extremamente simples, e por aí se vê a responsabilidade que temos. Se precisar de mais alguma informação ou algum material é só pedir.

**Entrevista com a Professora Laura Laganá, atual Superintendente do Centro Paula Souza, concedida via e-mail por meio da sua Assessoria de Imprensa em 24/09/2009.**

## **I – Entrevista**

### **1. Qual a opinião de Vossa Senhoria sobre a relevância do CEETEPS para a Sociedade?**

O Centro Paula Souza, autarquia do Governo do Estado vinculada à Secretaria de Desenvolvimento, é uma instituição reconhecida pela experiência na educação profissional pública de qualidade. Somos responsáveis por 166 Escolas Técnicas (ETECs) e 47 Faculdades de Tecnologia (FATECs) estaduais, que atendem mais de 180 mil estudantes em 138 municípios paulistas. Uma das principais metas da instituição é formar profissionais preparados para enfrentar os desafios de um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, que atendam às exigências do mercado de trabalho. O Centro Paula Souza também tem papel de destaque na inclusão social. Cerca de 80% dos nossos alunos vieram do ensino público e quase 70% têm renda familiar até cinco salários mínimos. Este fato me deixa muito feliz porque na minha opinião a educação profissional pode ser um instrumento de mudança social no país. Quero ressaltar, ainda, que nosso trabalho está intimamente ligado às estratégias do Governo de São Paulo para promover o desenvolvimento econômico e a inclusão social no Estado.

### **2. Vossa Senhoria poderia relacionar quais ações mais relevantes foram implementadas durante as vossas gestões? Comente, por favor.**

Fui eleita para o cargo de Diretora Superintendente da Instituição em novembro de 2004. Em 2008, fui reeleita para mais uma gestão. Como consequência de muito trabalho, esse foi um período de abertura para a Instituição. Graças ao apoio do Governo do Estado e às parcerias com prefeituras e empresas, crescemos bastante e conseguimos superar as dificuldades estruturais mais urgentes. O número de unidades também aumentou. Em 2004, eram 105 ETECs e apenas 16 FATECs. Com o Plano de Expansão da Educação Profissional, hoje administramos 166 ETECs e 47 FATECs. A meta do governo para o Ensino Tecnológico é chegar a 52 unidades até 2010. Para o mesmo período, o objetivo do Estado para o Ensino Técnico é chegar a 177 mil alunos (em cursos técnicos regulares, convênios com Secretaria de Educação, CEUs e curso a distância). Além das novas escolas e faculdades, comemoramos também a parceria com a Fundação Roberto Marinho, o que permitiu levar o Ensino Técnico, pela TV, a milhares de pessoas por meio do projeto Telecurso TEC. Desenvolvemos também, a modalidade presencial do Telecurso TEC - em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e a Secretaria Estadual de Educação - para levar o ensino técnico, por meio de tec-salas, a Centros Educacionais Unificados (CEUs) e a escolas da rede estadual. Além de São Paulo, a parceria se estendeu aos Estados de Goiás e Minas Gerais, que hoje contam com Telecurso TEC. Outra grande vitória que posso destacar durante a gestão veio com a aprovação, em maio de 2008, do Plano de Carreiras dos Servidores Docentes e Técnicos Administrativos do Centro Paula Souza. Além do aumento do salário, o plano trouxe melhoria nas condições de trabalho e estímulos a funcionários administrativos e docentes de ETECs e FATECs. Na área de

capacitação, a instituição também deu bastante atenção aos docentes, que contam com um consistente programa de treinamento em metodologias de ensino. Por meio de capacitações em diversas áreas, professores de ETECs e FATECs atualizam seus conhecimentos e complementam sua formação. Falando em capacitação, também temos orgulho de ter formado mais de 230 mil trabalhadores em cursos de Formação Inicial e Educação Continuada, voltados a candidatos de todos os graus de escolaridade, que estejam buscando recolocação no mercado de trabalho.

**3. Em sua opinião quais foram as oportunidades e restrições estratégicas exploradas ou superadas em vossas gestões? Comente, por favor.**

Para atender à grande demanda por novas unidades e cursos, começamos com poucas unidades e muitas restrições de infra-estrutura. Na verdade, o investimento no ensino técnico e tecnológico sempre foi incipiente no país como um todo. Mas esse quadro está mudando. O orçamento do Centro Paula Souza, por exemplo, triplicou em 2009, comparado ao orçamento de 2006, ultrapassando R\$ 1 bilhão. Graças também ao investimento do Estado, nos últimos anos a educação profissional se revelou um grande instrumento de inserção de alunos e trabalhadores no mercado de trabalho, já que é voltada às demandas específicas dos setores produtivos. Os cursos oferecidos pelo Centro Paula Souza, por exemplo, são elaborados a partir de estudos da vocação socioeconômica de cada região. Essa estratégia permite fortalecer os Arranjos Produtivos Locais (APLs) dos municípios, garantindo emprego aos estudantes e crescimento econômico na região. Os resultados aparecem nos índices de empregabilidade: 93% dos tecnólogos e 77% dos técnicos formados pelo Centro Paula Souza estão empregados um ano depois de formados.

**4. Como Vossa Senhoria antevê o futuro institucional que se projeta para o Centro Paula Souza? Comente, por favor.**

Entre os nossos objetivos para os próximos anos, posso destacar: o cumprimento das metas do Plano de Expansão do Governo do Estado que prevê, para o Ensino Tecnológico, dobrar os números de FATECs até 2010, chegando a 52 unidades (eram 26 em 2006). Hoje são 47 FATECs em funcionamento. Para o Ensino Técnico, nosso objetivo é chegar a 177 mil alunos (em cursos técnicos regulares, convênios com Secretaria de Educação, CEUs e curso a distância). Eram 126 unidades em 2006. Hoje são 166. O Estado de São Paulo vai entregar, ao todo, 100 mil novas matrículas no ensino técnico. Para garantir esse crescimento, deverão ser criadas 33,5 mil novas vagas até o fim de 2010. Até o segundo semestre de 2009 foram criadas 25.338 vagas, o que representa 75,6% da meta cumprida; Pretendemos ampliar a oferta do ensino técnico a distância; Para 2010, estamos preparando nosso primeiro curso tecnológico a distância, em convênio com o programa Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp); Queremos reestruturar os currículos dos cursos superiores de tecnologia, visando a atualização e o aprimoramento do conteúdo; Queremos também consolidar a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu em várias unidades de Fatecs no interior do Estado; e com essa perspectiva de crescimento, almejamos garantir cada vez mais a qualidade de ensino. Por ser uma instituição pública, o maior compromisso do Centro Paula Souza é com a sociedade.

**5. Em sua opinião quais aspectos estratégicos poderão ou deverão ser implementados como prioridade para a construção e manutenção de uma Imagem institucional forte e reconhecida, com relação às demandas futuras de inovação, de mercado e da Sociedade?**

Na resposta anterior já abordei algumas perspectivas do Centro Paula Souza. Acredito que a eficiência de uma instituição está relacionada ao trabalho em equipe. O sucesso do Centro Paula Souza é consequência da união de alunos motivados, de docentes, coordenadores e diretores competentes, de funcionários apropriados e interessados pela função e de investimentos em infra-estrutura do Governo do Estado. Como já comentei, a união entre o setor público e a iniciativa privada no âmbito das ações da instituição também foi fundamental para que atingíssemos nossas metas. Por isso, queremos continuar nessa direção. Ficamos satisfeitos, é claro, com a criação de novas unidades, mas temos muito trabalho pela frente para cumprir nosso papel. Pretendemos promover, por exemplo, o aperfeiçoamento de instrumentos de avaliação institucional e aprimorar os processos seletivos. Também estamos trabalhando para transformar as FATECs em centros de referência na pesquisa aplicada. Afinal, o que queremos é cumprir cada vez nosso maior objetivo: facilitar o acesso ao ensino público de qualidade e responder aos anseios da sociedade, principalmente dos jovens, que buscam por meio do estudo realizar seus sonhos.