

5

Considerações finais

O objetivo desta pesquisa, conforme destacado anteriormente, foi identificar, por meio das pessoas que compõem a estrutura de gestão da FAETEC (Fundação de Apoio à Escola Técnica), além de profissionais de três escolas técnicas estaduais situadas em diferentes municípios do estado do Rio de Janeiro, os fatores críticos de sucesso desse processo de gestão. Outras questões secundárias estavam relacionadas aos desafios enfrentados pelas escolas técnicas públicas estaduais como formadora de oportunidades para o mercado de trabalho e ao mapeamento do ambiente de atuação / campo organizacional de uma unidade educacional, reconhecendo os principais atores reguladores (influenciadores) no ensino técnico estadual.

Este capítulo está organizado em duas seções: a primeira apresenta as conclusões deste estudo e a segunda sugere novas possibilidades para aprofundamento do tema e estudos posteriores.

5.1. Conclusões

Mediante ao que foi exposto no tópico Análise das Categorias e Discussão dos Resultados, é possível identificar os fatores críticos de sucesso que vão impactar na melhoria da gestão das instituições de ensino de nível técnico no estado do Rio de Janeiro.

Primeiramente, a partir da análise das entrevistas, tem-se, de maneira geral, uma visão bem peculiar com relação às restrições que a FAETEC impõe, por intermédio de seu regimento, principalmente no que tange à autonomia da gestão administrativa das escolas técnicas que compõem a sua rede. A estrutura organizacional da FAETEC, à luz dos ensinamentos de Mintzberg (1980), estaria pautada em uma de suas tipologias conceituais, com forte apelo a uma

centralização administrativa na própria FAETEC, com uma burocratização complexa e controlada de forma direta por meio de processos incisivos e relacionados a todas as unidades organizacionais (escolas) que compõem a sua rede. Conforme relatado em uma das entrevistas, até mesmo uma advertência a um determinado profissional não pode ser realizada pelo gestor da U.E (Unidade Educacional) sem que uma série de pressupostos seja atendida, pressupostos estes que incluem até mesmo a participação de profissionais da FAETEC no ato. A partir deste prisma, tem-se uma real noção dos impeditivos e da falta de autonomia para a atuação cotidiana dos gestores educacionais nos seus mais variados aspectos e dimensões.

Um dos principais fatores críticos de sucesso apontados pela pesquisa, dadas as características peculiares das escolas técnicas, reside na questão da infraestrutura e dos recursos. Descortinando um pouco mais este tema, encontram-se dois eixos de ação que atuam e afetam diretamente a qualidade do trabalho pedagógico realizado pelas instituições de ensino e que, conseqüentemente, refletem a gestão das escolas técnicas e da própria FAETEC, enquanto entidade responsável pela gestão das escolas técnicas estaduais no estado do Rio de Janeiro. São estes: os recursos físico-tecnológicos e os recursos humanos (capital intelectual).

Dentro do eixo dos recursos físico-tecnológicos, ficou evidente, na análise das entrevistas, a deficiência com relação à estrutura física das escolas e do material utilizado. Há uma carência de verbas oriundas da FAETEC para a manutenção, conservação e modernização das instalações escolares, incluindo-se aí todo o material utilizado no dia-a-dia das escolas, como mobiliário, material de limpeza, quadros, ventiladores, pintura das salas e conservação dos demais ambientes (rachaduras, goteiras, infiltrações, entre outras coisas). O âmbito de atuação dos Gestores das escolas técnicas limita-se à verba recebida mensalmente pela FAETEC mediante um cálculo baseado no número de alunos efetivamente matriculados no estabelecimento de ensino, verba esta que deve ser destinada às questões cotidianas. Nisto, inclui-se o material de limpeza e de prática pedagógica, como giz, apagadores, entre outros. Na verdade, a manutenção mais básica também deveria estar incluída dentro deste orçamento, o que na prática torna-se inviável, uma vez que o dinheiro recebido não consegue atender a todas

as necessidades de forma plena. O resultado é que, de acordo com alguns apontamentos dos entrevistados, professores e funcionários custeiam alguns materiais que são utilizados para ministrar as aulas, como o próprio giz e apagador.

Com relação a projetos de maior magnitude e orçamento, cabe às escolas técnicas encaminharem à FAETEC relatórios e projetos relacionados às suas necessidades, aos anseios, às carências e às prioridades. As escolas devem somente aguardar a liberação da verba para a execução dos quesitos ora em prerrogativa junto ao órgão. Contudo, há relatos de algumas obras, realizadas em escolas, que somente obtiveram a liberação da verba depois de anos, como é o caso da Escola Técnica Estadual Henrique Lage, em Niterói.

Além de todo o aparato físico que dá a sustentabilidade e o suporte necessários à prática didática cotidiana, há uma carência latente de manutenção e renovação de equipamentos e de laboratórios, preponderantes para a solidificação da ação concreta dos educandos, na medida em que eles passam a se apropriar dos conhecimentos da base teórica por meio da ação prática, que, por sua vez, dará os subsídios e habilidades necessárias para a incorporação e aprimoramento de técnicas que serão fundamentais e exigidas pelo mercado de trabalho. Dessa forma, o que se percebe nos relatos é um sucateamento dos equipamentos, deixando alunos e professores alijados de uma formação profissionalizante sólida. A manutenção é praticamente inexistente, deixando máquinas e equipamentos inutilizados, carecendo até mesmo de peças simples, dada a incapacidade da própria escola técnica em realizar a compra e a posterior manutenção.

Ademais, com a velocidade avassaladora de transformação e evolução das tecnologias, faz-se necessário um constante investimento por parte da FAETEC na compra de novos equipamentos, para que a formação do aluno esteja condizente com as melhores e mais modernas práticas de mercado. Na verdade, conforme relatado pelos entrevistados, quando raramente há a incorporação de novos equipamentos e tecnologias, há ainda a carência de treinamento e a capacitação técnica dos professores que estarão utilizando e ministrando estas aulas, conforme será relatado em seguida no eixo *recursos humanos*.

Ainda com relação aos recursos, tem-se no eixo *recursos humanos*, basicamente, a referência a dois grupos de profissionais que atuam no processo ensino-aprendizagem das instituições. Primeiramente, há uma deficiência das escolas com relação a um quantitativo maior de profissionais das atividades de apoio, ou seja, daqueles que atuam nos diversos departamentos e que instrumentalizam toda a rotina cotidiana da escola, como inspetores, secretárias, seguranças, merendeiras, faxineiros, entre outros. De acordo com os depoimentos, percebeu-se que há uma tendência das escolas em funcionarem com uma quantidade de profissionais abaixo dos níveis considerados suficientes para o bom andamento da gestão educacional. E, entre alguns fatores apontados como críticos, e que seriam os responsáveis por esta situação, estão a falta de realização de concursos há alguns anos – não tendo mais nenhum profissional na lista de aprovados para ser chamado pela FAETEC –, além de uma gama de profissionais que se encontram em período de licença – funcionando como uma espécie de rodízio de pessoal a cada novo período, seja por novas licenças ou por renovação das antigas – e, por fim, a possibilidade de encaminhar (indicar) contratações à FAETEC, o que abre espaço para políticas de apadrinhamento ou mesmo fraudulentas, culminando com a existência de funcionários fantasmas.

Entretanto, conforme apontado pelos entrevistados, o foco no eixo recursos humanos está intrinsecamente relacionado ao capital intelectual, aos sujeitos da ação do ato didático, aos professores, responsáveis pela atividade fim e precursores da construção conjunta do conhecimento dos educandos. De acordo com as entrevistas, neste âmbito, destacam-se três aspectos preponderantes quanto aos fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão das escolas técnicas estaduais.

O primeiro deles diz respeito à questão da perda salarial, isto porque no transcorrer dos últimos anos houve uma defasagem muito grande do salário dos professores, fazendo com que vários docentes busquem formas alternativas de emprego para complementarem seu orçamento familiar, cada vez mais estrangulado. Esta atitude gera um desgaste maior do professor, uma vez que ele acaba trabalhando em diferentes locais, o que, conseqüentemente, ocasiona um prejuízo na qualidade das aulas ministradas.

Além disso, há uma desmotivação natural, visto que os salários (até mesmo os iniciais) oferecidos pela média do mercado são mais altos e atraentes, resultado de uma demanda por profissionais cada vez mais qualificados, com projetos de carreira mais desafiadores e audaciosos. A procura do professor por formas alternativas de emprego pode ocasionar, em muitos casos, o pedido de desligamento da FAETEC, ou, mais comumente, o pedido de transferência de turno, o que gera uma evasão dos professores do horário diurno para o noturno. Assim, há um prejuízo no andamento e na formação completa da grade curricular dos alunos, uma vez que estes agora buscam uma colocação no mercado de trabalho, seja como profissional, seja lecionando ou palestrando em outras instituições privadas.

O segundo aspecto foca a questão da capacitação, uma vez que não há uma política de formação continuada por parte da FAETEC, com verbas específicas e destinadas a investimentos em pós-graduações e cursos complementares em universidades e faculdades, em treinamentos *in-company* com turmas fechadas para a FAETEC (ou mesmo fora da própria FAETEC), em *workshops*, em palestras, em congressos, em simpósios. Ou seja, não há investimentos em mecanismos que possam manter o profissional atualizado e antenado com os novos paradigmas educacionais e tecnologias emergentes (conforme deficiência supracitada no manuseio de novos equipamentos e tecnologias, quando adquiridos pela instituição). A qualificação do professor resultaria em uma melhor *práxis* e desempenho, tanto para os próprios profissionais quanto para os educandos, aumentando a motivação de ambos e despertando um novo olhar para o seu próprio ato educativo, valorizando-os enquanto indivíduos e profissionais.

Contudo, o que acontece é a busca de capacitação e de formação continuada pelo próprio professor, o que acaba não acontecendo ou sendo extremamente limitada, pois é realizada por uma minoria de profissionais e, muitas vezes, esporadicamente, uma vez que, tendo que custear pessoalmente os seus estudos, o professor acaba por restringir ainda mais o seu orçamento já apertado, o que, na maior parte das vezes, inviabiliza este processo de renovação e incorporação de novos conhecimentos.

A FAETEC poderia instituir parcerias com outras instituições de ensino, cursos, faculdades ou universidades, que outrora existiam, de acordo com alguns relatos. Dessa forma, os seus profissionais poderiam ingressar de forma inteiramente gratuita ou mesmo parcialmente (com descontos significativos), transferindo estes custos ou para a própria FAETEC de forma direta, ou mesmo por forma de permuta com alguma outra área/instituição do governo do estado, seja por meio de redução de alíquotas de impostos ou outros tributos pagos por estas empresas, como forma de incentivá-las a concederem estes benefícios aos professores da rede. Portanto, haveria um benefício mútuo tanto para a FAETEC e o governo do estado, quanto para as empresas parceiras.

O terceiro aspecto focado ainda no eixo de recursos humanos (capital intelectual) reside na defasagem de profissionais nas mais diversas disciplinas, também decorrente da questão da não abertura de concursos públicos e da incapacidade das escolas técnicas de efetuarem a contratação direta dos professores que estejam necessitando.

Assim, as escolas acabam tendo que esperar pela contratação temporária realizada por meio de inscrição no site da FAETEC e realizada unicamente pelo órgão, o que ocasiona atrasos na chegada destes profissionais às instituições, agravando o problema da falta de professores e deixando os alunos sem aula. Em alguns relatos, os entrevistados apontaram atrasos de meses até a chegada do profissional à escola. Além disso, após a contratação, o professor tem um período de dois anos, prorrogáveis por mais um, o que acaba por romper com o trabalho pedagógico que vem sendo realizado, uma vez que, após todo este período, o professor deve permanecer desligado de toda a rede por um período mínimo de doze meses, podendo pleitear uma nova vaga somente após este período.

Isso torna o processo burocrático e permeado de falhas, pois justamente quando o professor tem a qualidade primada pela escola técnica de destino e está enquadrando-se dentro das particularidades e do trabalho realizado na instituição, chega ao fim o seu contrato. Deveria haver, primeiramente, a abertura de concurso público para suprir a carência de vagas, o que não acontece desde o ano de 2002. Diante da sua não ocorrência, minimamente deveria a FAETEC modificar ou viabilizar a legalização para que houvesse a possibilidade de prorrogação do prazo

do contrato de trabalho dos professores que obtiveram uma boa avaliação por parte da gestão da escola técnica.

Um outro aspecto revelado pela pesquisa como preponderante no cerne administrativo está ligado à questão do estágio. Isto porque as escolas passaram a ser responsáveis pela alocação dos alunos nas empresas cadastradas pela FAETEC para a sua realização, uma vez que esta etapa é exigência para a formalização e diplomação do curso. A relação do mercado empregador com as ETEs e, conseqüentemente com a FAETEC ocorre, inicialmente, por meio do estágio, exigidos na matriz curricular, integrando o processo de formação do aluno como técnico. Portanto, a certificação dos alunos nas empresas por meio do estágio é essencial para o recebimento do diploma pelos alunos e respectiva empregabilidade. Alguns entrevistados observaram que existem dificuldades de formação de convênios com empresas para oferecimento de estágios, atualmente centralizados na FAETEC e registraram que tais dificuldades não existiam quando tais convênios eram firmados pelas próprias escolas, ou seja, quando existia autonomia. Desta forma caberia à FAETEC, no âmbito do seu regulamento interno, flexibilizar e mesmo reduzir a burocracia interna para o cadastramento das empresas, de forma que as mesmas tornem-se aptas a receber os estudantes, de forma que o gargalo atual seja reduzido e os alunos possam ingressar no mercado de trabalho de forma mais rápida e prática. Isso não vem ocorrendo, uma vez que há a incapacidade de absorção dos estudantes dado o número de empresas cadastradas e a demanda pela realização do estágio, causando um atraso na obtenção do diploma e conseqüentemente da titulação do aluno como técnico.

Dentro desse prisma, uma das oportunidades que se abre está justamente na formação de parcerias com empresas que possam dar um suporte ao ambiente interno das escolas técnicas, isto porque se abre uma infinidade de possibilidades na medida em que há a aproximação com empresas que possam participar ativamente, seja na doação de máquinas ou equipamentos, seja no desenvolvimento de projetos em conjunto com a escola interna ou externamente, numa espécie de patrocinador, ou mesmo estimulando a realização de projetos ligados diretamente à área de atuação da empresa nos trabalhos realizados dentro das próprias escolas, fazendo com que haja uma motivação por parte dos educandos para em um futuro próximo ingressarem, já formados, enquanto

técnicos, na referida empresa parceira. Com todas as dificuldades apontadas por este trabalho de pesquisa, a formação de parcerias aparece como uma das principais fontes de obtenção de recursos que vão impactar diretamente na melhoria da gestão das escolas técnicas e conseqüentemente na formação dos alunos.

Igualmente, a questão do estágio também reside nestas parcerias, mas com uma diferença pontual. Na medida em que as empresas não conseguem preencher uma série de exigências, com documentos e características que são impostos pela FAETEC para o cadastramento das mesmas, torna-se impossível a realização dos estágios, já que a homologação do diploma depende diretamente da realização do mesmo em uma empresa que seja credenciada junto ao órgão (FAETEC). Desta forma, conforme mencionado anteriormente, caberia uma alteração, uma reformulação das regras e das exigências burocráticas praticadas atualmente para que posteriormente novas parcerias sejam formadas, e as oportunidades de estágio ampliadas.

Um outro ponto importante, considerado como fator crítico de sucesso e impactante para a melhoria da gestão destas Instituições diz respeito ao controle dos egressos. Atualmente, as escolas não têm uma referência, um acompanhamento da trajetória pós-formação de seus alunos. Assim, não há uma mensuração do aproveitamento do curso e mesmo de como está a absorção do alunado já formado por aquela escola no mercado de trabalho. Desta forma, mudanças, perspectivas e novas diretrizes acabam sendo perdidas ao longo dos anos, funcionando a escola técnica como uma espécie de produtor em massa de técnicos, sem contudo, ter o devido controle da qualidade dessa formação e do aproveitamento dos mesmos no mercado. A criação de um cadastro estadual unificado, um portal na internet para manutenção do contato com alunos, onde periodicamente os dados poderiam ser inseridos pelos mesmos, ou ainda por funcionários da própria FAETEC agindo de forma ativa na comunicação seja por correspondências, e-mails, enfim, formas alternativas, para que os dados fossem sempre atualizados e relatórios gerados para que fossem analisados por membros do órgão e o aluno acompanhado ao longo de sua trajetória no mercado. Isso ajudaria a FAETEC a identificar, por exemplo, as escolas onde o maior número de alunos consegue se inserir na sua área de atuação, no mercado de trabalho, com

que velocidade, em quais empresas, em quais localidades, entre diversas outras informações que poderiam ajudar até mesmo na construção de políticas de investimento de acordo com as revelações expostas e que estariam disponíveis online.

Por fim, de maneira geral, dadas às restrições impostas pela FAETEC, o grande fator articulador e impactante para a gestão das unidades educacionais que compõem a rede da FAETEC está no aprendizado organizacional e na maneira pela qual as escolas vão gerir seus recursos internos e tirar o maior proveito possível das oportunidades no ambiente externo. O gestor deverá possuir uma capacidade de coordenação e articulação para alocar da melhor forma possível os recursos disponíveis, recursos estes que, conforme revelado pela pesquisa, estão cada vez mais restritos e escassos. Desta forma, caberá a cada escola técnica estadual criar soluções localizadas e próprias para a sua gestão, uma vez que dentro do modelo atual de centralização na FAETEC, não cabe ao gestor um perfil controlador, mas sim com capacidade inventiva, criativa e articuladora.

5.2.

Sugestões para trabalhos futuros

A motivação para este estudo surgiu da oportunidade ensejada pelo Projeto Prioridade-Rio, dada a parceria entre a FAPERJ e a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado, para fomentar a pesquisa em áreas consideradas prioritárias pelo governo do estado do Rio de Janeiro, além de prosseguir no sentido de cobrir algumas das lacunas apontadas por Rocha-Pinto (2002) em suas conclusões, para expandir a pesquisa sobre o tema educação profissional. Neste trabalho, focalizaram-se os fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão das instituições de ensino de nível técnico no estado do Rio de Janeiro.

Contudo, em função da delimitação deste trabalho e de algumas questões observadas na pesquisa de campo, algumas lacunas de pesquisa se abrem. Nesta perspectiva, uma sugestão para estudos futuros seria aprofundar as categorias de análise já identificadas neste estudo, exportando-as para outras instituições de ensino de nível técnico, tanto no estado do Rio de Janeiro quanto em outros estados da federação.

Ademais, poderiam ser pesquisadas instituições de ensino com cursos técnicos distintos entre elas, diferentemente do critério de pesquisa adotado neste trabalho, em que as escolas técnicas pesquisadas possuíam cursos de formação em áreas afins. Dessa forma, os resultados obtidos poderiam ser comparados, validados, ampliados ou refutados, resultando em novos achados que caracterizariam aspectos/procedimentos de gestão globais (uniformes) ou mesmo regionalizados (localizados) das escolas técnicas.

Outra sugestão para estudos futuros é tentar identificar novas características ou novos aspectos da gestão das escolas técnicas estaduais, resultando em novos fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão destas instituições; fatores esses que não se enquadrariam nos meandros da pesquisa *in loco*, culminando com aspectos e categorias diferentes dos apresentados neste estudo, tendo, por exemplo, em fatores como motivação, clima e cultura organizacional, entre outros, o despertar de um novo olhar para a questão levantada neste trabalho.

Ainda, tendo em vista a relevância do papel que as escolas técnicas têm a cumprir no que concerne ao atendimento das demandas do mercado empregador e o crescimento da procura de jovens pelo ensino profissional, outra linha de pesquisa poderia analisar o desenvolvimento das competências dos alunos das escolas técnicas estaduais (ETEs) levando-se em conta as perspectivas das unidades de ensino técnico estaduais bem como do mercado de trabalho. Para tal, poderia ser verificado o papel do ensino técnico enquanto formador de competências dos alunos do ensino técnico estadual, assim como a percepção do mercado empregador enquanto receptor dessas competências.

Por fim, há ainda outra questão de estudo que poderia ser explorada em trabalhos futuros, baseando-se nos resultados apontados por este trabalho. Os futuros pesquisadores poderiam construir um modelo de gestão que contemplasse os principais conceitos apontados como fundamentais para a melhoria da gestão das escolas técnicas e tidos como fatores críticos de sucesso, aplicando-os em um projeto experimental ou mesmo em um modelo educacional que possibilite tal prática, para então se avaliarem os efeitos positivos e a efetividade dos preceitos ora identificados neste trabalho.