

4

Análise e discussão dos resultados

Para expor as revelações do campo, este capítulo está organizado em duas partes: a primeira delas aborda a análise das categorias e a segunda apresenta as discussões dos resultados obtidos.

4.1.

Análise das categorias e discussão dos resultados

Este tópico está dividido em quatro seções. Cada uma apresenta em detalhes as categorias que foram estruturadas a partir da análise das entrevistas e dos pontos de observância concernentes aos fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão das instituições de ensino de nível técnico no estado do Rio de Janeiro. Assim, destacam-se as quatro categorias de análise, a saber: *Gestão Educacional*, *Infraestrutura e Recursos*, *Sistema de Autoridade e Responsabilidade* e *Gestão de Parcerias*.

Buscou-se, a partir da análise preliminar das entrevistas, identificar nas falas dos entrevistados premissas iniciais de análise, estas categorizadas como: campo organizacional, capital intelectual (recursos humanos), comunicação, cultura organizacional, estilo gerencial, fluxo de recursos, grau de controle, infraestrutura, liderança, nível tecnológico, planejamento, processo decisório, processo orçamentário e relação com subsistemas. Posteriormente, este grupo de análise inicial, que compreendia quatorze categorias, por meio de um estudo mais apurado e detalhado, culminou na construção das quatro grandes categorias supracitadas, que se mostraram mais consistentes e reveladoras com relação a uma visão holística da gestão das escolas técnicas estaduais no bojo dos fatores críticos de sucesso para a melhoria da sua gestão. Segue uma descrição sucinta na tabela a seguir.

Tabela 3 : Categoria inicial, final e descrição

Categorias Iniciais	Categoria Final	Descrição da Categoria
<p>Comunicação</p> <p>Planejamento</p> <p>Cultura organizacional</p>	Gestão Educacional	<p>Esta categoria compreende as informações concernentes ao gestão educacional das escolas técnicas estaduais, assim como fatores de impedimento ou avanço com relação à prática educativa adotada nas Instituições e que funcionariam como agentes na gestão do ensino das mesmas.</p>
<p>Infraestrutura</p> <p>Processo orçamentário</p> <p>Nível tecnológico</p> <p>Capital intelectual (recursos humanos)</p> <p>Fluxo de recursos</p>	<p>Infraestrutura</p> <p>e</p> <p>Recursos</p>	<p>Esta categoria compreende toda a parte de infraestrutura e recursos nos seus mais variados aspectos. Dessa forma, incluem-se neste espaço as observações e achados com relação ao aparato físico e tecnológico, por exemplo. Além disso, há referências ao capital intelectual, atuando como um dos principais recursos no âmbito da gestão das escolas</p>

		técnicas.
<p>Processo decisório</p> <p>Liderança</p> <p>Estilo gerencial</p>	Sistema de Autoridade e Responsabilidade	<p>Esta categoria compreende todas as limitações e ações das escolas técnicas estaduais no campo da sua gestão, dada toda a análise e complexidade da administração pública ligada diretamente a um órgão específico, a FAETEC. Igualmente, buscou-se identificar todos os impeditivos e viabilizadores das ações desempenhadas tanto interna (dentro das escolas técnicas) quanto externamente, ligadas à FAETEC.</p>
<p>Relação com subsistemas</p> <p>Campo organizacional</p> <p>Grau de controle</p>	Gestão de Parcerias	<p>Esta categoria visa a identificar a relação das escolas técnicas tanto com os alunos quanto com os demais atores socioeconômicos que participam ou que poderiam atuar mais decisivamente em prol de melhorias no desempenho das escolas técnicas estaduais,</p>

		inclusive com a melhoria de sua gestão, principalmente financeira.
--	--	--

Fonte: própria

Nas próximas seções, cada uma das quatro categorias identificadas a partir das análises da pesquisa de campo serão apresentadas detalhadamente, com a análise e discussão dos resultados obtidos em cada uma delas.

4.1.1. Gestão educacional

Há de se concordar com Leite (2001), na medida em que a educação profissional passa a ter destaque no novo contexto da complexidade da globalização, do desenvolvimento tecnológico do setor produtivo e da nova organização do trabalho na América Latina.

Por conseguinte, no âmbito de uma Instituição que disponibiliza o Ensino técnico, a gestão educacional constitui um dos principais vetores para a solidificação de seu sucesso, tradutor das respostas para este novo contexto que emerge. Trata-se, portanto, das diretrizes que norteiam todo o trabalho educativo que será realizado e que, por sua vez, irá se consolidar por meio dos resultados obtidos na formação dos alunos, sejam eles os mais diversos possíveis, como rápida colocação no mercado de trabalho, colocação nos diferentes concursos, currículo atualizado e condizente com a demanda atual de mercado a que se propõe o curso, entre outros. E, no contexto de gestão atual das escolas técnicas públicas estaduais do Rio de Janeiro, o projeto pedagógico deve estar alinhado e atender aos pré-requisitos da Instituição que atualmente regula estes cursos técnicos, a FAETEC (Fundação de Apoio à Escola Técnica).

Conforme revela a pesquisa de campo, há uma falta de alinhamento entre a FAETEC e as escolas técnicas, na medida em que as diretrizes, apesar de unificadas, não contemplam com plenitude os objetivos específicos das escolas. Além disso, há uma carência de autonomia destas instituições técnicas que são administradas pelo órgão, tanto pedagógica quanto administrativamente, nas mais variadas ações cotidianas, como na aplicação de uma sanção à um colaborador, por exemplo.

Isso vai de encontro aos pressupostos de flexibilidade e agilidade apregoados por Leite (2001), que aponta aspectos, como a autonomia, para a geração de receitas e a gestão de recursos humanos com vistas à autossustentabilidade, como fatores de efetividade no âmbito de um modelo de gestão moderno destas instituições de ensino. Nas diversas entrevistas, ficou claro que não há articulação entre as escolas e seus respectivos professores e coordenadores com a FAETEC na elaboração de projetos integrados, principalmente diante de modificações na matriz curricular. Isto fica evidente no depoimento do entrevistado EH:

“[...] primeiro condições de trabalho teórico e prático, ou seja, tinha que haver integração maior entre a FAETEC e a escola. Falta a FAETEC estimular a elaboração de projetos como em laboratórios. Falta também pedido de opinião dos professores para elaboração da matriz (curricular)”. (Entrevistado EH).

A fala do entrevistado ENH, como se pode observar abaixo, complementa a ideia anterior, ratificando a falta de comunicação e de autonomia entre as Instituições, como também a falta de um planejamento estratégico integrado, conforme apregoam Bateman (2006) e Mintzberg (1980).

Tais autores defendem um planejamento estratégico integrado, principalmente no bojo de uma visão de gestão não preditiva, mas integrada e de acordo com uma premissa de evolução e crescimento sólido, buscando uma direção a ser seguida, integrada com o ambiente. Esse planejamento estratégico, segundo os autores, corresponderia a uma das principais ferramentas de gestão, que levaria em consideração a atuação dos coordenadores e dos demais atores que deveriam estar diretamente envolvidos na construção da matriz curricular, como uma função chave, por exemplo. É o que se verifica de forma unânime entre os entrevistados e, claramente, por meio do depoimento do entrevistado ENH:

“Com relação à melhoria da gestão, o respeito à autonomia dos coordenadores com relação à alteração matriz, ser ouvido né, não vir de cima. Aconteceu de eu ter que engolir uma matriz, isso não é legal, não é bom não. Tem que ser ouvido, ninguém melhor do que os coordenadores, embora eles façam as observações, as alterações necessárias à matriz, mas ele está com os professores, ele está em contato com o aluno, está com o mercado de trabalho, está na ponta, ele tem a condição de fazer o melhor por essa matriz do que quem está lá na gerência na FAETEC, nos fazer engolir alguma coisa. [...] é meio complicado isso aí”. (Entrevistado ENH)

Além disso, o entrevistado EDHL chama a atenção para a necessidade de construção de uma matriz curricular unificada por parte da FAETEC que leve em consideração os ajustes regionais, as peculiaridades e as necessidades do educando, de acordo com a localidade da instituição e a tendência do mercado local, conforme apontado por Leite (2001) – o que refletiria na operacionalização da instituição, por meio da ênfase na democratização (interna e externa) e da integração permanente com o mundo do trabalho no seu entorno. Eis o depoimento:

“A mudança da matriz, ela é proposta pela FAETEC, eu estive em várias reuniões na FAETEC discutindo essas mudanças pra que a matriz, de uma forma geral, possa ser única e atender o estado do Rio de Janeiro, muito embora, quando eu falei que a participação do coordenador de curso é fundamental nesse processo. É porque eu entendo que a formação de um jovem, aqui em Niterói, digo Niterói, digo região, Niterói, São Gonçalo, Marica, Itaboraí, nós temos alunos[...] Magé, nós temos alunos dessa região, dessa área, e é até comum que haja atividades regionais mais enfatizadas do que, por exemplo, as que seriam encontradas lá na escola João Luiz do Nascimento, em Nova Iguaçu. Talvez a ênfase da formação de um aluno lá precise de algum conteúdo, ou da inserção de alguma disciplina, ainda que não esteja na grade da matriz que foi acordada pelos coordenadores, pela fundação, ainda que não esteja... aí entra o papel do coordenador. Como enriquecimento daquele currículo do aluno o coordenador pode propor um determinado, contudo porque aquilo é uma especificidade regional”. (Entrevistado EDHL)

Um ponto que chamou bastante atenção dos entrevistados, especificamente do entrevistado CFV, foi a questão da falta de reuniões periódicas com a equipe docente e de coordenação pedagógica. A inexistência destes momentos de integração acaba gerando distorções e desalinhamento nos rumos do processo pedagógico, tanto internamente quanto com relação às outras instituições da rede. A comunicação fica comprometida e dessa forma inibe-se o processo de aprendizado organizacional, uma vez que não há o confronto de atitudes, idéias e ações que foram colocadas em prática e são consideravelmente fontes reveladoras de sucesso e fracasso para eventuais melhorias, principalmente porque as empresas vislumbram erradamente aprendizado como simples resolução de problemas e não focam internamente numa reflexão e interação por parte dos colaboradores (ARGYRIS, 1991). Isto se evidencia no depoimento abaixo:

“Em promover encontros periódicos, entre os coordenadores das unidades, por curso. Justamente pra que tentasse diminuir ao máximo as dificuldades mais encontradas. [...] obviamente nos conhecemos melhor. O que acaba acontecendo é tudo iniciativa nossa e por afinidade. Então não é uma prática da FAETEC e eu acho que seria uma prática bastante interessante, por que aí haveria o gerenciamento das unidades via coordenação técnica também. Isso facilitaria esse processo de intercâmbio e eventualmente até um processo, se necessário, de consultoria na escola, acompanhado de determinado segmento que a fundação tivesse oferecendo, de melhoria pra escola”. (Entrevistado CFV)

Além disso, a questão da complementaridade do currículo torna-se fundamental, dada a volatilidade dos mercados e o rápido avanço tecnológico e, obviamente, a demanda do mercado de trabalho (LEITE, 2001), culminando com uma defasagem de conhecimentos teóricos e práticos dos alunos diante de uma possível colocação no mercado.

Na visão dos entrevistados, a falta de atualização da FAETEC e a não definição de um planejamento de curto prazo que possa sondar as melhores práticas e técnicas e replicá-las em todas as escolas, ficando a cargo do próprio professor do curso, resultam em alunos que, por vezes, encontram dificuldade de colocação no mercado de trabalho. Pode-se inferir, então, que a prática da gestão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) poderia tanto aumentar a efetividade das escolas técnicas quanto melhorar o desempenho dos próprios alunos. Isto ficou claro nos depoimentos dos entrevistados EDH e EDJ, conforme citações abaixo:

“Olha, é ele (o professor) quem vai trazer toda a base pra poder, primeiro, lá no seu primeiro ano, fazer com que o aluno comece a perceber o que é ser um profissional naquele curso ao qual ele se inseriu [...] eu tomo essa atitude de trazer pra escola o que acontece fora dos muros da escola”. (Entrevistado EDH)

“O que, que o profissional faz aqui, que eu vejo? O profissional, ele tenta trazer a realidade do mercado pra aqui pra dentro da sala de aula, pro aluno. Eu tenho um curso aqui; vou dar um exemplo pra você, ele trabalha com computação gráfica que é o Autocad dentro da área de edificações, se você for ver um curso desse aí fora está em torno de 600 a 800 reais. Aqui dentro é de graça e o aluno que normalmente faz esse curso, ele logo, logo no mercado de trabalho ele alcança alguma coisa porque o mercado de trabalho já pede”. (Entrevistado EDJ)

Outro ponto importante, embora não tão latente, mas que pode ser considerado um fator de relevância no que tange ao ambiente escolar e, especialmente, a toda a gestão educacional, é a separação entre professores de formação geral e professores da área técnica. A não integralização da matriz colabora para que haja esta espécie de divisão, uma vez que o professor de matemática ou de física, por exemplo, seria responsável por ministrar a sua licenciatura no técnico, voltado para a sua área de conhecimento, conforme relatado no depoimento do entrevistado ETH:

“Mas a culpa também é da matriz que não é integrada, mas diz que tem um estudo aí que vai, não sei (a matriz integrada). Mas então, aí, se fosse integrado, por exemplo, assim, o professor de física lá, ou de matemática teria que dar a física dele, a matemática dele voltada pro técnico”. (Entrevistado ETH)

O depoimento do entrevistado ADH ratifica esta afirmativa:

“[...] conseguisse ajudar na parte pedagógica, trabalhar junto... Porque aqui na escola existe uma outra separação. Professores de formação geral e professores da área técnica”. (Entrevistado ADH)

Por último, no âmbito do projeto pedagógico, uma assertiva que foi assinalada por diversos entrevistados foi a questão do currículo, da matriz curricular baseada em competências.

Essa constatação responde, em certa medida, às inquietações expostas por Rocha-Pinto (2002) a respeito da efetivação da implantação da matriz por competências no ensino profissionalizante, uma vez que, apesar da diretriz de implementação, não houve capacitação, treinamento e institucionalização para a preparação da equipe pedagógica e, conseqüentemente, dos professores que estariam diretamente envolvidos com esta nova abordagem curricular. Dessa forma, apesar de oficialmente instituída, a matriz por competências raramente é formalizada nas diversas instituições de ensino, quando não implementada de forma distorcida.

Segundo, o entrevistado ETJLN:

“Acho que ela mudou mais no nome, mas eu acho que continua sendo trabalhada da mesma maneira. “Ah, agora a matriz é por competências”, tudo bem, mas eu acho que... Até eu acho que foi falta de treinamento dos professores, que eu acho que quando você faz uma mudança dessas, você tem que mudar o pensamento das pessoas pra que elas possam fazer de outra maneira. Não basta simplesmente dizer: “ah, agora é assim e acabou”, né, as pessoas têm que passar a pensar de maneira diferente. Fazer um trabalho, de repente, mais articulado com os outros professores eu acho que isso é uma dificuldade. Apesar de ter mudado no nome eu acho que o procedimento mesmo, a prática, opinião minha, eu acho que ela ainda continua distante”. (Entrevistado ETJLN)

4.1.2. Infraestrutura e recursos

Diante da possibilidade de melhorias na gestão das escolas técnicas do Rio de Janeiro e em função da elevada normatização no âmbito da FAETEC, enquanto entidade reguladora, um dos pilares que se apresenta como de extrema relevância no âmbito dos fatores críticos de sucesso, de cada uma das unidades escolares da rede, reside na questão da infraestrutura e dos recursos dessas instituições de ensino.

Por ter uma natureza teórico-prática voltada para a formação de profissionais aptos a ingressarem no mercado de trabalho, diversos quesitos ligados a esta categoria afloram no sentido de proporcionar aos educandos o melhor ambiente, os melhores equipamentos e tecnologias, além dos melhores profissionais (capital humano), que estarão capacitando os jovens alunos a disputarem com posição de igualdade, ou mesmo de destaque, uma colocação digna no mercado de trabalho. Partindo de um olhar delicado e transformacional

sobre os recursos de uma empresa, Vollmann (1996) considera as pessoas, as informações e a tecnologia os elementos mais fundamentais e importantes.

De maneira global, todos os entrevistados foram unânimes com relação ao limite de verba oriundo do órgão responsável pelo apoio à escola técnica estadual do Rio de Janeiro – a FAETEC. Em todas as entrevistas, observou-se que há uma constante restrição/escassez de verba ou qualquer outro subsídio na gestão cotidiana das Instituições. A citação do entrevistado EDHL, ilustra bem este fato:

“[...] não, verba a gente não tem. [...] quem está aqui direto fala, isso precisa melhorar. Verba pra escola tem que ter porque precisa melhorar [...] não teve em 2003, não teve em 2004, não teve em 2005, não teve em 2006. Isso precisa melhorar”. (Entrevistado EDHL).

Durante a análise das entrevistas, duas questões ficaram bastante latentes com relação aos recursos humanos e ao capital intelectual das instituições de ensino, mais especificamente aos professores e aos coordenadores. No âmbito de uma visão baseada em recursos, que busca o alinhamento das competências (enquanto recursos internos) com as oportunidades do ambiente externo, para a geração de vantagem competitiva, tem-se no capital intelectual um dos principais fatores de sucesso destas instituições (HOSKISSON 1999; CAMILLUS, 1997, PRAHALAD e HAMEL, 1991). E, ainda dentro dessa visão e dada esta mudança paradigmática da sociedade atual, Prahalad e Hamel (1991) apregoam que os colaboradores passaram a ser a maior fonte de ativos da organização, responsáveis justamente por compartilhar, expandir, aprofundar e aprimorar estas competências que serão fonte primária de vantagem competitiva.

Outrossim, dentre as questões levantadas que afetam diretamente o capital intelectual, uma delas diz respeito à questão salarial. Durante os últimos anos, houve uma defasagem salarial acentuada, causando uma desarmonia no orçamento dos profissionais, que outrora tinham neste quesito um fator motivador e atrativo para o ingresso no quadro docente da FAETEC. Atualmente, os salários defasados levam estes profissionais a buscarem fontes alternativas de renda para que haja a complementação salarial e o conseqüente balanceamento do seu orçamento pessoal e familiar.

Dessa forma, os profissionais acabam trabalhando em diversos locais distintos, quase que simultaneamente, resultando em um nível elevado de *stress* e desgaste, além de um prejuízo natural na qualidade das aulas que são ministradas. Outros professores, especificamente os que possuem mestrado ou doutorado, retornam ao mercado de trabalho atuando diretamente nas empresas (ou mesmo em outras instituições de ensino, como docentes), principalmente como consultores, em períodos específicos. Este fato acaba gerando outro grave problema para a coordenação pedagógica: a evasão dos professores do curso diurno para o noturno, provocando um esvaziamento de professores durante o dia. Os depoimentos dos entrevistados ETJ, CFV e DHL solidificam essas afirmações:

“Salário é um fator que atrapalha, então, o que aconteceu com a FAETEC no começo foi o seguinte, muitos profissionais, às vezes, deixarem de trabalhar no mercado de trabalho e começaram a trabalhar na FAETEC por questão salarial. A FAETEC teria um plano de cargos muito bom e isso ainda tem. Mas a questão do salário acaba atrapalhando porque [...] se dedicar a outras coisas, trabalhar em mais locais do que se trabalhava anteriormente, o salário foi ficando defasado, então, de repente, o professor, às vezes, que ele dava aula aqui ele passa a ter que arrumar outro emprego. Até mesmo que não seja dando aula, então ele volta ao mercado de trabalho pra começar a procurar outras coisas [...]. Dentro disso eu acho que acaba atrapalhando um pouco o trabalho, porque ele está se dedicando a mais coisas, ele está perdendo um pouco o foco na formação”. (Entrevistado ETJ)

“Nós estamos correndo um sério risco de perder o corpo docente. Porque o mercado de trabalho, no momento, parece estar precisando pra área tecnológica. E existe a oferta de emprego pra engenheiros e técnicos com salários muito mais atrativos que o do funcionário [...]. Se você pegar, por exemplo, o professor iniciante hoje na FAETEC se ele tiver uma carga de 20 horas, ele tem que ser engenheiro pra ta aqui [...] o salário é 800 reais e tem mais aí [...]. O salário mínimo de um engenheiro, garantido pelo CREA, por 4 horas de trabalho, que daria as mesmas 20 horas semanais passa de 4 salários mínimos, dobrou. Então o que ta podendo acontecer aí? Se realmente o mercado estiver aquecido e houver a necessidade de vaga, uma questão natural é esse trabalhador migrar pra ganhar o dobro do que ele ganha com a mesma carga horária”. (Entrevistado CFV)

“Quando a FAETEC foi criada, o professor, ele ganhava 10 salários mínimos! Então dá pra pessoa comparar, a pessoa simplesmente comparava. Hoje em dia, pra você chegar a esse patamar de 10 salários mínimos, hoje na FAETEC você tem que ter o mestrado, você tem que contar com uma experiência de casa, experiência no Estado, entendeu? Pra você chegar a 10 salários mínimos, ou seja, você seria nível 1, FAETEC 10 salários mínimos, hoje pra você ter essa situação você tem que ser nível 10 com 10 anos de FAETEC [...] há uma defasagem muito grande”. (Entrevistado DHL)

A segunda questão, ainda com relação ao capital intelectual, está justamente na formação continuada dos professores. A FAETEC não promove uma capacitação continuada, contrariando um dos preceitos do modelo ideal de educação profissional propostos por Leite (2001), que é justamente viabilizar e estimular uma formação continuada do corpo docente, tornando-o cada vez mais atualizado e preparado para as mudanças. E, ainda com relação à formação, Deluiz (2008) destaca que os elementos das novas práticas de gestão, que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho, recaem fortemente sobre a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação e do acompanhamento do crescimento individual e profissional dos professores, cabendo, neste ponto, o incentivo e o provimento de possibilidades para que haja uma educação continuada do corpo docente.

Dessa forma, verifica-se que a FAETEC não contribui para o crescimento profissional do corpo docente de forma ampliada, nem para a promoção de cursos de atualização periódicos, prejudicando a manutenção, atualização e crescimento pedagógico do seu capital intelectual, o que causa uma perda de recursos humanos e um comprometimento dos processos internos e da formação de competências (VOLLMANN, 1996). Estes são aspectos considerados extremamente importantes, uma vez que há uma tendência global de novas teorias e tecnologias, devendo a escola estar atenta para estas mudanças no mundo do trabalho e, obviamente, os professores capacitados para lecionarem diante destes novos paradigmas que sobrepõem.

Portanto, os professores que buscam o aperfeiçoamento pedagógico e profissional fazem-no utilizando seus próprios recursos para o ingresso em cursos, pós-graduações, participação em congressos e seminários, reduzindo ainda mais o orçamento já restrito, conforme mencionado anteriormente. Como consequência, tem-se uma minoria atuante com relação à formação, o que causa uma defasagem de conhecimentos e de mecanismos que acabam por afetar diretamente a qualidade das aulas e do corpo discente que está sendo formado. A citação do entrevistado ETJ ilustra este fato:

“E agora quem está na escola, acho que tem essa carência de formação. Porque é difícil. Até por que dentro da área tecnológica os cursos são muito caros. Difícil um professor, por exemplo, “ah, eu quero me especializar em área tal” como é que eu vou fazer um curso que, às vezes, custa muito caro e você, às vezes, também não tem tempo, por que “ah, você tem que dar tantos tempos na escola e...” como eu falei questão de salário, você acaba tendo que trabalhar em outros locais aí fica sem tempo pra formação”. (Entrevistado ETJ)

Os entrevistados ETH e ENH complementam:

“[...] em termos de capacitação é a área que mais precisa de atualização. Então, teria que haver incentivos, incentivos não, oportunidades, vamos dizer assim, incentivos a gente tem aqui, oportunidades para os professores [...] estarem se atualizando. Eu achei legal quando a gente fez aquela parceria com a PUC pra mestrado, pra [...] e isso se perdeu ao longo do tempo. Eu acho que esse tipo de parceria poderia ser [...]. Isso é uma parceria simples, eu acho que eu não vejo incômodos assim, tão altos nessas parcerias e dá oportunidade aos professores”. (Entrevistado ETH)

“É, eu acho que tem que estar reciclando né, ah, essa palavra é até meio feia, mas é uma atualização, eu não gosto de falar reciclagem, mas uma atualização, um incentivo por parte da gerência, já que elas não gerenciam em nos dar, nos enriquecer com informações como é feito a parte tecnológica, ela é feita assim, a prefeitura abre um espaço, até cobra às empresas [...] elas têm interesse em comprar o estande e botar suas coisas lá e vender sua tecnologia. E nós temos absorvido isso à medida que tem essas feiras [...] eu não sei [...] te informo que a FAETEC poderia também, de uma certa forma, fazer um treinamento conosco, um aperfeiçoamento aí[...]”. (Entrevistado ENH)

Ainda com relação ao corpo docente, a contratação e a defasagem de profissionais nas instituições de ensino chamaram bastante atenção diante da análise da fala dos entrevistados. As próprias escolas técnicas não têm autonomia para a imediata contratação de professores, contrastando com a visão de autonomia de gestão dos recursos humanos por parte das instituições escolares proposta por Leite (2001), comprometendo a ênfase nos recursos internos, próprios, dentro de uma visão baseada em recursos (HOSKISSON 1999; CAMILLUS, 1997, PRAHALAD e HAMEL, 1991).

Assim, as escolas técnicas devem aguardar o respaldo e a posterior alocação do docente por parte da FAETEC. Essa contingência acaba por dificultar o processo de regência de turma nas unidades, onde relatos confirmam que em determinadas escolas há turmas que esperam dias e até meses para a chegada de um professor. Não obstante, após a realização dos contratos temporários, que duram no máximo três anos, há uma nova barreira. A dificuldade na contratação de professores ocorre porque existe uma forte resistência burocrática.

Diante do impedimento de renovação dentro do período de um ano, há o desligamento do profissional, não apenas da unidade educacional onde se encontra, mas de toda a rede de escolas técnicas estaduais. Mintzberg (1980) afirma que a organização da empresa, a sua estrutura organizacional, resulta de uma combinação de elementos que são inerentes à própria organização, refletindo sua operacionalização. O comentário do entrevistado CFV ilustra este fato:

“Nós tínhamos... não temos autonomia nenhuma (para contratação de professores)[...] hoje não. A única autonomia, quem tem, é quem manda lá em cima. É a administração da FAETEC [...]. Então o professor vai chegar, ele vai preencher um cadastro pela internet, preenchendo esse cadastro, vai ser publicado na classificação de docentes e aí, em função dessa classificação, o docente é chamado pra comprovar titulação e experiência devidas e aí com essa experiência [...] é oferecido diversas unidades e ele vai escolher uma com determinado horário e aí é que ele se apresenta pra unidade”. (Entrevistado CFV)

“Contratações temporárias a gente contrata, no caso, instrutores. Uma contratação, ela tem um prazo máximo de três anos. Depois desses três anos você só pode contratar essa mesma pessoa depois de doze meses e mesmo assim ele vai ter que entrar no edital. Agora ta sendo mais difícil, porque é via edital”. (Entrevistado CFV)

Com relação aos recursos humanos (pessoal), aos materiais e ao imobiliário, há defasagem de um contingente adequado de funcionários nas unidades escolares, nos diversos departamentos (setores), assim como (e, principalmente) na manutenção, além da escassez de novos equipamentos que permitam aos alunos e aos professores dar continuidade e amplitude ao trabalho desenvolvido, de acordo com o avanço tecnológico e a instauração de novas práticas mercadológicas nos seus segmentos de atuação.

Essa situação acaba prejudicando os processos internos e comprometendo os recursos, conforme apregoam Barney (1991) e Vollmann (1996), frutos da geração de vantagem competitiva. Dessa forma, há dificuldades para que os funcionários possam executar com eficiência o seu trabalho. Há, ainda, deficiência na utilização de bibliotecas, laboratórios e máquinas, responsáveis por solidificar a prática escolar cotidiana do discente e prepará-lo justamente para a atuação no mercado de trabalho.

Esse quadro reflete a carência de recursos nas três categorias apontadas por Barney (1991), que são recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Em muitas unidades escolares, os alunos acabam tendo somente uma base teórica, o que prejudica gravemente a sua formação técnica e profissional, na medida em que há uma carência reiterada de atividades práticas que solidifiquem a base teórica consolidada em sala de aula. Além disso, o próprio material de uso no dia-a-dia, como carteiras, quadros, banheiros e a própria sala de aula, que, muitas vezes, apresentam infiltrações e goteiras, como em diversos outros ambientes, acabam ficando comprometidos. Este fato decorre da incapacidade de gerir toda a estrutura de suporte que, somada ao trabalho de sala de aula, dá subsídios à formação dos educandos.

Destaca-se, portanto, a ênfase que deve ser colocada à gestão dos processos internos. A visão sistêmica (RUMMLER e BRACHE, 1992) de cada unidade, viabilizada por meio da identificação dos processos-chave, ajudaria na melhoria dos processos de infraestrutura, contribuindo, dessa forma, para um avanço significativo tanto da aprendizagem quanto do desempenho de cada unidade educacional (VOLLMANN, 1996). Os depoimentos dos entrevistados DHL e EJLN ressaltam estas dificuldades:

“Aí tem um recurso também pessoal né, às vezes, a gente tem dificuldade de pessoal [...]. Às vezes, você mantém uma escola que precisa de um número X de funcionários; você tem a metade, ou você tem a terça parte. Pra atender bem a secretaria você tem a metade, ou menos que a metade trabalhando. Então, você já tem essa questão da deficiência de pessoal que você tem que ajudar a suprir [...]. Às vezes, faltam alguns laboratórios, falta uma biblioteca, falta um espaço para poder atuar, fazer uma pesquisa no laboratório, às vezes, falta equipamento né, a gente não pode comprar [...]. São algumas deficiências que não acontecem, só na escola pública, de modo geral”. (Entrevistado DHL)

“[...] tem que ter materiais renovados constantemente pra poder atender o mercado. Porque não adianta a gente estar, por exemplo, hoje, aqui falando de ensino técnico atualizado e moderno se a gente ainda está com um computador antigo, com uma máquina de análise que já não analisa mais [...] vamos dizer, o [...] já está na nano eletrônica falando de microeletrônica. Então, eu acho que para melhorar a gestão em si, ela teria que ter condições financeiras pra atualizar seus laboratórios principalmente”. (Entrevistado EJLN)

O entrevistado EFA acrescenta que *“tem setor de estágio que não tem uma linha telefônica pra falar direto com eles. Não tem um aparelho de fax. Não tem um computador pra informatizar o setor.”* Esta carência de recursos gera um prejuízo na formação dos educandos, conforme relatado pelo entrevistado EDJLN:

A minha visão de concorrência é a questão do próprio investimento eu acho que esse é o maior concorrente que nós temos na formação técnica. Por que que eu falo investimento? Porque o curso técnico é um curso bom, você tem bons profissionais, tudo isso. Sem sombra de dúvidas. Só que a realidade do mercado de trabalho aí, ela anda a passos largos, você tem novas tecnologias, você tem novos equipamentos e muitas vezes a própria educação, ela não consegue acompanhar essa inovação tecnológica. Pelo fato dela não conseguir acompanhar essa inovação tecnológica, você muitas vezes sai com o profissional aqui, como não só falo a nível técnico, como a nível universitário, você sai com o profissional um pouco defasado, podemos dizer assim, porque o mercado de trabalho, às vezes, tem outras coisas novas e que, de repente, o aluno não [...]. Dentro da própria instituição, não teve oportunidade de conhecer isso. (Entrevistado EDJLN)

O entrevistado CFV, complementa:

“[...] uma das coisas que nós precisamos, acredite se quiser, eu acho que também é, pessoas, ou seja, a gente tem uma carência muito grande aí de administrativos atuando [...] de inspetor porque é pouca gente pra gente tentar administrar uma escola desse tamanho, então a gente precisa de mais pessoas. Eu acho que até foi solicitado, a gente precisa de mais pessoas, mesmo. Existe uma série de processos que existem aqui na escola que maioria desses processos, quem acaba fazendo é o próprio coordenador de curso, é um professor que tá fazendo, é um abnegado que acaba fazendo, é [...] manutenção dos equipamentos, como a gente já falou [...] a gente tá colocando um docente pra fazer essa manutenção, nós não temos um técnico laboratorista, não temos um técnico de manutenção, entendeu?” (Entrevistado CFV)

4.1.3. Sistema de autoridade e responsabilidade

A terceira categoria de análise diz respeito ao sistema de autoridade e responsabilidade no que compete às atribuições, aos limites e à atuação tanto das escolas técnicas estaduais quanto da FAETEC, enquanto órgão regulador e responsável pela gestão das instituições de ensino técnico estadual. Dessa forma, buscar-se-ão elementos dentro desta categoria que representem fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão das escolas técnicas estaduais tanto no âmbito da FAETEC quanto das próprias instituições (escolas técnicas estaduais).

Na análise das falas dos entrevistados, uma questão marcante reside explicitamente no relativismo da autonomia da gestão das escolas técnicas estaduais, no que tange à liberdade de ação e de atuação com relação às mais diversas questões cotidianas. Isto decorre da estrutura organizacional preconizada pela FAETEC, com uma forte centralização, exercendo uma regulação maciça nas unidades da rede, restringindo ao máximo o seu poder de atuação, por meio de mecanismos de controle, como supervisão direta, o que remonta aos ensinamentos de Mintzberg (1980) com relação à organização e à estrutura empresarial de acordo com as suas diversas tipologias. Um exemplo disso é encontrado na citação do entrevistado AHL:

“O serviço é todo centralizado em Quintino [...]. A autonomia da escola, ela é relativa porque tudo é centralizado em Quintino. Então se você vai, por exemplo, até mesmo suspender uma aula durante um dia [...]. Um exemplo foi ontem, anteontem, segunda-feira. Terça foi feriado municipal em Niterói, havia a segunda-feira impressada. Com certeza os alunos não queriam, até mesmo funcionários aproveitariam pra fazer uma viagem. O que eu fiz? Eu joguei uma dedetização pra segunda-feira, dia 23, justamente[...]. Mas isso tem que ir [...] avisado a Quintino. Nada pode ser feito; tudo eles querem saber. É tudo dirigido. Então a autonomia nossa, ela é relativa”. (Entrevistado AHL)

E com relação à autonomia pedagógica, há referência a um regimento interno da FAETEC que regulamenta todas as escolas técnicas da rede. O entrevistado MPI afirma:

“Existe um regimento que é o regimento que gerencia todas as escolas. As escolas podem criar, algumas criaram o seu Plano Político Pedagógico. Mas ele deve também atender àquilo que está previsto no regimento, as funções de cada um, as atribuições, tudo isso está centralizado aqui. Esse ano que passou, final do ano passado, a gente teve uma discussão bem grande sobre o regimento interno. Então as escolas participaram. Os diretores e pessoas que eles trouxeram das escolas participaram ativamente da reestruturação do regimento que deve estar pra ser publicado agora esse ano, não deve demorar muito”. (Entrevistado MPI)

E, ainda em consonância com essa relativa autonomia, há, nas palavras do entrevistado MPI, a real noção da gestão cotidiana das escolas técnicas estaduais. Atualmente, o único repasse mensal que ocorre para as unidades escolares é de uma verba pautada no número de alunos matriculados na Instituição. Com esse dinheiro, as escolas devem custear toda a sua manutenção com material de limpeza e despesas administrativas estruturais, tais como material de escritório, entre outros. Eis o depoimento do entrevistado MPI:

“Não sei em que ano foi exatamente, se em 2005 ou 2004, foi nesse período que as escolas passaram a receber uma verba de descentralização. Então as escolas passaram a ter a autonomia pra gerenciar recursos, os diretores ganharam essa autonomia, pra poder atender às exigências mais imediatas das escolas. Material de consumo, material pra banheiro, material pra laboratório. Então nesse ponto, em termos financeiros, elas passaram a ter um pouco mais de (autonomia)[...] passaram a respirar um pouquinho melhor. Passaram a receber essa verba”. (Entrevistado MPI)

E nas palavras dos entrevistados AHL e DFV:

“[...] o resto, eles pagam o que eles chamam de descentralização. É uma verba mínima de 5250 reais e com essa verba a gente tem que comprar todo o material de limpeza, enfim, fazer tudo [...] material de escritório [...] e aí nós economizamos e ainda conseguimos comprar, às vezes, uma impressorazinha, uma coisinha qualquer, que esteja faltando muito, muito”. (Entrevistado AHL)

“Na verdade, a nossa posição seria de uma forma que a escola pudesse ser gerenciada por ela mesma cumprindo as suas tarefas institucionais específicas [...] fizesse as contratações segundo as necessidades específicas de cada escola. E nessa parte de capacitação docente, na parte de reciclagem [...] colocar um outro ponto, que seria o respeito ao horário do trabalho do profissional na fundação. Eu, até hoje, não conheci nenhum programa de capacitação da fundação em que fosse oferecido no horário noturno”. (Entrevistado DFV)

Uma questão que é freqüentemente apontada nas entrevistas como ponto nevrálgico da gestão das escolas técnicas estaduais repousa sobre o setor de estágios. Há, atualmente, uma carência expressiva de empresas parceiras para as quais os alunos devem ser encaminhados a fim de concluírem o seu curso, por meio da realização do estágio, e assim obterem o seu diploma, a sua titulação. Esta é uma exigência para a conclusão do curso e a sua realização, hoje, provoca um gargalo na formação dos estudantes, uma vez que há uma dificuldade imensa na obtenção de locais que sejam cadastrados pela FAETEC como locais qualificados e registrados para a realização destes estágios. Um exemplo está na citação do entrevistado CFV:

“É um nicho que poderia ser melhor explorado se houvesse parcerias, ou seja, uma empresa do governo, por exemplo, sei lá, vou dar um exemplo aí de uma empresa estadual, a CEDAE, por exemplo, a CEDAE precisa de mão-de-obra especializada e não tem um convênio com a FAETEC pra ser destinado um determinado número de alunos que se formariam nas escolas da rede[...]”. (Entrevistado CFV)

Essa dificuldade na obtenção, no registro e na inclusão de empresas parceiras para a realização dos estágios faz parte de uma burocracia estagnatória que cria barreiras quase intransponíveis para que as empresas possam fazer parte deste cadastro e, conseqüentemente, estejam aptas a receber os alunos. Essa verticalização exacerbada, além da burocratização estrutural, afeta a velocidade na tomada de decisões, contrastando com os conceitos de flexibilidade, cooperação e proatividade, no sentido de antever mudanças e antecipar ações face ao ambiente externo, apontados por Camillus (1997), além de reforçar a estrutura organizacional engessada preconizada pela FAETEC, de acordo com o conceito de tipologias ensinado por Mintzberg (1980). Isto fica claro no depoimento do entrevistado CFV:

“Pelo contrário, eu posso dar um exemplo de retrocesso nisso daí. Nós temos um setor de estágio na escola, esse setor de estágio tinha autonomia pra assinatura de contratos com as entidades, hoje não tem mais. O contrato tem que viajar daqui pra Quintino, tem que voltar de Quintino pra cá. Nós somos [...] meros instrumentos de apoio aí pra a implementação da documentação, a autonomia é ruim. Mesmo pra busca de parceria, pra poder fazer o estágio que a FAETEC reconheça como válido pra escola, a entidade tem que estar credenciada na FAETEC e esse credenciamento é feito em Quintino, diretamente lá. Agora a FAETEC achou por bem fazer o convênio [...] tem que fazer o convênio. Esse convênio até mesmo por órgãos estaduais e há órgãos estaduais, em que o pessoal tá encontrando dificuldade. A própria FAETEC tá colocando uma série de exigências que nem os próprios órgãos estaduais tão conseguindo. Então a busca de estágio é mais complicada [...] a plenitude do estágio no próprio estágio [...]. E algumas, se não forem cumpridas, você não tem convênio pra esse estágio. Por outro lado, o estágio obrigatório, ele é uma disciplina, ele é um componente curricular, o aluno tem prazo pra cumprir esse estágio”. (Entrevistado CFV)

O entrevistado ELI acrescenta:

“A legislação que condiciona a fazer o convênio é a legislação de estágio. O decreto é a lei que fala sobre o estágio. Só que tem que, talvez de uma forma não muito inteligente, a lei que ampara isso é a lei de licitações, que aí o que acontece? Essa lei ela cria uma série de engessamentos no meu modo de ver, e aí no final de 2003 houve uma resolução nova da antiga Secretaria de Finanças que hoje tá dentro da Secretaria da Fazenda, que estabeleceu critérios, ou seja, criou normas para essa questão do convênio ou cooperação técnica ou pra campo de estágio ser mapeada. E aí exige uma série de bases documentais da empresa que muitas das vezes a empresa não tem, como certidões negativas, [...] federal, regularização de previdência social. E a gente sabe que as empresas brasileiras, principalmente as pequenas e médias, que automaticamente empregam muito, têm essa particularidade dentro da estrutura do mundo do trabalho, elas também ofertam vaguinhas pequenas, não oferecem assim quinze, vinte vagas de uma vez, mas é o número que a gente tem de conveniadas. Isso impede a gente às vezes de fazer convênio. Tem empresa que às vezes projeta um número de quatro, cinco ou seis

vagas por ano, mas aí quando a gente pede essa base documental isso trava porque muitas das vezes ela não tem como fornecer. A gente já tentou junto ao jurídico dar uma flexibilizada, mas aí como a gente é uma fundação pública [...] fiscalização: Tribunal de Contas, Procuradoria Geral do Estado e aí a gente fica um pouco travado nisso. Isso é um dos empecilhos que sinalizo em termos de buscar essas parcerias”. (Entrevistado ELI)

4.1.4. Gestão de parcerias

Um dos princípios norteadores da educação pública e das suas instituições representativas, no caso *in loco*, as próprias escolas técnicas estaduais, é a sua relação com elas mesmas e a influência que exercem e sofrem com relação a comunidade onde estão inseridas, às quais simultaneamente pertencem, participam e modificam, em função da relação que estabelecem com seus *stakeholders*, que de acordo com Rowley (1997), são os principais agentes que agem e interagem no âmbito da atuação da empresa e no seu campo organizacional. Desta relação, buscou-se identificar os principais fatores críticos de sucesso que impactariam na melhoria da gestão dessas escolas, a partir da rede que se forma ou que poderia ser formada com os diversos atores e agentes sociais que participam do processo de gestão e, analogamente, do processo pedagógico e do mercado de trabalho.

Das entrevistas analisadas, uma das questões que mais chamou a atenção nos depoimentos dos entrevistados diz respeito ao controle dos alunos, tanto dos ativos quando dos egressos. As escolas técnicas estaduais e, por consequência, a própria FAETEC, não possuem um registro de acompanhamento dos seus formandos, de sua colocação no mercado de trabalho e de seu posterior crescimento e visibilidade. Dessa maneira, fica extremamente difícil acompanhar os resultados positivos ou não de todo o processo de formação do alunado. Por outro lado, há periodicamente o encaminhamento de um relatório para a coordenação pedagógica da FAETEC, com os alunos que estão cursando, matriculados, trancados, entre outros aspectos. Esta situação fica clara na citação dos entrevistados ELI e MPI:

“Não existe esse tipo de controle. Eles pediram que nós fizéssemos esse controle dos egressos, só que tem que eu já mostrei pra ele que é difícil, é um controle que pode até haver, mas ele é falho. É uma pena que esse tipo de informe não seja dado de quantos alunos empregamos nas empresas X, Y e Z. Porque isso que é o objetivo da escola técnica. Tem que ter o balizamento de quanto vão estar no mercado de trabalho. Senão não há razão de fazer a educação profissional”. (Entrevistado ELI)

“Normalmente a coordenação pedagógica, que é a Márcia FA que coordena, ela periodicamente, eu não sei se isso é mensalmente ou bimestralmente, ela pede as escolas, solicita, um quadro do quantitativo de alunos. Os alunos que estão cursando, os alunos que trancaram matrícula, o número de alunos que evadiram. E isso é fornecido pelas escolas. Então a FAETEC acaba tendo um controle desses índices. Aí tenta verificar quais são as causas dos índices”. (Entrevistado MPI)

E acrescenta o entrevistado DHL:

“[...] agora enquanto FAETEC as empresas, para questão de estágio, elas têm que ter uma parceria junto à FAETEC que é feito [...] o setor de estágio do Rio, das empresas, pra poder estar encaminhando os estágios pras empresas daqui [...] praticamente todos têm convênio e além disso, de vez em quando, eles mandam pra cá vagas de emprego, não é nem questão de estágio, eles mandam vagas de emprego mesmo, aí eu encaminho ao setor de estágio, aí o setor de estágio entra em contato com os alunos já formados e encaminham aqui mesmo”. (Entrevistado DHL)

A questão da comunicação em todos os níveis chamou bastante atenção na perspectiva dos entrevistados. De maneira global, há uma falha de comunicação, principalmente entre a FAETEC e as escolas técnicas, seja ela departamental ou mesmo ligada diretamente às pessoas. Ressalta-se, ainda, uma falha institucional, no que tange à imagem da FAETEC e das escolas técnicas, além da maneira como a população em geral identifica a Instituição. Ademais, todas as falhas de comunicação, sejam elas institucionais ou não, prejudicam as relações tanto internas quanto externas, na medida em que as informações acabam sendo desencontradas ou mesmo permeadas de ruídos entre os seus interlocutores. O entrevistado DFV ilustra esta situação: *“Comunicação. Isso em todos os segmentos [...] não só de comunicação, mas na base, a falha de comunicação [...] que em algum momento eles podem questionar.”*

O entrevistado EJLN complementa:

“Eu acho que o ensino técnico tem que ser colocado para a população como um todo. Porque, por exemplo, eu dou aula, eu já fui dar palestra em escolas públicas que o aluno não sabe o que é o ensino técnico, ele não sabe que existe uma FAETEC. Ele acha que a FAETEC é aquele CETEP perto da casa dele que ensina computação, que tem inglês que o professor falta e fica por aí. Eu acho que tem que haver em primeiro lugar a divulgação do ensino técnico”. (Entrevistado EJLN)

Nos últimos anos, uma preocupação dos diretores-gestores das escolas técnicas estaduais é a aproximação da escola com as empresas que fazem parte da sua comunidade e até mesmo do mercado em geral. Esta preocupação justifica-se na medida em que, na visão dos entrevistados, o mercado e a sua demanda mudam de forma bastante rápida, fazendo com que haja sempre adequações na matriz curricular dos alunos, mesmo que não seja de forma oficial, estabelecida pela FAETEC. Dessa forma, há a obrigatoriedade de se cumprir a ementa estabelecida para o curso, mas com a devida possibilidade de inclusão de novos conteúdos, teorias, conceitos e práticas que estão sendo difundidos e serão de grande utilidade para os discentes em um futuro bem próximo – a formação. A citação do entrevistado DFV aponta esta situação:

“Então, depois de estar pondo isso a gente está pedindo às empresas pra virem às unidades através de um convite. Exatamente pra gente sentar e discutir o que eles querem conosco, que aí a gente consegue ter um retorno do que, que está faltando. Porque você tem uma matriz maravilhosa, que se preocupa com a [...] de mercado. Por que, que a coisa não esta fluindo como deveria fluir? O mercado não vem me dizer o que ele está precisando, ele vem buscar informação. Então, a gente está trazendo eles mais pra próximo de nós, isso está sendo muito positivo [...]. O objetivo é uma parceria. Eu tenho o aluno, qual o meu objetivo, é capacitar o profissional [...] o que, que o mercado está precisando, qual é a competência, habilidade, qual o perfil que ele tem que ter pra [...] pra conseguir se sair? Não adianta dar um papel pra ele. Tem que criar condições pra ele estar inserido dentro do mercado de trabalho”. (Entrevistado DFV)

Ainda no âmbito da aproximação das empresas, uma questão relevante seria a realização de parcerias, para que elas pudessem patrocinar alguns dos projetos das escolas com vistas não apenas à sua utilização posterior, mas à própria absorção da mão-de-obra envolvida. Esta relação beneficiaria ainda os alunos e a instituição, no sentido de investir em materiais e insumos utilizados na prática cotidiana e que, constantemente, são escassos.

Essa visão vai ao encontro do preconizado por Camillus (1997), no bojo de uma visão colaborativa entre as empresas e instituições, num movimento proativo e de compartilhamento dos benefícios e resultados conjuntos. Ademais, não há a possibilidade direta de arrecadação de recursos financeiros para a Instituição por intermédio dessas parcerias. A possibilidade que se abre, em função do próprio regimento interno da FAETEC, é a de doação de equipamentos, máquinas, materiais e insumos, entre outros. O depoimento do entrevistado DFV ratifica esta situação:

“Então você estreira de algumas formas indiretas, por exemplo, eu criei um evento aqui em 2004, simpósio de tecnologia, foi aí que eu comecei a trazer as empresas pra dentro da escola. Aí eu comecei a conseguir doações, mas não era dinheiro, servidor, equipamento [...] chegou aqui, doação do [...] tal para escola tal, laboratório tal, mas não era dinheiro, se fosse dinheiro não teria como”. (Entrevistado DFV)

Ainda com relação às parcerias e aos recursos, os entrevistados EJLN, DHL e EDJLN acrescentam:

“E a gente aqui não cobra nada, a gente tem que viver com os fundos que recebemos. Então, se as empresas investissem, não é nem investir, patrocinassem alguns dos nossos projetos, alguns dos nossos trabalhos, a gente poderia estar dando pra elas oportunidades muito grandes. É o que a gente sempre propõe”. (Entrevistado EJLN)

“Os recursos vêm através de parcerias [...] a gente manda um ofício pra algumas empresas, aqui, pra saber se tem alguma coisa, ou outra [...]. Os recursos financeiros, vamos dizer assim, em relação ao dinheiro que eu tenho é da FAETEC, que é apenas de cinco mil reais pra poder administrar. E, às vezes, tem que tomar decisões [...] com um dinheiro tão pouco é muito complicado, por isso a formação do conselho escolar. Porque eu vou levar muitas decisões para o conselho. A associação de pais busca também colaborar sempre quando necessário”. (Entrevistado DHL)

“Eu tenho uma opinião com relação a isso que é a seguinte coisa. Eu acho que se nós tivéssemos uma abertura maior pra própria instituição, escola, ou gestor poder fazer convênios com empresas em geral, pra justamente suprir essa necessidade de investimento, você poderia facilitar muito [...] (S:Parceiros, né?) Parceiros, justamente [...]. Você chegou aonde eu queria; se você pudesse verdadeiramente conseguir essas parcerias, eu acho que você ia dar um avanço muito grande”. (Entrevistado EDJLN)

Por fim, a FAETEC e as escolas técnicas estaduais fazem um mapeamento baseado no mercado para a tomada de decisão com relação à retirada e/ou inserção de novos cursos em determinadas localidades. Segundo Vieira (2005), os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são caracterizados como aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito e ensino e pesquisa.

O Governo do Estado do Rio de Janeiro (GERJ) abrange como um dos seus projetos, a Superintendência de Arranjos Produtivos Locais – APL que, de acordo com site do GERJ, tem como objetivo apoiar micros e pequenas empresas promovendo ações e elaborando políticas públicas que viabilizem o fortalecimento do desenvolvimento local. Tal Superintendência coordena os APLs por meio da Câmara de Gestão dos APLs, que promove a articulação, junto às entidades da governança, para facilitar a execução das ações do planejamento estratégico nas regiões do estado. Uma vez que leva em consideração o mercado produtivo da região em que a escola está estabelecida com a oferta de oportunidades que se mostram viáveis pela demanda da região *in loco*. De acordo com os entrevistados, este é o único critério levado em consideração diante da “morte” ou “vida” de um curso que esteja sendo ministrado em uma determinada instituição, o que corrobora com os ensinamentos de Leite (2001), no âmbito da educação profissional, face às mudanças no mundo do trabalho e do desenvolvimento da formação profissional para atender às novas demandas de mercado, que, constantemente, estão em transformação e reestruturação. Os depoimentos dos entrevistados MPI e ETJLN exemplificam:

“Você não cria uma escola, cursos, meramente pelo acaso. É baseado em estudos. Então ele é [...] e porque é uma parceria. Digo nesse contexto ao encontro das necessidades e não porque fulano meramente falou “vou colocar o curso de decoração de ambiente em município tal, mas eu nem sei se aquele município tem a vocação”. A gente está pegando agora o Bom Jardim, que a vocação é moda. Então quais são os cursos que podem atender àquela região, já que aquela região exporta principalmente moda-praia? Vamos manter ou vamos abrir mais os horizontes”. (Entrevistado MPI)

“O que é importante é você saber o que que o mercado de trabalho está precisando [...]. Dentro daquela região, que, que é importante [...]. Porque cada região tem uma característica de mercado de trabalho. Então, o curso técnico, na verdade, ele pode estar voltado, de repente, pra aquela região, porque, às vezes, por exemplo, numa região que tem uma área industrial grande você tem que formar técnicos voltados pra área industrial; numa região que tem a parte de serviços, hotelaria, você forma gente dentro dessa área. Porque o que acontece, às vezes, é que você forma o profissional e ele também não tem perspectiva ali dentro, entendeu? Você tem aquele curso, mas dentro daquela região ali ele não tem perspectiva, ele vai ter que sair dali pra buscar emprego num local, de repente, distante, aonde ele poderia ser aproveitado ali, de acordo com aquela vocação daquela região”. (Entrevistado ETJLN)