

Célio João Manfredini

**A VANTAGEM COMPETITIVA COMO
INSTRUMENTO PARA CONQUISTA DA
LIDERANÇA DO MERCADO DAS
ESCOLAS TÉCNICAS DE 2º GRAU NA
REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA: Um
Estudo de Caso**

Taubaté – SP

2005

Célio João Manfredini

**A VANTAGEM COMPETITIVA COMO
INSTRUMENTO PARA CONQUISTA DA
LIDERANÇA DO MERCADO DE ESCOLAS
TÉCNICAS DE 2º GRAU NA REGIÃO DO
VALE DO PARAÍBA:Um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada, para obtenção do Título de Mestre em Ciências pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Valdevino Krom

Taubaté – SP

2005

CÉLIO JOÃO MANFREDINI

A VANTAGEM COMPETITIVA COMO INSTRUMENTO PARA CONQUISTA
DA LIDERANÇA DO MERCADO DAS ESCOLAS TÉCNICAS DE 2º GRAU NA
REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA: Um Estudo de Caso.

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP.

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr Valdevino Krom – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura _____

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira – UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ

Assinatura _____

Prof. Dr. Antônio Carlos de Souza – Escola de Engenharia Industrial de São
José dos Campos

Assinatura _____

Em memória a meu pai, que ao lado de tantas outras coisas importantes, está sempre presente na minha vida sob a forma de uma questão: “Se você não ler, de onde virá o seu saber”.
A minha esposa Elza, filhos e netas pela compreensão, apoio e paciência.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Valdevino Krom, pelos ensinamentos e orientações na realização deste trabalho, e pela confiança depositada.

Aos Profs. Drs. das bancas examinadoras, pelas importantes sugestões que muito acrescentaram na conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, pelo apoio e pelas valiosas contribuições dispensadas no decorrer da elaboração deste trabalho.

Ao Prof Dr. Francisco Cristóvão Lourenço Melo pelo incentivo durante todo o período de pesquisa, e pela cooperação com seu grande conhecimento e experiência.

A todos os Professores pelos ensinamentos.

A Universidade de Taubaté pela oportunidade oferecida.

MANFREDINI, Célio João. FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA ESCOLA TÉCNICA DE 2º GRAU: um estudo de caso. 2005. 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) –Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

No momento atual, frente às turbulências geradas pelas mudanças de toda ordem imaginável, nos mais variados campos do conhecimento, quer seja tecnológico, econômico, cultural, social ou político, não há organização que sobreviva sem mudanças. A competição no setor educacional intensificou-se de maneira brusca e irreversível ao longo da última década, provocando transformações em diversas categorias essenciais ao desenvolvimento e sustentação de paradigmas gerenciais às instituições de ensino. A escola viveu até então em um ambiente protegido, no qual prevaleciam as posições de dominação, baixa competitividade e concorrência, o que levou muitas instituições a permanecerem em uma zona de conforto. A escola consolidou sua competência na visão pedagógica, porém esqueceu de uma outra vertente tão importante quanto à primeira – a visão estratégica. O presente trabalho apresenta uma abordagem desta vertente esquecida por uma gama significativa de escolas e traz um referencial para discutir a formação da estratégia no campo da educação. Caracteriza quais foram os fatores que permitem uma escola manter uma vantagem competitiva de mercado, no segmento das escolas técnicas de 2º grau, simultâneo ao ensino médio. As recomendações delineadas ao longo deste estudo de caso pretendem ser um convite a reflexão da problemática administrativa, enfrentada pelas instituições educacionais. O intuito principal da abordagem é o uso da vantagem competitiva como estratégia no setor educacional, na busca da liderança de mercado.

Palavras-chave: Vantagem competitiva, gestão e educação.

MANFREDINI, Célio João. THE COMPETITIVE ADVANTAGE AS A CONQUEST INSTRUMENT OF MARKET LEADERSHIP IN A TECHNICAL SECONDARY SCHOOL IN THE PARAIBA VALLEY REGION: A CASE STUDY. 2005. 120 p. Dissertation (Management and Regional Development Master Program) – Department of Economics, Accounting and Management Administration, University of Taubaté, BRAZIL.

ABSTRACT

Currently, no organization, including educational organization, can remain unchanged, face to the turbulences generated by movements of all imaginable order in all areas of knowledge: technological, economic, social and political. This change process was specially intensified in the last decade, in a sudden and irreversible way, provoking deep transformation in several essential institution, among them educational organization, concerning the development and maintenance of management paradigms. The educational institution, until now, has been living in a protected environment, in which low competitiveness and market domination prevailed, what lead these institution to a confort zone. If, on one side the pedagogical vision is what leads an educational institution to a dominant position, on the other side the strategical vision is no less important than the before mentioned vision. This Master dissertation brings a panomamic vision of the strategic planning of a significant sample of secondary technical schools and a referencial to argue some strategic planning aspects. It also discusses the aspects which allows technical secondary schools to keep competitive advantages in comparison to ordinary secondary schools. The recommendation outlined in this dissertation should be an invitation to reflect about administrative aspects of educational institutions. The intention of this work is to teach these institution to make use of the strategic planning to keep competitive advantage in the search for the market leadership.

Key words: competitive advantage, strategic planning, education management in secondary technical schools.

SUMÁRIO

RESUMO.....	06
ABSTRACT.....	07
1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 OBJETIVOS.....	26
1.1.1 Objetivo Geral.....	26
1.1.2 Objetivos Específicos.....	27
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	27
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	28
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	29
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	31
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	32
2.2 A COMPETIÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	35
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	44
2.4 VANTAGEM COMPETITIVA E A CADEIA DE VALOR.....	50
2.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR.....	54
2.5.1 Os Impactos do Século XXI nas Instituições Educacionais.....	54
2.5.2 Elaborando o Perfil Futuro da Instituição	57
2.6 A MISSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO.....	59
2.7 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL.....	60
2.7.1 Educação Profissional na LDB.....	66
2.8 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE NÍVEL TÉCNICO.....	69
2.8.1 Princípios da Educação Profissional.....	71
2.8.2 Formação Geral e Educação Profissional.....	72
3 MÉTODO.....	74
3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	75
3.2 DIFICULDADES NO LEVANTAMENTO DE CAMPO.....	76
4 ESTUDO DE CASO.....	77
4.1 A ESTRUTURA FÍSICA.....	79
4.2 A MISSÃO DA INSTITUIÇÃO.....	81
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	82
5.1 FILANTROPIA E GRATUIDADE.....	
5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ALUNOS DA ESCOLA TÉCNICA EVERARDO PASSOS – ETEP.....	83
5.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	88

5.4 A ESTRUTURA CURRICULAR.....	91
5.5 CARGA HORÁRIA E DIPLOMA.....	96
5.6 ESTÁGIO.....	98
5.7. RESULTADOS OBTIDOS.....	102
5.7.1 Aspectos Positivos.....	102
5.7.2 Aspectos Negativos.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
6.1 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados pessoais.....	83
Tabela 2: Motivo pela opção pela escola e o que é importante em uma escola.....	84
Tabela 3: Como soube dos cursos da ETEP.....	85
Tabela 4: Palavras que combinem com ETEP.....	87
Tabela 5: Mensalidade, modalidade de cursos técnicos e atuação no mercado.....	88
Tabela 6: Mensalidade, modalidade de cursos técnicos e atuação no mercado.....	89
Tabela 7: Valor de mensalidade e atuação no mercado.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....	37
Figura 2: Três Estratégias Genéricas.....	42
Figura 3: Quadro de Riscos das Estratégias Genéricas.....	44
Figura 4: Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	45
Figura 5: Quadro dos Tipos e Níveis de Planejamento Estratégico.....	47
Figura 6 Quadro da Evolução da Administração Estratégica.....	49
Figura 7: Quadro Comparativo entre os Paradigmas do Século XX e Século XXI.....	56
Figura 8: Planta baixa da Instituição pesquisada.....	80
Figura 9: Quadro da Resolução CNE/CEB 4/99 das áreas profissionais e cargas Horárias Mínimas.....	93
Figura 10: Quadro Comparativo de Carga Horária.....	96
Figura 11: Exemplo de ficha de avaliação de desempenho dos alunos nos estágios.....	99
Figura 12: Exemplo de ficha de avaliação das atividades desenvolvidas pelos alunos.....	100

1 INTRODUÇÃO

A heterogeneidade e a turbulência do mercado estão conduzindo os modos de gestão do trabalho a redefinições fundamentais: de produção, do conhecimento e da tecnologia. Em um cenário que se apresenta cada vez mais mutável, imprevisível e competitivo, onde a concorrência assume escalas globais, as empresas acabam sendo forçadas a aperfeiçoarem o processo de gestão e a melhorar constantemente seu desempenho.

Historicamente pode-se observar a gradativa aceleração das mudanças em nossa sociedade ao longo dos anos. A organização interage com o seu ambiente, sofre as influências da dinâmica do mesmo e desenvolve ajustes para adaptar-se a novas condições. O que se experimenta atualmente é o aumento da velocidade das mudanças (MORGAN, 1976), considerado um dos aspectos marcantes da nova ordem econômica, e que exige das organizações uma nova abordagem em relação ao mundo (BENDALY, 1998). As empresas tinham como concorrentes somente as suas vizinhas, e na maioria das vezes, com os mesmos recursos. Atualmente, com a abertura da economia mundial, empresas de outros países estão chegando para competir no mesmo mercado. São empresas que chegam com produtos ou serviços de melhor qualidade e preços mais competitivos.

A evolução da abertura comercial, aliada à realidade nacional vem modificando a forma de concorrência, bem como os padrões de competitividade, de forma especial à relação cliente-fornecedor. As empresas precisam competir em um cenário cada vez mais globalizado e atrelado pelas exigências de uma sociedade que não aceita mais consumir apenas um produto tangível para atender às suas necessidades, exige agora, também um pacote de conveniências e vantagens.

As mudanças organizacionais iniciadas em meados da década de oitenta foram marcadas pela intensificação da competitividade nos negócios e pela emergência de novas técnicas e modelos de produção, alteraram os fatores determinantes do sucesso, onde escala e estabilidade antes eram cruciais, velocidade e flexibilidade passam a ser fundamentais.

A gestão baseada em serviços enxerga a relação com os clientes sustentados em pressupostos diferentes da manufatura: os serviços são intangíveis, são produzidos e consumidos simultaneamente, como exemplo educação, saúde, consultorias, os clientes participam da produção do serviço, ajudando a criá-lo, prestando informações.

Característica essencial em empresas prestadoras de serviços é o foco nas expectativas dos clientes que se quer atrair e reter. Em qualquer negócio, deve ser decidido qual segmento se pretende servir e então se organizar para melhor atendê-lo (SCHNEIDER E BOWEN, 1995).

Esse melhor atendimento é caracterizado através do fornecimento de algo de valor para o cliente, aspecto básico para construção das vantagens competitivas da organização.

A essência da idéia de valor em serviços associa sucesso empresarial ao relacionamento com o cliente. Embora diversas as abordagens do termo valor na literatura, Goldestein (2000) assinala que valor somente existe se percebido pelo cliente. O conceito comporta diferentes naturezas de análise, que se completam e são influenciadas pelo momento da avaliação do cliente – antes, durante ou após a aquisição e uso do produto e ou serviço.

Dado este cenário, o que se observa hoje nas empresas é a incorporação de tecnologia e conhecimento nas suas variadas operações, a personalização dos serviços oferecidos, em grande parte devido a esta pressão por redução de custos e melhoria de qualidade de serviços e produtos.

Paralelamente se observa também uma constante busca pela inovação, fator preponderante para a construção de vantagens competitivas, que no entendimento de Porter (1989) deve permear todo o sistema de valores ao qual a empresa está associada com sua cadeia de valores específicos.

Os questionamentos da modernidade traduzem a angústia de centenas de diretores de escolas que foram surpreendidos com um novo ambiente externo que afeta diretamente a dinâmica da escola e que resulta na significativa diminuição de alunos. Este quadro retrata a realidade das escolas da rede privada brasileira que até então, viviam num ambiente protegido e de poucas mudanças.

Os mesmos reflexos sofridos pelas empresas brasileiras que não introduziram a cultura interna de excelência no atendimento ao cliente e nos seus produtos e serviços foram sentidas nas escolas que, ao longo de décadas, estavam acostumadas ao ambiente de baixa competitividade.

Diante do conjunto quase que infinito de forças ambientais que conduzem as organizações a reestruturarem seus processos, as instituições de ensino, hoje mais do que nunca, se vêem induzidas a acompanharem estas mudanças ambientais. O novo cenário econômico, político e cultural parece influenciar o processo legislativo, o MEC (Ministério da Educação e Cultura) vem exigindo um despertar de mantenedores, gestores, enfim, todos os líderes da educação estatal ou privada. Também a LDB – Lei

de Diretrizes e Bases (1996) faz refletir sobre vários aspectos da modernização gerencial nas instituições educacionais.

Há bem pouco tempo, afirmar que uma instituição de ensino necessitava preocupar-se com o ambiente ou com a concorrência poderia ser considerada uma heresia, porém, as pessoas, as estruturas e o próprio conceito de mercado mudaram. A globalização, a abertura de mercado e o novo conceito de qualidade impuseram um novo ritmo e fez nascer um novo cliente: exigente, criterioso e com poder aquisitivo menor. O cliente passa de receptor passivo para projetista ativo.

Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente as instituições necessitam atrair e atender seus consumidores cada dia mais exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados, o que tem levado os dirigentes escolares a uma forte reflexão de algumas velhas práticas não mais eficazes e os têm impulsionado para a busca de novos caminhos e alternativas dentro e fora da escola.

O advento do ensino à distância e a chegada de grandes redes que, aos poucos, estão entrando no mercado, vêm assim somar-se aos fatores competitivos já existentes. Segundo Porter (1989) não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. São poucos os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir.

Escolas que há alguns anos atuavam de forma passiva principalmente nas relações com o mercado, hoje estão sendo forçadas a serem pró-ativas em suas ações estratégicas, principalmente na identificação e satisfação das expectativas e necessidades de um mercado cada vez mais seletivo e exigente. Na visão de Cobra (1992) “as organizações deverão monitorar constantemente o ambiente (interno e externo) com objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento”.

Para ser bem sucedida, uma instituição educacional deve lidar eficazmente com seu público (segmentos) e gerar uma vantagem competitiva. Este público torna-se os melhores divulgadores da instituição. Uma visão clara das fontes de vantagem competitiva no mercado é um dos fatores críticos de tomada de decisão para o futuro. Vantagem competitiva é fruto de três variáveis: custos mais baixos, maior valor agregado, ou diferenciação relativa aos seus competidores (PORTER, 1989).

Para compreender a vantagem competitiva, gestores devem refletir sobre os fatores que determinam a posição dos custos relativos da instituição e o valor criado por ela. Eles precisam também ter conhecimento de quem são seus consumidores, o

que eles querem, e o que valorizam. As empresas competitivas são aquelas que buscam incansavelmente a liderança em seu setor e que dedicam seu tempo à antecipação das mudanças e construção de um futuro. Segundo Drucker (1980), as empresas operam em duas épocas distintas: o presente e o futuro. Para as empresas se adaptarem ao cenário altamente competitivo ou influir sobre este, necessita-se conceber estratégias e desta forma obter vantagens competitivas perante a concorrência.

Dedicar uma parcela de tempo para investigar tendências e cenários futuros de instituições educacionais, ainda é algo raro. Na luta incessante pela sobrevivência, empreendida pelas instituições de ensino brasileiro, a maior dificuldade que se tem observado é o bloqueio instalado nas ações de dirigentes e gestores quanto à necessidade do planejamento e à gestão estratégica.

A palavra de ordem passa a ser a diferenciação. Esta-se diante de muitos serviços que a percepção do cliente representam mercadoria de grande utilidade. O cliente está no poder. Ele tem todas as informações e pode comparar com os concorrentes locais, regionais e globais (NÓBREGA, 2000).

Os dirigentes começam a compreender que não basta reajustar o contexto interno. É preciso ir além das fronteiras da escola para entender o atual cenário. As escolas já começam a prestar mais atenção ao que se passa na sociedade e algumas delas, já se movimentam para traçar metas de trabalho que possam agregar valor para o cliente.

Com base na exposição desse cenário, desenvolve-se o presente estudo de caso, com vistas a responder a seguinte questão: Quais são os fatores ou ferramentas diferenciais que podem contribuir para que uma escola técnica de 2º grau tenha vantagem competitiva de mercado?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Discutir os principais fatores que possibilitam uma escola técnica de 2º grau, manter uma vantagem competitiva para alcançar a liderança no mercado educacional de São José dos Campos.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar e descrever alguns fatores do setor educacional do município de São José dos Campos que podem contribuir para uma instituição de ensino obter um melhor desempenho na competitividade do mercado das escolas, que operam no seguimento de 2º grau e técnico simultâneo.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Durante as últimas décadas, promoveu-se considerável produção intelectual voltada para a compreensão das organizações e das formas cada vez mais eficientes para alcançar os objetivos das mesmas. Entretanto, há uma grande carência de novas investigações especificamente para as instituições de ensino, devido às suas características¹, que se distinguem das demais organizações, pois estas não podem ser tratadas da mesma forma com se analisam e se estudam as demais organizações².

Toda pesquisa foi realizada a partir de uma bibliografia empresarial disponível, transportando esta linguagem para a atuação educacional, levando em consideração as peculiaridades e a realidade deste contexto, tendo em vista a carência de literatura especializada na área de administração e competitividade escolar.

O outro elemento limitante da pesquisa diz respeito ao não estudo das estratégias didática-pedagógicas, pois a abrangência deste trabalho estará restrita à análise da gestão escolar e a criação de vantagens competitivas, obtidas por meio de análise documentos da instituição de ensino pesquisada.

¹ As escolas são instituições multisseculares, que demonstraram uma enorme capacidade de sobrevivência, quer à passagem do tempo, quer às profundas alterações da sociedade em que se integram. Uma conhecida investigação de Clark Kerr (1982) procurou descobrir quais as instituições do mundo ocidental, em atividade em 1520, que ainda hoje existem numa forma reconhecível, desempenhando funções análogas, sem interrupções. Ele encontrou cerca de 85 instituições, entre as quais a Igreja Católica, os Parlamentos da Ilha de Man, da Islândia e da Grã Bretanha, alguns cantões suíços e setenta instituições de ensino.

² Segundo Clark (1983) nas instituições de ensino o saber é descoberto, conservado, aperfeiçoado, transmitido e aplicado e é justamente este fato que lhes imprime determinadas características enquanto organizações.

Com relação ao instrumento utilizado para a coleta de dados (análise documental), outros dados poderiam ser acrescentados no mesmo, como nível de satisfação dos alunos, com vistas a aprofundar o conhecimento acerca dos sujeitos pesquisados.

Os resultados apresentados refletem dados em um determinado período, de janeiro de 2002 a dezembro de 2003, apresentando consistência interna para a instituição pesquisada, portanto efetivamente não podem ser generalizados.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A crescente importância das instituições educacionais se impõe como um vasto campo de estudo, as empresas que produzem e disseminam conhecimento são consideradas peças-chaves no desenvolvimento da vida social, econômica e política dos diferentes grupos sociais.

A gestão de instituições de ensino passa por drásticas transformações, formada por ameaças, mas também por grandes oportunidades, mas pouco se tem em termos de direcionamento. A transformação ocorre em sua estrutura, nos seus processos e na sua administração. O mercado competitivo exige novas habilidades e competências e o diferencial competitivo das escolas, será cada vez mais centrado em valores intrínsecos na sua forma de trabalho e desenvolvimento.

Talvez o maior desafio da escola hoje seja o da quebra de paradigmas do modelo tradicional que ignora os movimentos da sociedade e ainda utiliza recursos ultrapassados e arcaicos ignorando os avanços administrativos, tecnológicos, e, sobretudo as expectativas e necessidades atuais de seus consumidores. A busca de teorias próprias e adequadas ao estudo do comportamento competitivo destas organizações e da estrutura competitiva, na qual elas competem, bem como do seu meio e das forças influenciadoras, por si, justifica o desenvolvimento da pesquisa.

Deve-se reformular o conceito de instituição educacional e repensar as vantagens por ela oferecidas, esse pressuposto não invalida a forma tradicional de gestão da escola até aqui, ela apenas não atende as atuais necessidades. Precisa-se entender o novo contexto vivenciado, assimilar novas tendências e reinventar a tarefa de gerir a partir dessa nova realidade. A minimização de limites geográficos e a alta competitividade características dos dias atuais condicionam, dentre outras coisas, que a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas estão diretamente ligados à capacidade e competência que estas apresentam em disponibilizar soluções que

satisfaçam as necessidades de seus clientes e de forma mais competente que seus concorrentes (KOTLER, 1999).

Na busca da qualificação técnica, as instituições de ensino competem entre si buscando a liderança de mercado e vantagem competitiva na alocação de seus alunos no mercado de trabalho.

O estudo de caso refere - se a uma Escola Técnica, que opera no segmento do ensino médio, simultâneo com o ensino técnico, sendo referência na cidade e na região pela excelência do padrão de ensino ministrado. Quanto à sua relevância prática se dá pela importância do setor estudado para a região do Vale do Paraíba, uma das mais desenvolvidas tecnologicamente do Brasil e da América do Sul, tem como epicentro à cidade de São José dos Campos, que necessita de mão obra técnica altamente especializada para suprir a demanda de produtos de alta tecnologia desenvolvidos pela indústrias ali instaladas.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, de forma que a seqüência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No capítulo 1 aborda-se o tema da heterogeneidade e da turbulência do mercado que propõe novos modos de gestão do trabalho e redefinições fundamentais nas Instituições de Ensino, apresentando uma introdução sobre o assunto e sua justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos, as delimitações do estudo, bem como sua relevância.

O capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, observando temas como: estratégia, a competição e as estratégias competitivas, o planejamento estratégico, a vantagem competitiva e a cadeia de valor, a administração estratégica escolar bem como os impactos do século XXI nas Instituições Educacionais, o perfil da futura instituição. Apresentará também a trajetória histórica da educação profissional no Brasil e na LDB, a educação profissional de nível técnico, finalizando com a missão de uma instituição.

No capítulo 3 encontram-se descrita a metodologia utilizada na pesquisa, os instrumentos utilizados na coleta de dados e as dificuldades encontradas no levantamento de campo.

O capítulo 4 reúne a apresentação da Instituição Pesquisada, uma descrição do histórico e a sua caracterização.

No capítulo 5 apresenta-se a discussão dos resultados obtidos pelas análises e interpretação dos dados

Finalizando, no capítulo 6 são apresentadas as considerações finais e propostas para estudos futuros sobre o tema em questão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Após a introdução do trabalho, em que se priorizou a delimitação do problema objeto da pesquisa, sua relevância e seus objetivos, segue-se à fundamentação teórica a fim de embasar os conhecimentos sobre as organizações e da sua adaptação frente ao ambiente, a partir de diferentes perspectivas.

Embora a adoção a priori da fundamentação teórica, de acordo com Alperstedt (2000), não seja unânime entre os pesquisadores qualitativos e, apesar de reconhecer a existência de uma crença que defende que a instituição de ensino necessita de seus próprios parâmetros, dado a sua particularidade, procurou-se elaborar um referencial teórico a respeito do tema escolhido utilizando a literatura desenvolvida para as empresas de um modo geral, independente da natureza da sua atividade.

Kottler (1999) destaca que a organização contemporânea não se adaptou facilmente ao ambiente de rápidas mudanças e ainda afirma que estruturas, práticas e culturas tem sido “arrastadas pela mudança mais freqüentemente do que as facilitado”.

Buscou-se apresentar referências teóricas dos temas abordados nesta pesquisa e adequar as linguagens para as instituições educacionais, sobretudo ao que se refere à gestão escolar. Estas não possuem tradição do uso de estratégias para buscarem vantagens competitivas para obtenção de ganho ou permanência de mercado, priorizando a visão pedagógica em detrimento da visão empresarial e pelo ambiente de baixa competitividade vivido até o início dos anos 90.

Um novo capítulo se inicia nas instituições escolares e a grande maioria das escolas ainda não utiliza a gestão estratégica, percorrendo caminhos ultrapassados de gestão, insistindo em práticas antigas que fizeram sucesso no passado.

O desafio maior atualmente enfrentado pelas escolas técnicas é o de reconhecer que estas não competem apenas dentro da fronteira de espaços geográficos próximos, mas sim enfrentar uma competição que vai além dessas fronteiras, uma competição na participação nas oportunidades disponíveis.

Alem de tudo isto, é necessário haver uma mudança do paradigma de que o planejamento estratégico é algo que pertence a indústrias e deverá continuar nelas. O planejamento deve ser visto como uma análise constante da instituição escolar, seu presente, passado e futuro, de forma a enxergar a melhor forma de chegar aos objetivos propostos.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A noção de estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afete toda a organização por um prazo temporal dilatado e constitui, assim, um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos.

A estratégia é, sobretudo um “posicionamento das forças antes das ações começarem” (ROWE, et al.), que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com que a organização deve lidar e tem a ver com os valores que se pretendem para a organização, especificando o que fazer (e não como fazer).

Estratégia é um conceito amplo e antigo que expressava a sabedoria do senso comum, a respeito de condições ideais para atacar o inimigo ou preparar a defesa de sua própria posição. Segundo Hayes & Wheelwright (1984), a palavra estratégia deriva do grego “*strategos*” cuja tradução é “arte do generalato”. Dentre os registros mais antigos estão o de Sun Tzu e Von Clausewitz que “delinearam tipos de estratégia e os adaptaram às condições que pareciam mais convenientes” (MITZBERG, 2000).

Ao longo do tempo vários preceitos da estratégia militar forneceram bases para compor a atual estratégia empresarial. A noção de estratégia evoluiu, sobretudo a partir dos finais da Segunda Grande Guerra Mundial. No entanto, antes de 60, o termo estratégia aparece muito pouco na literatura gerencial, em contraste com o discurso da gestão científica que propunha um método de gestão supostamente ótimo. É com Ansoff (1977) e os professores de *Harvard Business School* que a noção de análise estratégica ganha um impulso decisivo, contribuindo estes autores para destacarem, entre outros aspectos, a noção de competência distintiva e posicionarem o fator-chave do sucesso das organizações na consideração do meio, entendido como uma conjugação de oportunidades e de ameaças.

Nakamura (1999) ressalta que: “o pensamento estratégico empresarial por meio de sua face mais moderna, a competitividade, revela-nos a influência da visão militar relativa ao assunto. A competitividade diz respeito a um estado de guerra entre as empresas e como cada uma delas concentra seus exércitos (recursos) para o ataque inimigo (concorrente)”.

A partir dos anos 70, a reflexão estratégica orienta-se para a análise, sobretudo do contexto da concorrência e da tipologia dos sistemas concorrenciais³, falando-se agora menos de mercado e mais de organização compreendida como um ator capaz de desenvolver uma estratégia. Nos anos 80, aparece uma segunda geração de modelos de análise estratégica, sobressaindo aqui o de Porter (1999) que cruza o alvo estratégico das organizações com as vantagens estratégicas. O autor relaciona a estratégia com a produção de vantagens competitivas (resultantes do conjunto de todas atividades e não apenas de algumas). A estratégia, ou o posicionamento estratégico implica, segundo ele, exercer atividades diferentes das organizações rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

Hoje o termo estratégia possui inúmeras definições, todas complementando umas as outras, mas todas convergindo para um sentido comum. Ferraz (1997) enfatizam as estratégias como base da competitividade dinâmica e as definem como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visam ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participam.

Dentre a vasta literatura existente cita-se alguns conceitos de estratégia de acordo com os autores.

Ferreira (1975) define “como uma arte capaz de aplicar os meios disponíveis para consecução de objetivos específicos, uma arte capaz de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

Segundo Mintzberg (2000), talvez não haja uma definição simples para o termo, mas existem algumas concordâncias a respeito de sua natureza: “(...) a estratégia diz respeito tanto a organizações: afeta o bem estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não são totalmente realizados como estipulado; existem em níveis diferentes (corporativos e de negócios); e por último, a estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja; exercícios conceituais e analíticos”.

Porter (1986) afirma que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.

³ ROWE, A. J., MASON, R. O. e DICKEL, K. E. (1986). Strategic Management. A Methodological Approach. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company - propostas concretas de trabalho sobre diferentes temas relacionados com a gestão estratégica.

Toda empresa possui uma linguagem própria desenvolvendo diferentes formas de cultura, portanto adotam estratégias que estão de acordo com a sua cultura, seus líderes, seus funcionários e com o ambiente em que está inserida.

Estratégia também concerne no sentido de relacionar não com os custos, mas com a diferenciação, ou seja, com a capacidade de a organização “pôr à disposição do consumidor uma oferta cujo caráter único é reconhecido e valorizado por este último” (STRATEGOR, 1993). Por outras palavras, a estratégia é definida através de respostas às perguntas como: qual vai ser a nossa vantagem competitiva sustentável, qual será a nossa competência distintiva? Quais as finalidades estratégicas da nossa organização?

Mintzberg (1988) identificou o que chamou de 5 P's, cinco definições diferentes encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia, as quais seriam: *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva). Segundo o autor, a definição de estratégia como plano ou manobra envolveria uma intencionalidade, a definição de estratégia como padrão ou posicionamento poderia ser apenas emergente, ou seja, não intencional. Nesta discussão o autor também introduz a questão sobre a diferença entre estratégias almejadas e realizadas, concluindo que erros na transformação de intenções em ações fariam com que as estratégias almejadas não se realizassem.

No caso das instituições educacionais, a estratégia tende a ser orientada pelo cliente e pelo tipo de mercado no qual se insere. A escola direciona todos os seus esforços em torno de uma categoria de clientes: alunos e pais, por exemplo, uma escola que pretende focar seu trabalho para educação infantil terá que direcionar suas ações nas relevâncias do aluno de zero a seis anos, assim como aquela que busca focar seu trabalho especificamente no ensino médio, terá que atentar as necessidades dos adolescentes.

A estratégia, o escopo de produtos e serviços oferecidos, portanto deverá responder a várias necessidades oriundas do mercado escolhido. Para Robert (1998), existe apenas um componente da instituição que domina a estratégia e impulsiona a uma conquista de vantagem competitiva. Até que a administração compreenda claramente qual é este componente, terá dificuldade de tomar decisões inteligentes e coerentes com relação à alocação dos recursos e escolha de oportunidades.

2.2 A COMPETIÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A conquista de um desempenho superior sustentável de longo prazo é invariavelmente o principal objetivo da maioria das empresas. Diversos estudos e teorias foram desenvolvidos visando definir as variáveis relevantes e explicar cientificamente o fenômeno. A maior parte dos estudos elege como as principais variáveis para a compreensão deste fenômeno: a estrutura da empresa/ ambiente competitivo e as estratégias competitivas.

É relativamente consensual, no meio acadêmico e administrativo, que um desempenho superior envolverá combinações específicas das variáveis mencionadas. No entanto, ainda falta consenso sobre a estrutura destas combinações. Porter (1980) defende que a estrutura da indústria⁴ determina a natureza da competição nesta indústria e que sua natureza, por sua vez, é um determinante relevante ao seu desempenho.

De forma geral, as análises estratégicas no âmbito acadêmico-administrativo sempre procuraram encontrar traços comuns que pudessem ser estudados e replicados por outras empresas, reproduzindo resultados satisfatórios. No âmbito empresarial comercial, buscam posicionar a empresa de forma que esta possa alcançar o já mencionado desempenho sustentável superior.

Usualmente as organizações não atuam sozinhas em um segmento, existem outras empresas concorrentes que competem com elas por uma fatia do mercado. Para Boone e Kurtz (1998) definem como uma troca no mercado influenciada por ações de *marketing* de produtos que competem entre si, ações de *marketing* relativas a produtos substitutos, e outras ações de *marketing* para competir pelo mesmo poder de compra de consumidores.

Montgomery & Porter, (1998) afirmam que muitas idéias modernas de estratégia originam-se do trabalho pioneiro de Kenneth R. Andrews e C. Christensen na Harvard Business School no início dos anos 60. Em uma época em que o pensamento gerencial estava orientado para as funções individuais como *marketing*, produção e finanças, Andrew e Christensen identificaram uma necessidade urgente de

⁴ O conceito de indústria utilizado neste trabalho segue definição de Porter (1979, p. 215): “grupo de competidores produzindo substitutos similares o suficiente para fazer com que o comportamento de uma empresa afete cada uma das demais, direta ou indiretamente”.

se pensar de forma holística a empresa e articularam o conceito de estratégia como meio de chegar a isso.

A competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver, crescer em mercados concorrenciais ou até mesmo em novos mercados. Nesse ambiente competitivo, portanto é necessário criar uma estratégia competitiva. Conforme Boone e Kurtz (1998) a determinação da estratégia competitiva envolve três perguntas: Pode-se competir? Se sim, em que mercados competir? Como se pode competir?

Porter (1989), observa que a competição tem se tornado cada vez mais acirrada o que exige das empresas numerosas características, como ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas de mercado. “É importante que pratiquem de modo constante o *“benchmarking”*⁵ para atingir as melhores práticas. Também devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência”.

Analisando as indústrias, Porter (1989), ainda define o posicionamento estratégico em função da capacidade e empenho da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo diferentes, que seja reconhecido pelos compradores de forma única e diferenciadas.

Segundo Porter (1989), a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e competidores. A intensidade dessas forças determina a habilidade das firmas de ganhar, em média, retornos sobre investimento acima do custo de capital. A intensidade de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria. Ou seja, algumas estruturas industriais geram uma intensa competição de preço, e margens mais baixas; em outros casos, a estrutura gera uma baixa competição por preço e, em média, retornos altos. A estratégia entraria para fazer com que uma empresa conseguisse superar o retorno sobre investimento médio da indústria na qual está inserida. No entanto, a estratégia pode também, segundo o autor, moldar a estrutura da indústria e modificar a natureza da competição.

⁵ Segundo International Benchmarking Clearinghouse (IBC), benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho. Ou seja, é uma técnica de observação e adaptação das melhores práticas das melhores empresas, que, no entanto, não deve ser confundida com a espionagem industrial.

A Figura 1 descreve as cinco forças cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado:

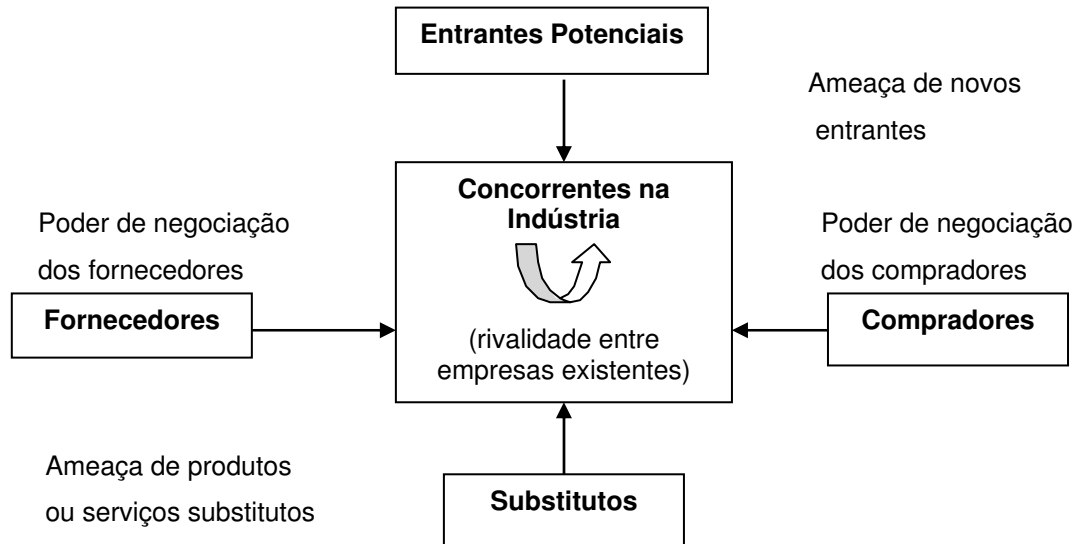


Figura 1 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: PORTER, 1986.

O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Pode ser maior, por exemplo, quando: é mais concentrado do que a empresa da qual participa, quando tem clientes diversificados, quando o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e quando os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor (PORTER, 1986).

O poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto à importância de suas compras para a empresa. Pode-se, quando forte, afetar a empresa: forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços, gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes. O poder de barganha dos compradores é alto quando os mesmos se encontram concentrados, quando são responsáveis por grandes volumes, quando o preço dos produtos representa um custo alto para os compradores, quando os custos de mudança são baixos, quando o produto comprado não é muito importante para os negócios do comprador ou quando o comprador tem total acesso à informação (PORTER, 1986).

Toda empresa também concorre com produtos substitutos, produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada empresa. Quanto melhor relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço/desempenho em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço (PORTER, 1986).

Novos entrantes representam uma ameaça porque normalmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio. Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são: as barreiras de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço de entrada dissuasivo.

O primeiro, quando forte, envolve a necessidade de altos investimentos em infra-estrutura, equipamentos, estoques, marketing, entre outros, pela nova empresa; e/ou alto custo de produção fora da economia de escala; e/ou altos custos de mudança; e/ou a diferenciação do produto em função de uma curva de experiência significativa, além da consolidação da imagem de uma nova marca; e/ou impossibilidade de acesso a tecnologias patenteadas, matérias primas, canais de distribuição já estabelecidos e benefícios governamentais.

A expectativa de retaliação, o segundo aspecto de proteção, é diretamente proporcional aos recursos de contra-ataque disponíveis nas empresas já participantes do mercado e à ameaça que o novo entrante parece representar.

O terceiro fator de proteção contra a entrada de novas empresas consiste no conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo, o qual ocorre quando o preço estimado dos custos necessários para que um novo entrante supere as barreiras de entrada está acima dos preços praticados na indústria, desestimulando a entrada de novas empresas (PORTER, 1986).

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição que ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado. Os principais fatores envolvidos na alta rivalidade entre os concorrentes são: concorrentes numerosos ou bem equilibrados - que permite igualdade de força e capacidade de retaliação; crescimento lento - que transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão; custos fixos ou de armazenamento altos -

exige a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo; ausência de diferenciação ou custos de mudança - gera um aumento da concorrência na disputa por preço e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para os compradores nesta situação; aumento de capacidade em grandes incrementos - gera, através da implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na empresa; grandes interesses estratégicos - levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinado mercado para alcançar determinada posição no mercado global; entre outros.

O modelo de Porter acima descrito permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada indústria. Desenvolvendo-se esta análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente à indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças identificadas (PORTER, 1986). A estratégia competitiva é a adoção de ações com o objetivo de enfrentar e vencer as cinco forças competitivas.

As instituições de ensino não poderão ignorar os novos desafios do exterior nem as novas demandas da sociedade, mas deverão fazer uma escolha estratégica do seu caminho por forma a adaptar-se à nova situação, enquanto preservam o essencial das suas normas e valores. Nesta mesma perspectiva, os diretores devem assegurar uma preocupação permanente em manter dignamente a missão das escolas. Esta missão reúne objetivos essenciais, tais como ser um centro do saber, um local com condições para a realização de investigações importantes para o desenvolvimento de cada país e, ainda, um local onde é possível exercitar o direito de ser cidadão por serem instituições de debate livre e desinteressado de idéias e de princípios.

Dentro da mesma escola de pensamento, Austin (1990) acrescenta ao modelo de Porter uma sistemática de análise das variáveis ambientais (culturais, demográficas, políticas, econômicas). Ao contrário do que se pensa, Porter não ignorou tais fatores; ele destacou o papel do governo e do ambiente, apenas não desenvolveu nem incluiu as ferramentas de análise em seu modelo.

O paradigma *Resource-Based RB*⁶, com suas raízes no *Learning School* e no *Cultural School* (MINTZBERG e LAMPEL, 2000), caracteriza-se, por ser um

⁶ Contemporaneamente, as atenções voltam-se ao ambiente interno da empresa, em busca de respostas para a questão: compreender porque algumas empresas apresentavam sistematicamente um desempenho superior, estando submetidas a um mesmo ambiente competitivo. A abordagem analítica denominada "Resource-Based-View of The Firm" ou

pensamento mais focalizado nos aspectos intrínsecos à organização/empresa. Ou seja, a visão de estratégia como emergente na organização e como resultante de um processo social embasado culturalmente engendrou a teoria *Resource-Based* e seu principal construto teórico: o conceito de competências organizacionais, *capabilities*.

Segundo Vollman (1996), as competências podem ser classificadas em quatro categorias: competências terceirizáveis, competências rotineiras, competências essenciais e competências distintivas. As organizações, em geral, apresentam - de uma forma ou de outra - os três primeiros tipos de competência, contudo, é a competência distintiva que gera o diferencial estratégico competitivo e a possibilidade de liderança em um determinado mercado.

Os autores Prahalad e Hamel (1991) vêem as competências organizacionais como raízes da estratégia competitiva. Quando estas são bem desenvolvidas, elas são difíceis de serem imitadas e têm o valor que agregam amplamente percebidos pelo consumidor, garantem uma competitividade inquestionável e proporcionam o acesso potencial da empresa a uma grande variedade de mercados. Por isso, para os autores em questão, a verdadeira responsabilidade da alta gerência é arquitetar estratégias que resultem na construção de competências. Dentro deste escopo, Prahalad e Hamel (1994) defendem a importância da visão de longo prazo, ou seja, da preocupação com o futuro.

De acordo com Day (1999), é a distinção que garante a sustentabilidade da organização. Para o autor, existem cinco condições para que uma competência seja uma fonte segura de competitividade - a competência tem que: ter valor, ser durável, apresentar ambigüidade causal, não ser facilmente duplicável (desenvolver barreiras de imitação) e ser apta a gerar retaliação.

Para Collins & Montgomery (1998), uma excelente estratégia organizacional não é simplesmente uma soma de competências, mas um todo que alinha e guia as decisões de seus executivos no que tange aos recursos que a empresa deve desenvolver e aos negócios nos quais a empresa deve competir. Desta forma, os autores desenvolvem o que chama de *Resource-Continuum*, um modelo que analisa o alinhamento dos seguintes componentes estratégicos: natureza do recurso/matéria

simplesmente "RBV", cujos fundamentos remontam aos estudos de Selznick (1957) e Penrose (1959), compreende as empresas como diferentes amálgamas de recursos produtivos e estratégicos, que as conduzem a diferentes potenciais de desempenho. Assim, empresas com recursos, raros, inimitáveis, complexos, complementares ou ainda, ambíguos aos concorrentes, podem utilizá-los como elementos de sustentação de suas estratégias competitivas.

prima, escopo do negócio, mecanismos de coordenação, sistemas de controle, tamanho da corporação.

Essa tendência mais sistêmica de estudar a estratégia competitiva já fora concretizada com o modelo integrativo de Macedo-Soares (1996), o qual instrumentaliza a análise estratégica organizacional combinando os elementos analíticos do *Positioning School*⁷ com os do *Resource-Based*, privilegiando a interação das competências organizacionais com os ambientes interno e externo à empresa. As categorias de competência incluem: competência pessoal, competência tecnológica/informativa, competência organizacional cultural e competência gerencial.

Ben Bensau (1996) acrescenta uma importante análise estratégica sobre a formação de parcerias – focalizando o quando e o porquê. O autor aponta, como principal motivação para a união, a necessidade de aquisição de Ativos Especiais (Special Assets) pela empresa em questão. A Análise dos Fatores Críticos de Sucesso, também parte da teoria do autor, pois agrega ao conjunto uma avaliação da visão da empresa e dos seguintes aspectos: crescimento do mercado; demanda por produto; natureza da competição e controle de mercado. Com este conjunto pode-se vislumbrar aonde a empresa quer chegar e o que precisa fazer.

De acordo com Ferreira et al (1998), a visão da *Resource Based School*, apesar de representar uma rica fonte de recursos para gerentes e talvez ser, segundo Peteraf (apud FERREIRA et al, 1998), “a melhor teoria para explicar a variedade de tipos de diversificação”, ainda sofre da dificuldade de operacionalização dos conceitos fundamentais e da falta de pesquisas empíricas.

Carneiro (1997) ressalta que dentre mais de 100 artigos consultados para sua dissertação, apenas Collins (1998) aplicou empiricamente a visão em questão, ainda que apenas qualitativamente.

O estudo de estratégias competitivas das empresas levou alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias genéricas amplas que permitissem sua aplicação a qualquer empresa de qualquer indústria, em qualquer estágio de desenvolvimento.

A Tipologia de Porter (1980) abarca três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas, a saber: liderança no custo total; diferenciação e enfoque. As duas

⁷ Na década de 80, a *Positioning School* ganha força e tem Michael Porter como principal expoente. Esta escola de pensamento aborda a estratégia como posições genéricas selecionadas por análises formalizadas a partir de situações da indústria.

primeiras se referem a como competir; a última, aonde competir. As abordagens não são necessariamente excludentes, mas, segundo o autor, é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente.

Liderança no custo total é à busca de uma posição de baixo custo em relação aos concorrentes sem deixar de agregar valor ao produto ou serviço oferecido. Para se colocar em prática esta estratégia, a empresa necessita ter acesso fácil à matéria prima, investir na construção de instalações para fabricar seu produto em escala eficiente e conquistar grande parcela do mercado, reduzir custos através da curva de experiência, controlar de forma rigorosa os custos e despesas gerais, gastos com assistência, vendas e publicidade.

A estratégia também melhora a posição da empresa em relação aos fornecedores, pois permite uma maior flexibilidade frente a aumentos de insumos; aumenta as barreiras de entrada em função da economia de escala, do baixo custo e preço do produto, e melhora o posicionamento da empresa frente aos produtos substitutos, em função da melhoria do seu desempenho e preço.

“A lógica de estratégia de liderança de custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não dentre várias empresas disputando esta posição. Muitas empresas cometem sérios erros estratégicos por não reconhecerem isto. Quando existe mais de uma aspirando a liderança no custo, de modo geral a rivalidade entre elas é acirrada porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial”.

(PORTER, 1989, p. 11).

A diferenciação é a segunda estratégia genérica e se torna peculiar em cada empresa, pode se referir a um produto ou serviço, mas o essencial é fazer com que seja único em todo setor de atuação, e sejam percebidos como tal. Quando uma empresa consegue obter e sustentar algum tipo de diferenciação ela se torna uma competidora acima da média. (PORTER, 1980).

De acordo com o próprio nome, esta estratégia implica na diferenciação do produto oferecido pela empresa. De forma genérica, a empresa deve se diferenciar em várias dimensões. Esta estratégia posiciona a empresa em relação às cinco forças através do desenvolvimento da fidelidade dos consumidores e da diminuição da possibilidade de substituição. Como o preço do produto pode ser mais alto, as margens aumentam e a relação com os fornecedores fica menos dependente.

A busca de vantagens competitivas tem levado as instituições de ensino a agregarem diferenciais, em termos de serviços ou de novas tecnologias. No sistema educacional o mais importante é o resultado do serviço oferecido e a diferenciação técnica. As novas tecnologias, particularmente, têm a capacidade de corroer, equalizar

ou impulsionar a vantagem competitiva de uma empresa, e elas têm sido o principal fator observado em termos de mudanças na maneira de organizar as atividades econômicas das organizações (MARCOVITCH, 1992,).

O enfoque é o que mais se difere das outras estratégias porque está voltado para a escolha de um segmento a ser atendido, um mercado geográfico ou um determinado, se baseia em escolhas mais competitivas dentro de um setor.

A estratégia de enfoque pode ser obtida através de duas variantes: enfoque em custo e enfoque na diferenciação. Enfoque no custo requer que uma empresa procure obter uma vantagem de custo no segmento a ser atingido, o enfoque na diferenciação uma empresa procura encontrar uma diferenciação no segmento escolhido, como mostra a Figura 2 (PORTER, 1989).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3. A Enfoque em custo	3B Enfoque em Diferenciação

Figura 2: Três Estratégias Genéricas

Fonte: PORTER, 1986.

Porter (1986) também enfatiza que as estratégias genéricas oferecem riscos, pois se tornam vulneráveis a vários tipos de ataques de outras organizações. Um líder pode ficar vulnerável e deve desenvolver estratégias defensivas a esses ataques.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem suas armadilhas, Porter (1999) e as estratégias genéricas apresentam dois riscos principais para as empresas que decidem colocá-las em prática. O primeiro risco refere-se à possibilidade de fracasso na própria implementação ou sustentação da estratégia escolhida. A segunda se refere ao desgaste que o valor da vantagem competitiva alcançada pode sofrer em função da evolução da empresa. É importante tornar os riscos explícitos para otimizar a escolha da empresa entre as alternativas existentes.

Sendo as três estratégias genéricas, diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas, a opção da empresa envolve diferentes tipos de riscos.

Além destes dois riscos, Porter indica uma série de outros riscos ligados a cada uma das três estratégias, a saber: A Figura 3 auxilia na compreensão do assunto.

RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO	RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO	RISCOS DO ENFOQUE
Liderança no custo não é sustentada Concorrentes imitam Tecnologia muda Outras bases para liderança no custo se desgastam	Diferenciação não é sustentada Concorrentes imitam Bases para a diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	A estratégia do enfoque é imitada O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais Estrutura erode Demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se. As vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Figura 3:Quadro de Riscos das Estratégias Genéricas

Fonte: PORTER, 1986, p.18.

Dentro do contexto da competição e da competitividade, as instituições de ensino tendem a não evoluírem. Ao contrário, as escolas dispostas a modificar a atual ordem do setor desafiam a “prática aceita”, redesenham as fronteiras dos segmentos, definem novas expectativas preço-desempenho e reinventam o conceito de produto ou serviço.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao longo da sua existência, as instituições de ensino têm conseguido (sobre) viver às mudanças do ambiente, recorrendo à sua capacidade de adaptação. Porém, enfrentam hoje um desafio particularmente difícil. Nas últimas décadas temos assistido a um conjunto de transformações que influenciam a vida e o comportamento destas instituições. Fenômenos como a massificação do ensino, as crescentes dificuldades de financiamento, a enorme diversidade de novas demandas por parte da sociedade, a emergência do mercado como um novo mecanismo regulador, os desafios das novas tecnologias; a alteração das relações com o governo levando a regimes que

interferem na autonomia e ao aparecimento de sistemas de avaliação e as exigências da formação ao longo da vida geram enormes impactos sobre as instituições escolares.

Dentro desta diversidade acima referida, o planejamento estratégico torna-se ponto nevrálgico em qualquer instituição.

Planejar pode ser definido como a ação de pensar e definir antecipadamente o que e como se deseja alcançar algo. Planejamento engloba avaliar riscos e oportunidades, antecipar fatos, definir ações, ajustar a organização, forçar novas situações. A falta de um planejamento geralmente faz um projeto fracassar porque ocorrem mudanças que não são previstas.

Peter Drucker (1999) acrescenta que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras e sim às implicações futuras de decisões presentes”.

Segundo Oliveira (1999) podem-se definir três tipos de planejamento, com descrito na Figura 4: operacionais, táticos e estratégicos, relacionando-os com os níveis de decisão numa pirâmide organizacional.

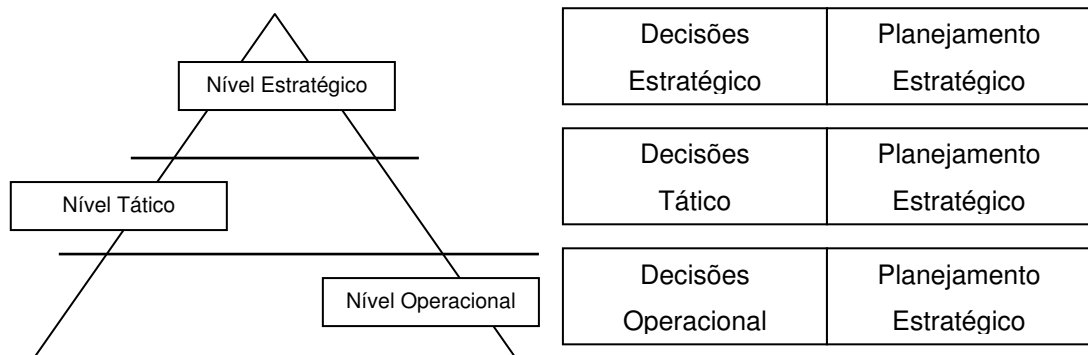


Figura 4 Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

Pode-se definir planejamento estratégico como uma metodologia de gerenciamento empresarial, resultante de um processo onde é repensada a empresa, no meio que atua e nas condições internas para atender seus objetivos, através de uma atitude estratégica que estabelecerá as ações que serão implementadas ao longo de um bom espaço de tempo. Pressupõe uma forma de gerenciar a empresa, onde não basta uma atitude de planejamento, há necessidade de estabelecer objetivos macro-estratégicos que atenda uma atitude estratégica.

O Planejamento Estratégico em uma organização seja ela de grande, médio ou pequeno porte, redireciona os processos existentes visando agilizar sua execução, facilitar seu desempenho e dar confiabilidade aos seus resultados.

Hayes et al (1988, p.21) fazem uma analogia quanto ao funcionamento do *hardware* e o *software* de um computador, demonstrando assim o ajuste como parte integrante do processo de planejamento estratégico. “As questões estruturais referem à parte física do negócio, enquanto o infra-estrutural diz respeito às políticas e sistemas de gerenciamento. Ambas precisam estar ajustadas para se obter um desempenho superior”.

O processo de planejamento não pode ser definido como um ato isolado ou estático dentro do processo administrativo, porque se busca sempre associar a estratégia aos recursos humanos e outros recursos da empresa com os desafios produzidos pelo seu ambiente interno e externo (TAVARES, 1989).

A dinâmica vivenciada atualmente nas organizações não permite um processo linear e exige decisões rápidas contínuas e monitoradas por informações atualizadas que envolvem os seus ambientes. Kay (1996) diz que o pensamento estratégico quando iniciado foi comparado ao planejamento de médio e longo prazo, depois sendo acrescido à visão em longo prazo. Mas previsões em longo prazo são imprecisas. Chega-se então a um impasse no planejamento estratégico, nenhuma elaboração tem a capacidade de prever descontinuidades ou criar novas estratégias alinhadas a necessidade de um novo momento. É necessário, portanto atentar também a formação da estratégia.

Drucker (1999) pressupõe que a globalização traz novos desafios gerenciais para as organizações. “A prática de gerência, e não apenas para as empresas, terá de ser definida operacionalmente e não politicamente”.

O ambiente empresarial vive permanentes mutações e a administração deve preparar-se para enfrentá-las. Isto é assegurado pelo planejamento estratégico, que envolve a adaptação da empresa para que esta explore as oportunidades neste ambiente em constante mudança. As mudanças pelas quais têm passado as organizações, segundo a literatura na área de estratégia são reflexo direto das alterações no ambiente. Estas mudanças exigem que as empresas se adaptem, buscando novas formas de competir e se diferenciar da concorrência. Assim, o plano estratégico é à base dos demais planejamentos da empresa. Ele se destina a esclarecer a missão da empresa, a oferecer orientação para mantê-la integrada ao seu

ambiente e oferecer os meios para o ajuste entre seus objetivos e potencialidades com as oportunidades de mercado.

Planejamento é o processo e plano o seu resultado. O plano é um relato das ações e dos recursos a serem empregados na obtenção dos resultados pretendidos, nos prazos estabelecidos.

Oliveira (1999) apresenta alguns exemplos dos tipos de planejamento, na Figura 5, de acordo com os níveis táticos, operacionais e estratégicos.

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento Produção	Planejamento recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	Operacional
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoque	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	Operacional
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização da mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	Operacional
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	Operacional

Figura 5: Quadro dos Tipos e Níveis de Planejamento Estratégico

Fonte: OLIVEIRA, 2002, p. 46.

O planejamento estratégico requer de seus gerentes não só previsibilidade, depois de formada a própria estratégia, mas também de acompanhamento e estabilidade durante sua implementação, portanto deve ser agregada ao planejamento a gestão estratégica.

A gestão estratégica traz, aos indivíduos de uma organização, não só um perfil de seu ambiente externo e interno, como promove a sistematização do caminho a ser seguido pela empresa, pautados nestas análises. O planejamento estratégico é a principal ferramenta para uma efetiva gestão estratégica, já que neste planejamento, a organização mapeia seus planos, objetivos e metas, em longo prazo, pautados na missão da empresa.

Ferreira (1997), esclarece alguns conceitos quanto à finalidade, a missão, o objetivo e a estratégia. Finalidade é o papel principal da empresa, definido pela sociedade em que se insere e compartilhado por todas as empresas similares dessa sociedade. Missão é a finalidade própria da empresa, o que a diferencia de suas semelhantes. Objetivo pode ser definido como um alvo que precisa ser atingido, para que a empresa possa atingir suas metas. Traduz a missão para termos específicos e mensuráveis. Finalizando a estratégia se refere ao programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Mas, não se deve confundir gestão estratégica com planos operacionais, os processos da gestão começam com uma visão, descrito por um raciocínio que prevê o que uma organização deve ser futuramente, define o planejamento e escolhe os meios para se chegar ao objetivo. Michael Robert (1998) salienta que as preocupações operacionais impedem o raciocínio estratégico e ainda que haverá sempre uma tendência para agir reativamente em vez de pró-ativamente porque o perfil da organização começa a sofrer inúmeras influências externas em detrimento de uma ação gerencial estratégica.

A maior crítica em relação à gestão estratégica se refere às dificuldades encontradas em prever as variáveis no longo prazo, porque se torna necessário um certo grau de previsibilidade no contexto em que a organização atua. No Brasil, um país que enfrenta grande instabilidade econômica e política a projeção de planejamento em longo prazo se torna quase impossível, as organizações buscam enfatizar assim as decisões a curto e médio prazo.

As instituições de ensino eram, tradicionalmente, empresas que não seguiam a moda, que tomava tempo até analisar as transformações do exterior, e que ou as rejeitava por não estarem de acordo com as normas e tradições acadêmicas, ou então as integrava num lento processo de transformação. A empresa do Século XXI é sobre o lá fora, não é sobre o lá dentro, isto é sutil e profundo, pois implica uma enorme mudança de perspectiva em relação ao que as escolas achavam que sabiam.

Ferreira (2002) acrescenta ainda que os principais autores e pesquisadores na área de gestão estratégica são unânimes em afirmar que o planejamento estratégico surgiu como uma ferramenta para se enfrentar os desafios turbulentos tanto quanto a política quanto área social ou econômica e que a administração estratégica não é tão somente um novo método para pensar sobre o problema, mas também um auxílio

para a busca de novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento e a evolução, Figura 6, dos dirigentes em ação estratégica.

Evolução da Administração Estratégica				
	Anos 50 e 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
	Planejamento Financeiro	Planejamento em Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Abrangência	Orçamento anual	Projeção de Tendências Análise de lacunas	Pensamento Estratégico Análise das mudanças no ambiente Análise das forças e fraquezas da organização	Flexibilidade Ênfase na Informação Conhecimento como recurso crítico Integração de processos, pessoas e recursos
Ênfase	Cumprimento do orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Integrar estratégia e organização
Problema	Orientado pela disponibilidade financeira.	Não previsão de mudanças	Dissociação entre planejamento e implementação	Maior complexidade de abordagem

Figura 6: Quadro da Evolução da Administração Estratégica

Fonte: TAVARES, 2002.

A natureza do planejamento evoluiu, passando de uma visão inicial que a restringia às preocupações orçamentais, com motivações claras de controle financeiro em curto prazo, para a acentuação de perspectivas mais sofisticadas que lhe ampliaram os horizontes e realçaram a capacidade de previsão. Será, sobretudo a partir dos anos 70 que o planejamento adquiriu a dimensão de longo prazo, desdobrando-se depois, nos anos 80 e 90, em planejamento estratégico e planejamento operacional, referindo-se aquele à integração da análise dos fatores ambientais na definição da estratégia organizacional. O planejamento estratégico passa, a partir de então, a ser entendido, sobretudo como recurso de integração de processos, pessoas e recursos, e principalmente a estratégia e a organização.

O mundo caracterizado pela incerteza, pela evolução tecnológica, pela pressão do *just-in-time*⁸, pelo maior dinamismo da sociedade e das suas necessidades, obriga

⁸ *Just In Time* é uma filosofia de administração da manufatura, surgida no Japão, nos meados da década de 60, tendo a sua idéia básica e seu desenvolvimento creditados a Toyota Motor

as instituições de ensino a procurarem alcançar a diferenciação e qualidade pelo serviço ao cliente e pelo empenho de toda a instituição. Exige-se, portanto, que as instituições procurem respostas mais eficientes, que a própria inovação se torne uma estratégia também dentro do princípio de que a vantagem competitiva reside na criação e sustentação de uma diferença orientada, não já para as instituições concorrentes, mas, para os clientes, uma vez que se trata de uma diferenciação ligada à vantagem competitiva, a qual decorre, por seu turno, da cadeia de valor da organização e do seu reconhecimento pelos consumidores.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA E A CADEIA DE VALOR

A importância do tema vantagem competitiva pode ser entendida como decorrentes de manifestações ocorridas no ambiente econômico dos países desenvolvidos e, de forma especial, nos Estados Unidos. Bowman (1997) em seu estudo afirma que enquanto a economia americana crescia durante a década de 60 e início de 70, as forças do planejamento estratégico estavam concentradas em políticas internas referentes a crescimento, a expansão e a diversificação.

Quando houve um decréscimo econômico já no início dos anos 80, conseqüentemente aumentou-se o processo competitivo, expressivamente pelas empresas japonesas, o planejamento estratégico então aguçou suas técnicas que visavam acentuadamente o uso da vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

No Brasil, a recessão ocorrida no país entre 81 e 83 trouxe o tema vantagem competitiva, gerando a necessidade de as empresas habilitar-se para um processo competitivo mais intenso, uma vez que a demanda já não estaria crescendo como ocorrera na década de 70. (KON, 1999).

Porter (1989), defende a idéia central de que a empresa precisa sempre se mover em direção a mais especialização, mais sofisticação e mais tecnologia. As organizações que fazem sucesso internacionalmente são aquelas que conseguem melhorar continuamente seus produtos e processos, agindo de forma rápida. O novo paradigma da competição é baseado na capacidade das empresas de mudar.

Company, por isso também conhecido como o “Sistema Toyota de Produção”. Este novo enfoque na administração da manufatura surgiu de uma visão estratégica, buscando vantagem competitiva através da otimização do processo produtivo. O JIT visa reduzir ou eliminar funções e sistemas desnecessários ao processo global da manufatura (LUBBEN, 1989).

Obter vantagem competitiva sobre o concorrente é o desejo de qualquer organização, mas para isso é necessário manter uma definição estratégica clara que levará a empresa ao objetivo almejado. Uma organização para ganhar uma vantagem competitiva no cenário atual, precisa buscar a redução de custos e/ou a diferenciação em relação às outras empresas, para enfim superar a concorrência e obter lucros. E para tal objetivo só é alcançado quando se percebe que a empresa é constituída de uma reunião de atividades distintas, as quais podem contribuir para a posição dos custos da empresa, e até ajudando com o processo de diferenciação.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Se a empresa se encontra em um mercado com um produto que concorre com vários similares, deve-se focar em uma estratégia que diferencie seu produto dos demais, criando uma referência junto ao cliente, em vez de focar na eficiência do mesmo produto do concorrente. Talvez você até tenha uma perda na eficiência, porém ganhará na diferenciação, que trará para a organização uma vantagem competitiva.

Quanto mais os serviços e produtos facilitarem a vida de seu cliente em comodidade, economia de tempo, e também sendo personalizado ao seu perfil, mais difíceis serão as chances do cliente trocá-lo pelo concorrente, pois passará por um período de adaptação e construção de todo um relacionamento novamente.

Cada empresa tem um tesouro de informações em suas mãos, especialmente as pessoas da linha de frente, que lidam com o cliente no dia-a-dia. Destas informações devidamente registradas e manipuladas, pode-se extrair as respostas de como mudar para atingir a verdadeira vantagem competitiva.

Cada uma das atividades da empresa contribui para a criação uma base para diferenciação que através da análise da cadeia de valor desagrega-se a empresa de suas atividades relevantes para compreensão do comportamento dos custos e as formas potenciais de onde diferenciar.

Ghemawat (2000) além de optar entre vantagem por maior diferenciação ou custos menores, a empresa precisa ter em vista sua estratégia, identificando os possíveis segmentos que decide atender e criando uma cadeia de valor especificamente projetada para este segmento. A vantagem competitiva de uma organização pode significar agregar maior valor do que as outras empresas em um

mesmo produto. “A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se a empresa como um todo”.

A organização precisa focar sua posição no mercado, porque se todas as empresas se concentrassem em um mesmo foco e investissem nas mesmas variáveis, não haveria vencedor e a rentabilidade do setor poderia ser dissipada. Precisa –se possuir uma vantagem única, que pode ser em preço de venda, localização ou até mesmo a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor.

Para isso, é necessário verificar que atividades específicas proporcionam uma vantagem competitiva porque dificulta para um concorrente imitar um conjunto de atividades alinhadas e bem entrosadas.

Toda empresa pode ser considerada como uma reunião de atividades determinadas a projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um determinado produto, e todas essas atividades podem ser apresentados por uma cadeia de valores e as próprias diferenças entre as cadeias de valores concorrentes são uma maneira de obtenção de vantagens competitivas (PORTER, 1985).

A vantagem competitiva pode se tornar uma das bases para o sucesso de uma organização quando também se utiliza a cadeia de valor como um instrumento para identificar oportunidades, criando assim uma estratégia eficaz para retenção do valor agregado criado. Quando todos os processos de uma organização estão fortes e concentrados, a empresa revela habilidades e recursos que podem influenciar custos futuros e obtenção de vantagens diferenciadas transformando todo o canal de valor em uma barreira contra os competidores. Um líder deve, então, equiparar constantemente sua própria posição competitiva à boa situação da empresa como um todo.

Segundo Porter (1985), a empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável caso consiga desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferente, única, que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto. A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” da empresa.

O processo de gestão de uma Instituição de Ensino está focado no cliente e também orientado pelo mercado e regulamentado pelo MEC - Ministério de Educação e Cultura. Mas o grande movimento de obtenção de uma vantagem competitiva começa com os requisitos do cliente, mas a empresa também deve analisar outros

fatores relevantes, considerando a cadeia de valor da qual faz parte, ganhar ou sustentar uma vantagem competitiva requer que uma empresa compreenda todo o sistema, não apenas aquele em que participa. A manutenção da vantagem competitiva depende fundamentalmente de como a empresa gerencia sua cadeia de valor em relação à cadeia de valor de seus concorrentes.

A tradição de planejamento e de definição de políticas e orientações educativas persistiu, como uma prerrogativa dos serviços centrais do Ministério da Educação, limitando-se as escolas à fase operacional de elaboração de planos de atividades, propostas pelos grupos disciplinares e aprovados pelo conselho pedagógico. De fato, nunca às nossas escolas, por exemplo, tiveram verdadeiramente uma estratégia própria (no sentido em que se interpreta aqui este conceito), condicionadas como sempre esteve pela missão, pelo projeto político, pelas decisões estratégicas do Estado em relação à educação.

A Escola é um "negócio" que merece ser pensado estrategicamente pelos dirigentes educacionais. No entanto os gestores só conseguirão enxergar o óbvio se exercitarem a humildade e concluírem que o sucesso do passado não garante a sobrevivência no futuro. É primordial que se tenha visão sistêmica, que se encare cada desafio como oportunidades de negócios nos procedimentos escolares. Precisa-se aprofundar em questões essenciais para poder chegar as raízes e causas de ganho de valor para obtenção da vantagem competitiva, oferecendo mais valor para o cliente por um custo equivalente (vantagem por diferenciação) ou valor equivalente por um custo inferior (vantagem por baixo custo) (PORTER, 1989).

Com o objetivo de efetuar um breve estudo sobre estratégias de obtenção e sustentação da vantagem competitiva, foram utilizados os conceitos de vários autores como, Porter (1985), Mintzberg (1988), e da Resource-Based View, possibilitando a realização de um panorama sobre o assunto.

Cada pesquisador adota uma metodologia própria para definir qual a melhor medida de obtenção e sustentabilidade de uma vantagem competitiva, e por quanto tempo uma empresa conseguirá desfrutar de uma lucratividade acima da média do mercado ao longo do tempo.

A estratégia competitiva preocupa-se com a posição que a empresa ocupa em relação aos seus concorrentes no mercado escolhido e a vantagem competitiva forma uma das bases para o sucesso corporativo e que deve ser necessariamente apropriada à retenção pela empresa do valor agregado que criou, como uma estratégia eficaz que revele as habilidades e recursos para promover grande influência em vantagens diferenciadas.

Sugere ainda uma constante avaliação da necessidade de cada setor de atividade, dos fatores que originaram a vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que novos fatores deverão ser desenvolvidos.

O que se pode constatar com a revisão da literatura é que conceitos de vantagem competitiva se renovam frente ao cenário da globalização, exigindo das empresas um realinhamento interno, não só funcional, mas de uma relativa mudança cultural que admita a volúpia das inter-relações ambientais.

2.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR

2.5.1 Os Impactos do Século XXI nas Instituições Educacionais

“A verdadeira revolução está apenas começando. A próxima década será muito diferente. Os negócios vão mudar mais do que mudaram nos últimos 50 anos” (GATES, 1999).

Por que as instituições educacionais precisam se preocupar com os impactos das transformações sociais, políticas e econômicas do século XXI? Esta indagação faz parte de uma das principais preocupações dos dirigentes das escolas, tendo em vista as rupturas desencadeadas pelo processo transformacional, que ocorre no entorno das instituições educacionais e que impactam diretamente na gestão escolar.

Apesar das dificuldades em pensar e atuar estrategicamente, em formular e executar estratégias, em saber o que constitui verdadeiramente a gestão estratégica nas escolas, devido ainda as decisões estratégicas ser impostas do exterior (WEST BURNHAM, 1994), pensa-se que em um contexto de autonomia, as organizações educativas podem diligenciar, num contexto política e administrativamente descentralizada e com reconhecimento de margens amplas de autonomia, a construção de estratégias diferenciadoras, claramente expressa num projeto de escola.

Michel Porter (1989), professor de Harvard e referência mundial em estratégia empresarial reforçam a declaração de Bill Gates, quando afirma: “No limiar do século XXI, as organizações que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas serão devoradas pela concorrência”.

Charles Handy (1995), alerta para o perigo das organizações estacionadas no que ele chama de “zona de conforto:” No século XXI, os vencedores serão os que ficarem à frente da curva de mudanças, criando novos mercados, novos caminhos, impondo novas regras para competir e desafiando o *status quo*”.

Os estudiosos no campo empresarial alertam para a urgência de se estabelecer o chamado “Plano de Vôo” – que representa o direcionamento capaz de impulsionar a organização para o enfrentamento dos desafios cotidianos. Esta orientação estratégica tem sido adotada mesmo pelas grandes corporações que poderiam apostar na força da sua trajetória ou do reconhecimento de sua marca, e pelo contrário, estas organizações têm saído na frente em busca de novas e constantes revoluções internas a fim de garantir sustentabilidade mercadológica.

Mais do que importante, é vital que as organizações se preocupem com a realidade e as tendências que serão o referencial de atuação do século XXI.

Somente se preocupar não é o bastante, é preciso mergulhar nas incertezas e tendências relevantes para reinventar a organização, a partir destes novos referenciais.

C.K. Prahalad (1994), acredita que algumas mudanças afetarão significativamente o contexto das organizações no século XXI: o ambiente acolhedor se tornará hipercompetitivo; o ambiente local tornou-se ambiente global; a concorrência não será apenas com as empresas similares; as fronteiras setoriais que eram claras passam a ser incerta; a estabilidade foi substituída pela volatilidade; os intermediários serão trocados pelo acesso direto; as tecnologias isoladas se tornam tecnologias integradas.

Decisões estratégicas ocorrem sempre num cenário de incertezas. Não se consegue retardar a velocidade das mudanças e também não existe conhecimento estável num mundo instável. Ler, pensar e aprender é a tarefa mais importante na sociedade do conhecimento para viver no futuro a sociedade da sabedoria tornando-se construir uma nova ordem, um novo significado para as instituições de ensino brasileiras. Enfim, as instituições de ensino precisam pensar grande, começar de forma simples, mas, evoluir rápido, porque a gestão é fruto da ciência responsável pelo planejamento, organização, avaliação e controle de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Esta é uma competência que toda organização de ensino hoje, tem que provar.

Deve-se expandir o nosso quadro de referências quanto aos conceitos de excelência na administração educacional e quanto às modernas maneiras de ensinar. Estabelecer maior interatividade entre o processo pedagógico e administrativo, operando matricialmente, interagindo com o ambiente externo, o entorno e as macrovariáveis.

Outra referência importante foi anunciada por Matthew J. Kierman (1996), professor das Universidades de Columbia e Oxford, no livro 11 mandamentos da

Administração do Século XXI, publicado em 1998, onde ele apresenta um comparativo entre os paradigmas do século XX e século XXI na Figura 7.

Sob tais condições, o que mais conta é à vontade e a capacidade de correr riscos, obter retroação do mundo real e reagir rapidamente, como mostra a Figura 7. Em resumo, a capacidade de provar-se absolutamente adaptado aos crescentes imperativos do ambiente competitivo do século 21 e a sua dinâmica competitiva, radicalmente diversa e liberada pelas novas tecnologias de informação/comunicações (KIERMAN, 1996).

Paradigmas do século XX	Paradigmas do Século XXI
Estabilidade e Previsibilidade	Descontinuidade, melhoria contínua.
Porte e escala	Velocidade e Responsabilidade
Comando e Controle	Empowerment (delegação de autoridade com responsabilidade).
Rigidez Organizacional	Flexibilidade
Controle via regras e hierarquia	Controle por meio de visão e princípios
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade	Criatividade e Intuição
Reativo	Proativo
Orientado para o processo	Orientado para resultados
Independência	Interdependência
Consenso	Dissenso construtivo
Competindo por mercados atuais	Competindo por mercados futuros

Figura 7: Quadro Comparativo entre os Paradigmas do Século XX E Século XXI.

Fonte: KIERMAN, 1998.

Dentro desta mesma perspectiva, o Professor Idalberto Chiavenato (1999), apresenta alguns desafios para o cenário empresarial como: a globalização obrigará as empresas a se comparar com o que há de melhor no mundo; a necessidade de desenvolver, aperfeiçoar, motivar e liderar talentos; a capacidade de conquistar e fidelizar clientes; a necessidade de diferenciar produtos e serviços; a necessidade de fixar e perseguir objetivos e atingir resultados e a necessidade de atualizar e acompanhar os avanços tecnológicos.

A Fundação Getúlio Vargas – FGV, publicou na sua Revista de Administração de Empresas, edição de julho/setembro de 1999, um artigo de autoria de Antonio Carlos de Matos, que destacava os principais segmentos empresariais onde o impacto de mudanças era maior, como resultado do uso da Internet, entre eles: bibliotecas,

editoras e livrarias; universidades e escolas; jornal, rádio e televisão; telecomunicações; gravadoras de CD e loja de discos; bancos, seguradoras e financeiras; brinquedos; medicina; farmácias e drogarias; *shopping center* e supermercados.

Matos (1999) enfatiza que os setores afetados que não entenderem a urgência de reinventarem-se correrão sério risco de se tornarem obsoletos.

Há atualmente uma grande ênfase para o capital intelectual – que muitos estudiosos apontam como de maior valor que o capital financeiro. Este é um aspecto bastante relevante dentro de uma instituição educacional que nem sempre valorizou de forma mais efetiva o desenvolvimento permanente de seu capital intelectual: os colaboradores (professores e funcionários).

Outro aspecto tão importante quanto este tem sido a Diferenciação – uma instituição educacional acaba copiando dos concorrentes uma gama de serviços oferecidos que se transformam facilmente em commodities.

Segundo Clemente Nóbrega (2001), uma *commodity* é aquele produto ou serviço que não contém informações suficientes que surpreenda; em suma todo mundo oferece, é igual; não é elaborado; é seco e não apela à imaginação. “Estratégia é a arte de criar valor para o cliente. É a maneira pela qual a empresa define seu negócio e junta as duas coisas mais valiosas deste século: conhecimento e relações”. Para ele o papel do cliente mudou de receptor passivo para projetor ativo.

Nóbrega (2001), ressalta ainda que uma estratégia é o conjunto de coisas que você faz (atividades que desempenha) e, que faz o cliente escolher você, não o concorrente.

2.5.2 Elaborando o Perfil Futuro da Instituição

Para elaborar o perfil estratégico da instituição, Menezes (2002) afirma que será necessário levar em consideração três principais elementos que refletem verdadeiramente a sua estratégia, sua direção e posicionamento mercadológico: Produtos e serviços; Mercado; Clientes-usuários.

Para efetuar uma análise destas principais áreas, será imprescindível conhecer profundamente os seguintes aspectos: a natureza de seus produtos e serviços (a escola caracteriza-se pela prestação de serviços educacionais – que apresenta uma performance bastante tangível, o que envolve não só resultados quantitativos, mas principalmente os qualitativos e os não mensuravam). A Natureza dos seus clientes (pais e alunos) – caracterização do ambiente-cultural, social, expectativas, (crenças e valores da comunidade). A natureza de seus segmentos de mercado (concorrência,

novos produtos, e serviços). E finalizando as possibilidades de expansão dos mercados geográficos (mercados ainda não explorados, viabilidade de expansão, necessidades atreladas à expansão).

Assim, as perguntas mais importantes que a equipe diretiva deve saber responder, a fim de modelar a sua instituição são: Que produtos e serviços nós oferecemos? O que significa verdadeiramente pensar e atuar estrategicamente no domínio da educação? Qual é a nossa ambição de construir uma diferença relativamente às outras escolas? O que fazemos melhor relativamente às outras escolas? Como criar parcerias estratégicas?

Tendo em consideração apenas os aspectos relevantes da gestão estratégica quando aplicada às escolas e considerando que um dos seus grandes objetivos é assegurar que as organizações no seu conjunto se articulem bem com os seus meios, também as escolas podem ganhar com este tipo de gestão, uma vez que elas são igualmente afetadas por um conjunto de fatores ambientais tão importantes como: a legislação, as mudanças de condições e políticas de trabalho, os desafios que a própria autonomia pode instigar uma certa competição entre escolas entre públicas e privadas, as limitações de ordem econômica, os fatores sócio-culturais (que incluem os símbolos de status, as orientações religiosas, os valores e atitudes da sociedade), o nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas face à educação, entre outras.

A gestão estratégica é uma proposta que apresenta potencialidades técnicas que podem ser recomendadas no sentido de melhorar a performance das escolas. Como tecnologia, ela pode ser uma ferramenta essencial, para tomada de decisão estratégica, embora as estratégias nunca são meramente funcionais e é por isso que elas ameaçam a estrutura e as posições de poder vigentes na organização.

Assim, a gestão estratégica escolar não pode ser analisada independentemente das estratégias e racionalidades plurais que os atores escolares (pessoas ou grupos) mobilizam, negociando comportamentos (antes mesmo da decisão estratégica ocorrer) e resistindo freqüentemente a imposições com as quais não se identificam. Não pode ser vista, ainda, independentemente da estrutura ambígua ou debilmente articulada das organizações escolares (LIMA, 1992; ESTEVÃO, 1997), o que pode levantar algumas dúvidas quanto à concepção de uma gestão estratégica essencialmente integradora e sistêmica.

Na concretização de um modelo de gestão estratégica em uma dada escola deve-se ainda considerar a responsabilidade social dos seus atos no sentido de ir além dos meros interesses economicistas da organização e almejar objetivos e atividades civicamente críticas e socialmente empenhadas.

2.6 A MISSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO

Para a Merck, gigante da indústria farmacêutica, preservar a vida tem sido a sua missão, desde 1891. Esta declaração demonstra que há muito tempo o conceito de missão vem acompanhando a trajetória das grandes corporações. Também merece destaque a Harvard Business School que apresenta como primeira palavra no catálogo de Doutorado de Administração: Mission. A missão do programa é “Desenvolver profissionais notáveis para seguir carreiras de ensino e pesquisa em escolas e universidades líderes”.

O Hospital das Clínicas de São Paulo tem como principal Missão: Salvar Vidas.

Num outro patamar encontramos Jesus Cristo, que há dois milênios, veio ao mundo com uma missão: “Salvar a Humanidade”.

Peter Drucker (1980), afirma que “Definir a Missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado...” mas é somente dessa forma consegue-se estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É também afirma que é só assim que uma empresa pode ser administrada, buscando um excelente desempenho “. Para Drucker, o dirigente precisa estar atento para não cair na armadilha de tornar-se obsoleto, e aquele que não pergunta” qual é a nossa missão “, quando a empresa está tendo sucesso é, na verdade, arrogante”.

Toda a organização tem um propósito único e uma razão para existir. Esta singularidade deve estar refletida na declaração de Missão. Uma organização só alcança um elevado senso de propósito quando explicita e divulga uma clara Missão.

A missão atrai, motiva e retém talentos, esta é uma afirmação de Stephen Covey (1989).

“... Uma missão cria uma grande unidade e um imenso envolvimento. Gera nas mentes e nos corações das pessoas um quadro de referência, um conjunto de critérios e orientações, por meio dos quais, eles poderão governar as suas vidas. Não precisam de ninguém para dirigi-los e criticá-los. Eles estão em harmonia com o âmago da organização” (COVEY, 1989).

Philip Kotler (1999), ainda afirma que uma missão bem difundida desenvolve-se nos funcionários de uma organização um senso comum de oportunidades, direção, significância e realização, e com que uma missão bem explicitada, atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Collins e Porras (1995) pesquisaram o segredo das empresas de sucesso, as quais atravessaram todos os momentos históricos e mantiveram-se líderes em seu

segmento e descobriram a importância de atrair, motivar e reter os melhores talentos formando verdadeiros diferenciais competitivos dessas empresas.

Cedric Lewis, presidente da ABB, Asea Brown Boveri no Brasil, afirmou que as pessoas motivadas têm a missão pessoal conectada com a missão da empresa.

Momentos turbulentos como este. Exigem novas configurações nas instituições, e a missão passa a ter um papel relevante – manter os sobreviventes unidos em torno de um propósito.

As abordagens acima, nos permitem destacar os benefícios obtidos, a partir da explicitação da Missão: criar um propósito único dentro da Instituição: servir de referência para alocação de recursos e de esforços: definir a responsabilidade dos membros da equipe.

Para a elaboração de estratégias bem definidas e transparentes, que facilitem o entendimento dos objetivos e propostas da organização pelos colaboradores diretamente envolvidos, bem como pelos possíveis financiadores, necessita-se, portanto que a organização tenha clara qual é a sua missão. A missão resume a própria razão de existir da organização, descreve em linhas gerais onde a organização vai atuar e qual será seu foco principal.

Uma boa missão induz a uma boa estratégia que conseqüentemente conduz a uma vantagem competitiva sustentável. Quanto maior for a vantagem competitiva que a estratégia ajudar a formar, maior é o seu vigor e eficácia.

Uma empresa cuja vantagem competitiva é derivada de sua missão, esta depende não somente das ações da empresa, mas também das atitudes individuais de seus colaboradores.

2.7 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL

De acordo com a revista Documenta nº 456 (1999), os primórdios da formação profissional no Brasil registram apenas decisões circunstanciais especialmente destinadas a “amparar os órfãos e os demais desvalidos da sorte”, assumindo um caráter assistencialista que tem marcado toda sua história”.

A primeira notícia de um esforço governamental em direção à profissionalização data de 1809, quando um Decreto do Príncipe regente, futuro D. João VI, criou o “Colégio das Fábricas”, logo após a suspensão da proibição de funcionamento de indústrias manufatureiras em terras brasileiras. Posteriormente, em 1816, era proposta a criação de uma “Escola de Belas Artes”, com o propósito de articular o ensino das ciências e do desenho para os ofícios mecânicos. Bem depois, em 1816, foi organizado, por Decreto Real, o “Instituto Comercial do Rio de Janeiro”,

cujos diplomados tinham preferência no preenchimento de cargos públicos das Secretarias do Estado.

No período compreendido entre 1840 a 1859, foram criadas as Casas de Educandos e Artífices, em 10 províncias, que objetivavam tirar crianças da rua, ensinando-lhes um ofício. A primeira delas em Belém do Pará, para atender prioritariamente os menores abandonados, objetivando “a diminuição da criminalidade e da vagabundagem”. Posteriormente, Decreto Imperial de 1854 criava estabelecimentos especiais para menores abandonados, os chamados “Asilos da Infância dos Meninos Desvalidos”, onde os mesmos aprendiam as primeiras letras e eram, a seguir, encaminhados às oficinas públicas e particulares, mediante a contratos fiscalizados pelo Juizado e Órfãos.

Na segunda metade do século passado foram criadas, ainda, várias sociedades civis destinadas “amparar crianças, órfãos e abandonados”, oferecendo-lhes instrução teórica e prática, e iniciando-as no ensino industrial. As mais importantes delas foram os “Liceus de Artes e Ofícios”, dentre os quais o Rio de Janeiro (1858), Salvador (1872), Recife (1880), São Paulo (1882), Maceió (1884) e Ouro Preto (1886).

No início do século XX o ensino profissional continuou mantendo, basicamente, o mesmo traço assistencial do período anterior, isto é, o de um ensino voltado para os menos favorecidos socialmente, para “órfãos e desvalidos da sorte”. A novidade será o início de um esforço público de organização da formação profissional, migrando da preocupação principal com o atendimento de menores abandonados para uma outra, considerada igualmente relevante, a de preparar operários para o exercício profissional.

Em 1906, o ensino profissional passou a ser atribuição do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Consolidou-se, então, uma política de incentivo ao desenvolvimento do ensino industrial, comercial e agrícola. Quanto ao ensino comercial, foram instaladas comerciais em São Paulo, como a “Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado”, e escolas comerciais públicas no Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Minas Gerais, entre outras.

Nilo Peçanha, em 1910, instalou dezenove “Escolas de Aprendizes Artífices” destinadas “aos pobres e humildes”, distribuídas em várias Unidades de Federação. Eram escolas similares aos Liceus de Artes e Ofícios, voltadas basicamente para o ensino industrial, mas custeadas pelo próprio Estado. No mesmo ano foi organizado, também o ensino agrícola no País, objetivando formar “chefes de cultura, administradores e capatazes”.

Nessa mesma década foram instaladas várias escolas-oficina destinadas a formação profissional de ferroviários. Essas escolas desempenharam importante papel na história da educação profissional brasileira, ao se tornarem os embriões da organização do ensino profissional técnico na década seguinte.

Na década de 20 a Câmara dos Deputados promoveu uma série de debates sobre a expansão do ensino profissional, propondo a sua extensão a todos, pobres e ricos, e não apenas aos “desafortunados”. Foi criada, então, uma comissão especial, denominada “Serviço de Remodelagem do Ensino Profissional Técnico”, que teve o seu trabalho concluído na década de 30, a época da criação dos Ministérios da Educação e Saúde Pública e do Trabalho, Indústria e Comércio.

Ainda na década de 20, um grupo de educadores brasileiros imbuídos de idéias inovadoras em matéria de educação criava, em 1924, na cidade do Rio de Janeiro, a Associação Brasileira de Educação (ABE), que acabou se tornando importante pólo irradiador do movimento renovador da educação brasileira, principalmente através das Conferências Nacionais de Educação, realizadas a partir de 1927.

Em 1931 foi criado o Conselho Nacional de Educação e, nesse mesmo ano, também foi efetivada uma reforma educacional, conhecida pelo nome do Ministro Francisco Campos e que prevaleceu até 1942, no ano em que começou a ser aprovado o conjunto das chamadas “Leis Orgânica do Ensino”, mais conhecido como Reforma Capanema.

Destaque-se da reforma Francisco Campos os Decretos Federais n.º 19.890/31 e n.º 21.241/32, que regulamentam a organização do ensino secundário, bem como o Decreto Federal n.º 20.158/31, que organizou o ensino profissional comercial e regulamentou a profissão de contador. A importância deste último deve-se ao fato de ser o primeiro instrumento legal a estruturar cursos já incluindo a idéia de itinerários de profissionalização.

Em 1932 foi lançado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, buscando diagnosticar e sugerir rumos às políticas em matéria de educação. Preconizada a organização de uma escola democrática, que proporcionasse as mesmas oportunidades para todos e que, sobre a base de uma cultura geral comum, de forma flexível, possibilitasse especializações “para as atividades de preferência intelectual (humanidades e ciências) ou de preponderância manual e mecânica (cursos de caráter técnico).” Estas foram assim agrupadas: a) extração de matérias primas (agricultura, minas e pesca; b) elaboração de matérias primas (indústria); c) distribuição de produtos elaborados (transportes e comércio). Nesse mesmo ano, realizou-se a “V Conferência Nacional de Educação”, cujos resultados refletiram na Assembléia Nacional Constituinte de 1933. A Constituição de 1934 inaugurou

objetivamente uma nova política nacional de educação, ao estabelecer como competências da União “traçar Diretrizes da Educação Nacional e fixar o Plano Nacional de Educação”.

Com a Constituição outorgada de 1937 muito do que se definiu em matéria de educação em 1934 foi abandonado. Entretanto, pela primeira vez, uma Constituição tratou das “escolas vocacionais e pré-vocacionais”, como um “dever do Estado” para com as “classes menos favorecidas” (Art. 129). Essa obrigação do Estado deveria ser cumprida com “a colaboração das indústrias e dos sindicatos econômicos”, as chamadas “classes produtoras”, que deveriam “criar, na esfera de sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários ou de seus associados”. Esta era uma demanda do processo de industrialização desencadeado na década de 30, que estava a exigir maiores e crescentes contingentes de profissionais especializados, tanto para indústria quanto para os setores de comércio e serviços.

Em decorrência, a partir de 1942, são baixadas, por Decretos-Lei, as conhecidas “Leis Orgânicas da Educação Nacional”:

- 1942 – Leis Orgânicas do Ensino Secundário (Decreto-Lei n.º 4.244/42) e do Ensino Industrial (Decreto-Lei n.º 4.073/42);
- 1943 – Lei Orgânica do Ensino Comercial (Decreto-Lei n.º 6.141/43);
- 1946 – Lei Orgânica do Ensino Primário (Decreto-Lei n.º 8.529/46).do Ensino Normal (Decreto-Lei n.º 9.613/46).

A determinação constitucional relativa ao ensino vocacional e pré-vocacional como dever do Estado, a ser cumprido com a colaboração das empresas e dos sindicatos econômicos, possibilitou a definição das referidas Leis do Ensino Profissional e proporcionou, ainda, a criação de entidades especializadas como Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942, e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em 1946, bem como a transformação das antigas escolas aprendizes artífices em escolas técnicas federais. Ainda em 1942, o Governo Vargas, por um Decreto-Lei, estabeleceu o conceito de menor aprendiz para os efeitos da legislação trabalhista e, por outro Decreto-Lei, dispôs sobre a “Organização da Rede Federal de Estabelecimentos de Ensino Industrial”. Com essas providências, o ensino profissional se consolidou no Brasil, embora ainda continuasse a ser preconceituosamente considerado como uma educação de segunda categoria.

No conjunto das Leis Orgânicas da Educação Nacional, o objetivo do ensino secundário e normal era o de “formar as elites condutoras do país” e o objetivo profissional era o de oferecer “formação adequada aos filhos dos operários, aos desvalidos da sorte e aos menos afortunados, aqueles que necessitam ingressar

precocemente na força de trabalho”. A herança dualista não só perdurava como era explicitada.

No início da República, o ensino secundário, o normal e o superior, eram competência do Ministério da Justiça e dos negócios Interiores e o ensino profissional, por sua vez, era afeto ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. A junção dos dois ramos de ensino, a partir da década de 30, no âmbito do mesmo Ministério da Educação e Saúde Pública foi apenas formal, não ensejando, ainda, a necessária e desejável “circulação de estudos” entre o acadêmico e o profissional. O objetivo primordial daquele era propriamente educacional, e deste, primordialmente assistencial, embora já se percebesse a importância da formação profissional dos trabalhadores para ocupar os novos postos de trabalho que estavam sendo criados, com os crescentes processos de industrialização e de urbanização.

Apenas na década de 50 é que se passou a permitir a equivalência entre os estudos acadêmicos e profissionalizantes, quebrando a parte a rigidez entre os dois ramos de ensino e entre os vários campos do próprio ensino profissional. A Lei Federal n.º 1.076/50 permita que concluintes de cursos profissionais pudessem continuar acadêmicos nos níveis superiores, desde que prestassem exames das disciplinas não estudadas naqueles cursos e provassem “possuir o nível de conhecimento indispensável à realização dos aludidos estudos”. A Lei Federal n.º 1.821/53 dispunha sobre as regras para a aplicação desse regime de equivalência em ter os diversos cursos de grau médio. Essa Lei só foi regulamentada no final do mesmo ano, pelo Decreto n.º 34.330/53, produzindo seus efeitos somente a partir do ano 1954.

A plena equivalência entre todos os cursos do mesmo nível, sem necessidade de exames e provas de conhecimentos, só veio a ocorrer a partir de 1961, com promulgação da Lei Federal n.º 4.024/61, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, classificada por Anísio Teixeira como “meia vitória, mas vitória”.

Essa primeira LDB equiparou o ensino profissional, do ponto de vista da equivalência e da continuidade de estudos, para todos os efeitos, ao ensino acadêmico, sepultando, pelo menos do ponto de vista formal, a velha dualidade entre ensino para “elites condutoras do país” e ensino para “desvalidos da sorte”. Todos os ramos e modalidades de ensino passaram a ser equivalente, para fins de continuidade de estudos em níveis subseqüentes.

Na década de sessenta, estimulados pelo disposto no artigo 100 da Lei Federal 4.024/61, uma série de experimentos educacionais, orientados para a profissionalização de jovens, foi implantada no território nacional, tais como o GOT

(Ginásios Orientados para o Trabalho) e o PREMEN (Programa de Expansão e Melhoria do Ensino).

A Lei Federal n.º 5.692/71, que reformulou a Lei Federal n.º 4.024/61 no tocante ao então ensino de primeiro e segundo graus, também representa um capítulo marcante na história da educação profissional, ao generalizar no ensino médio, então denominado segundo grau. Grande parte do quadro atual da educação profissional pode ser explicada pelos efeitos dessa Lei.

Desse quadro não podem ser ignorados as centenas de cursos ou classes profissionalizantes sem investimentos apropriados e perdidos dentro de um segundo grau supostamente único. Dentre seus efeitos vale destacar: a introdução generalizada do ensino profissional no segundo grau se fez sem a preocupação de se preservar a carga horária destinada à formação de base; o desmantelamento, em grande parte, das redes públicas de ensino técnico então existentes, assim como a descaracterização das redes de ensino secundário e normal mantida por estados e municípios; a criação de uma falsa imagem da formação profissional como solução para estudantes de emprego, possibilitando a criação de muitos cursos mais por imposição legal e motivação político-eleitoral que por demandas reais da sociedade.

A educação profissional deixou de ser limitada às instituições especializadas. A responsabilidade da oferta ficou difusa e recaiu sobre os sistemas de ensino público estadual, os quais estavam às voltas com a deterioração acelerada que o crescimento quantitativo do primeiro grau impunha às condições de funcionamento das escolas na qualidade da educação profissional das instituições especializadas, mas interferiu nos sistemas públicos de ensino, que não recebiam o necessário apoio para oferecer um ensino profissional de qualidade compatível com as exigências de desenvolvimento do país.

Esses efeitos foram atenuados pela modificação trazida pela Lei Federal n.º 7.044/82, de conseqüências ambíguas, que tornou facultativa a profissionalização no ensino de segundo grau. Se, por outro lado, tornou esse nível de ensino livre das amarras da profissionalização, por outro, praticamente restringiu a formação profissional às instituições especializadas. Muito rapidamente as escolas de segundo grau reverteram suas “grades curriculares” e passaram a oferecer apenas o ensino acadêmico, às vezes, acompanhando de um arremedo de profissionalização.

Enfim, a Lei Federal n.º 5.692/71, conquanto modificada pela de nº 7.044/82, gerou falsas expectativas relacionadas com a educação profissional ao se difundirem, caoticamente, habilitações profissionais dentro de um ensino de segundo graus sem identidade própria, mantida clandestinamente na estrutura de um primeiro grau agigantado.

A Lei Federal n.º 9.394/96, atual LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – configura a identidade do ensino médio como uma etapa de consolidação de educação básica, de aprimoramento do educando como pessoa humana, de aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental para continuar aprendendo e de preparação básica para o trabalho e a cidadania. A LDB dispõe, ainda, que “a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, a ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”.

Essa concepção representa a superação dos enfoques e economicista da educação profissional, bem como preconceito social que a desvalorizava.

Após o ensino médio, a rigor, tudo é educação profissional. Nesse contexto, tanto o ensino técnico e tecnológico quanto os cursos seqüenciais por campo de saber e os demais cursos de graduação devem ser considerados como cursos de educação profissional. A diferença fica por conta do nível de exigência das competências e da qualificação dos egressos, de densidade do currículo e respectiva carga horária.

2.7.1 Educação Profissional na LDB

Tanto a Constituição Federal quanto a LDB situam a educação profissional na confluência dos direitos do cidadão à educação e ao trabalho. A Constituição Federal, em seu artigo 227, destaca o dever da família, da sociedade e do Estado em “assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária”. O parágrafo único do artigo 39 da LDB define que “o aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, contará com a possibilidade de acesso à educação profissional”.

A composição dos níveis escolares, nos termos do artigo 21 da LDB, não deixa margem para diferentes interpretações: são dois os níveis de educação escolar no Brasil – a educação básica e a educação superior. Essa educação, de acordo com o § 1.º do artigo 1.º da Lei, “deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”.

A educação básica, nos termos do artigo 22, “tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação indispensável para o desenvolvimento da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”, tanto no nível superior quanto na educação profissional e em termos de educação permanente. A educação básica tem como sua etapa final e de consolidação o ensino médio, que objetiva a “preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando

para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores”.

A educação profissional, na LDB, não substitui a educação básica e nem com ela concorre. A valorização de uma não representa a negação da importância da outra. A melhoria da qualidade da educação profissional pressupõe uma educação básica de qualidade e constitui condição indispensável para o êxito num mundo pautado pela competição, inovação tecnológica e crescentes exigências de qualidade, produtividade e conhecimento.

A busca de um padrão de qualidade, desejável e necessário para qualquer nível ou modalidade de educação, deve ser associada à sua equidade, como uma das metas da educação nacional. A integração entre qualidade e equidade será a via superadora dos dualismos ainda presentes na educação e na sociedade.

A preparação para profissões técnicas, de acordo com o § 2.º do artigo 36 da LDB, poderá ocorrer, no nível do ensino médio, após “atendida a formação geral do educando”, onde o mesmo se aprimora como pessoa humana, desenvolve autonomia intelectual e pensamento crítico, bem como compreende os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos, dando nova dimensão à educação profissional, como direito do cidadão ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida social e produtiva.

A prioridade educacional do Brasil, para os próximos anos, é a consolidação da universalização do ensino fundamental, obrigatório e gratuito, na idade própria e, progressivamente, a universalização da educação infantil, gratuita, e de responsabilidade primeira dos Estados. É essencial que se concentrem esforços na instauração de um processo de contínua melhoria da qualidade da educação básica, o que significa, sobretudo, preparar crianças e jovens para um mundo regido, fundamentalmente, pelo conhecimento e pela mudança rápida e constante. Importa, portanto, capacitar os cidadãos para uma aprendizagem autônoma e contínua, tanto no que se refere às competências essenciais, comuns e gerais, quanto no tocante às competências profissionais.

No momento investe-se prioritariamente na educação básica e, ao mesmo tempo, há uma diversificação e ampliação na oferta de educação profissional. A LDB e o Decreto Federal n.º 2.208/97 possibilitam o atendimento dessas demandas.

A LDB reservou um espaço privilegiado para a educação profissional. Ela ocupa um capítulo específico dentro do título amplo que trata dos níveis e modalidades de educação e ensino, sendo considerada como um fator estratégico de competitividade e desenvolvimento humano na nova ordem econômica mundial. Além disso, a educação profissional articula-se, de forma inovadora, à educação básica.

Passa a ter um estatuto moderno e atual, tanto no que se refere à sua importância para o desenvolvimento econômico e social, quanto na sua relação com os níveis da educação escolar.

O Decreto Federal n.º 2.208/97 estabelece uma organização curricular para a educação profissional de nível técnico de forma independente e articulada ao ensino médio, associando a formação técnica a uma sólida educação básica e apontando para a necessidade de definição clara de diretrizes curriculares, com o objetivo de adequá-las às tendências do mundo do trabalho.

A independência entre o ensino médio e ensino técnico é vantajosa tanto para o aluno, que terá mais flexibilidade na escolha de seu itinerário de educação profissional, não ficando preso à rigidez de uma habilitação profissional vinculada a um ensino médio de três ou quatro anos, quanto para as instituições de ensino técnico que podem, permanentemente, com maior versatilidade, rever e atualizar seus currículos. O cidadão que busca uma oportunidade de se qualificar por meio de um curso técnico está, na realidade, em busca do conhecimento para a vida produtiva. Esse conhecimento deve alicerçar uma sólida educação básica que prepare o cidadão para o trabalho com competências mais abrangentes e mais adequadas às demandas de um mercado em constante mutação.

As características atuais do setor produtivo tornam cada vez mais tênues as fronteiras entre as práticas profissionais. Um técnico precisa ter competências para transitar com maior desenvoltura e atender as várias demandas de uma área profissional, não se restringindo a uma habilitação vinculada especificamente a um posto de trabalho. Dessa forma, as habilitações profissionais, atualmente pulverizadas, deverão ser reorganizadas por áreas profissionais.

A possibilidade de adoção de módulos na educação profissional de nível técnico, bem como a certificação de competências, representam importantes inovações trazidas pela legislação por meio do Decreto Federal n.º 2.208/97.

A modularização dos cursos deverá proporcionar maior flexibilidade às instituições de educação profissional e contribuir para a ampliação e agilização do atendimento das necessidades dos trabalhadores, das empresas e da sociedade. Cursos, programas e currículos poderão ser permanentemente estruturados, renovados e atualizados, segundo as emergentes e mutáveis demandas do mundo do trabalho. Possibilitarão o atendimento das necessidades dos trabalhadores na construção de seus itinerários individuais, que os conduzam a níveis mais elevados de competência para o trabalho.

Quanto à certificação de competências, todos os cidadãos poderão, de acordo com o artigo 41 da LDB, ter seus conhecimentos adquiridos “na educação profissional,

inclusive no trabalho”, avaliados, reconhecidos e certificados para fins de prosseguimento e de conclusão de estudos.

A LDB, considerando que a educação profissional deve se constituir num direito de cidadania preconiza a ampliação do atendimento, ao prescrever, para tanto, em seu artigo 42, que “as escolas técnicas profissionais, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade”.

2.8 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE NÍVEL TÉCNICO

O exercício profissional de atividades de nível técnico vem sofrendo grande mutação. Ao técnico formado com base nas diretrizes curriculares apoiadas no Parecer nº 45/72 era exigida predominantemente, formação específica. Em geral, um técnico não precisa transitar por outra atividade ou setor diverso de sua formação, mesmo que pertencesse à mesma área profissional.

O mundo do trabalho está se alterando contínua e profundamente, pressupondo a superação das qualificações restritas às exigências de postos delimitados, o que determina a emergência de um novo modelo de educação profissional centrado em competências por área. Torna-se cada vez mais essencial que o técnico tenha um perfil de qualificação que lhe permita construir itinerários profissionais, com mobilidade, ao longo de sua vida produtiva.

Um competente desempenho profissional exige domínio do seu ofício associado à sensibilidade e à prontidão para mudanças e uma disposição para aprender e contribuir para o aperfeiçoamento.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, portanto, estão centradas no conceito de competências por área. Do técnico será exigida tanto uma escolaridade básica sólida, quanto uma educação profissional mais ampla e polivalente. A revolução tecnológica e o processo de reorganização do trabalho demandam uma complexa revisão dos currículos, tanto na educação básica quanto na educação profissional, uma vez que é exigida dos trabalhadores, em doses crescentes, maior capacidade de raciocínio, autonomia intelectual, pensamento crítico, iniciativa própria e espírito empreendedor, bem como capacidade de visualização e resolução dos problemas.

A educação profissional brasileira foi alterada, superando de vez as distorções herdadas pela profissionalização universal e compulsória instituída pela Lei Federal n.º 5.692/71 e posteriormente regulamentada pelo Parecer CFE n.º 45/72. Essa

legislação, na medida em que não se preocupou em preservar uma carga horária adequada para a educação geral, a ser ministrada no então segundo grau facilitou a proliferação de classes ou cursos profissionalizantes soltos, tanto nas redes públicas de ensino quanto nas escolas privadas.

Realizadas em geral no período noturno, essa profissionalização improvisada e de má qualidade confundiu-se no imaginário das camadas mais populares, com a empregabilidade de seus filhos. Com isso, a oferta de curso único integrado a habilitação profissional e o segundo grau, com carga reduzida, passou a ser estimulada como resposta política local às pressões da população. Pior ainda, na falta de financiamento de que padece o ensino médio há décadas, tais cursos profissionalizantes concentraram-se quase em sua totalidade em cursos de menor custo, sem levar em conta as demandas sociais e de mercado, bem como as transformações tecnológicas.

O então ensino médio de segundo grau perdeu, neste processo, qualquer identidade que já tivera no passado – acadêmico-propedêutica ou terminal – profissional. O tempo dedicado à educação geral foi reduzido e o ensino profissionalizante foi introduzido dentro da mesma carga horária antes destinada às disciplinas básicas.

É de se destacar, entretanto, que cursos técnicos de boa qualidade continuam a ser oferecido em instituições ou escolas especializadas em formação profissional, como é o caso da Escola Técnica “Prof. Everardo Passos” – ETEP. Esses cursos oferecem um currículo misto, de educação geral e de disciplinas profissionalizantes, convivem com a oferta de cursos especiais de qualificação profissional, de objetivos estritamente profissionalizantes, mais flexíveis e atentos às exigências e demandas de trabalhadores e empresas, alguns deles já organizados com a adoção do sistema modular nos seus cursos e programas.

Nas regiões em que a oferta de bom ensino de segundo grau preparatório para o vestibular é escassa, as escolas técnicas tradicionais acabam se tornando a opção pessoal de estudos propedêuticos, distorcendo a missão dessas escolas técnicas.

A separação entre educação profissional e ensino médio, bem como a rearticulação curricular recomendada pela Lei de Diretrizes de Bases – LDB, permitirão resolver as distorções apontadas. Em primeiro lugar, eliminando uma pseudo-integração que nem preparava para a continuidade de estudos nem para o mercado de trabalho. Em segundo lugar, focando na educação profissional a vocação e a missão das escolas técnicas e instituições especializadas, articuladamente com escolas de nível médio responsáveis por ministrar a formação geral, antes a cargo da então “dupla” missão das “boas escolas técnicas”.

A rearticulação curricular entre o ensino médio e a educação profissional de nível técnico orienta-se por dois eixos complementares: devolver ao ensino médio a missão e carga horária mínima de educação geral, que inclui a preparação básica para o trabalho, e direcionar os cursos técnicos para a formação profissional em uma sociedade em constante mutação.

Assim, o ensino médio é etapa de consolidação da educação básica e, mais especificamente, de desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico. Objetiva a compreensão dos fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos.

Visa-se a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando. Capacita para continuar aprendendo e para adaptar-se com flexibilidade às novas condições de trabalho e às exigências de aperfeiçoamento posteriores.

A duração da educação profissional de nível técnico, para o aluno, dependerá: a) do perfil profissional de conclusão que se pretende e das competências exigidas, segundo projeto pedagógico da escola; b) das competências constituídas no ensino médio; c) das competências adquiridas por outras formas, inclusive no trabalho. Assim, a duração do curso poderá variar para diferentes indivíduos, ainda que o plano de curso tenha uma carga mínima definida para qualificação ou habilitação, por área profissional.

2.8.1 Princípios da Educação Profissional

As diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico regem-se por um conjunto de princípios que incluem o da sua articulação com o ensino médio e os comuns com a educação básica, também orientadora da educação profissional, que são os referentes aos valores estéticos, políticos e éticos.

Outros princípios definem sua identidade e especificidade, e se referem ao desenvolvimento de competências para a laborabilidade, à flexibilidade, à interdisciplinaridade e à contextualização na organização curricular, à identidade dos perfis profissionais de conclusão, à atualização permanente dos cursos e seus currículos, e à autonomia da escola em seu projeto pedagógico.

A educação profissional é, antes de tudo, educação. Por isso mesmo, rege-se pelos princípios explicitados na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Assim, a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, a liberdade de aprender e ensinar, a valorização dos profissionais da educação e os demais princípios consagrados pelo artigo 3.º da LDB devem estar

contemplados na formulação e no desenvolvimento dos projetos pedagógicos das escolas e demais instituições de educação profissional.

2.8.2 Formação Geral e Educação Profissional

No que se refere à posição dos gestores das políticas educacionais e de alguns segmentos da sociedade, assiste-se à celebração do modelo vigente apoiada nas críticas à estrutura anterior voltada para a profissionalização compulsória, que integrava a formação geral e profissional. Nesse contexto que se discutem a reforma do ensino médio no Brasil e sua separação da educação profissional, prevista na LDB n. 9.394/96 e consagrada no Decreto n. 2.208/97.

As experiências bem sucedidas das escolas técnicas, dadas as condições especiais de funcionamento, em termos de recursos humanos, financeiros e equipamentos, além de restringirem seu atendimento a um percentual ínfimo da população escolar, não cumpriram os propósitos para os quais foram criadas. Deveriam propiciar formação de alto padrão a um alunado que se dirigia ao mundo profissional, mas funcionaram mais efetivamente como cursos preparatórios de qualidade para acesso ao ensino superior, em benefício de uma população altamente selecionada.

Por outro lado, a expectativa era a de que essas escolas servissem de centros de produção de conhecimentos científico-pedagógicos sobre a elaboração e o desenvolvimento de currículos mais abertos à integração entre os conteúdos de formação geral e a parte profissional específica, o que nem sempre ocorreu. Quando existiu, não ultrapassou os muros das próprias instituições e não serviu, como se pretendia, de referência para transformações qualitativas que se esperavam realizar no conjunto das escolas profissionais das redes públicas oficiais.⁹

Ao mesmo tempo, fortaleceu-se a idéia de que era urgente uma educação profissional mais aderente às modernidades introduzidas no mundo do trabalho, apesar de se constatar que essa não é uma realidade presente na maioria das empresas e dos ofícios. Tal educação deveria repousar em uma base sólida de competências cognitivas de ordem elevada e mais propícia à inventividade e enfrentamento de situações inesperadas, de uma visão mais prospectiva e consciente dos desafios de trabalho, e de comportamentos sociais abertos à ação técnica.

⁹ BARROSO, J. Das reformas globais às mudanças locais. Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 20. Anais: Salvador: Anpae, 2001.

Construiu-se um consenso, sobre a necessidade de um tipo de formação de caráter mais geral que servisse de base e alicerce às sucessivas e diversas formações especializadas das quais o futuro profissional haverá de necessitar, oferecida em cursos modulares de estrutura mais dinâmica e flexível (KUENZER, 2000).

Estas foram alguns dos argumentos que sustentaram as justificativas, as decisões e as orientações que transferiram a formação profissional de nível técnico para um curso que, embora possa ser realizado concomitantemente com o ensino médio, caracteriza-se como um pós-médio, uma vez que o aluno somente pode receber seu certificado de técnico deste nível após a conclusão do ensino médio. Este passa a ser considerado com o propósito de aprofundar e consolidar conhecimentos adquiridos no ensino fundamental (MITRULIS, 2001).

Entre as críticas a este modelo de formação profissional separada da formação geral está a de que ele se apóia na lógica da racionalidade econômica, pela sua pretensão de pronto atendimento a presumíveis necessidades da economia, “sem estudos mais aprofundados do mercado de trabalho, apoiando-se em suposições muito questionáveis da perspectiva desse mesmo mercado, especialmente nas condições criadas pela produção” (FERRETTI, 2000).

Um exemplo disto é a suposição de que o mercado se pauta pelo estoque de trabalhadores qualificados, ou a de que a frequência aos cursos amplia as condições de empregabilidade dos indivíduos. Por outro lado, a opção por uma política educacional mais focalizada no ensino fundamental, defendida pelos setores progressistas da sociedade nos anos 80, como medida de superação dos entraves quantitativos e qualitativos no processo de escolarização dos segmentos populares, vem sendo objeto de uma releitura (MELLO, 1999).

Apesar das diferenças de posição entre os defensores da política educacional vigente e seus críticos, há um efetivo consenso sobre a necessidade de uma formação para o trabalho solidamente fundada em uma educação básica e das relações sociais vividas no interior da escola.

3. MÉTODO

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos por meio de um método que permita atingir determinado conhecimento. Define-se método como "o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento" (GIL, 1994).

O autor ainda afirma que a metodologia da pesquisa desempenha um papel de bússola na atividade dos pesquisadores, esclarecendo cada uma das suas decisões por meio de alguns princípios de cientificidade. A metodologia, portanto orienta o desenvolvimento da investigação, através do emprego de métodos mais adequados com a problemática da pesquisa tratada.

Neste estudo, o método proposto é quanto aos fins explicativa, pois pretende esclarecer e analisar as ferramentas utilizadas por uma Escola Técnica de 2º Grau, e discutir sua eficiência em manter-se como destaque entre as escolas técnicas que atuam no município de São José dos Campos. De acordo com Vergara (2000) pesquisa descritiva esclarece características de determinada população ou fenômeno e pode também expor correlações entre algumas variáveis e definir sua natureza. "Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (VERGARA, 2000).

Portanto o tipo de pesquisa utilizada é a qualitativa com abordagem descritiva/comparativa. Segundo Gil (1994) a pesquisa qualitativa permite analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais, e a abordagem descritiva é praticada quando o que se pretende buscar é o conhecimento de determinadas informações e por ser um método capaz de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Por sua vez, a abordagem comparativa, ainda segundo Gil (1994), é muito utilizada em pesquisas no campo das ciências sociais, possibilitando comparar e ressaltar diferenças e similaridades, consistindo em levantar dados e informações embasadas em bibliografia especializadas sobre conceitos teóricos e em documentos que relatam um caso específico.

Em função da necessidade de conhecer informações sobre a vantagem competitiva adotada pela Escola Técnica, adotou-se o método do estudo de caso. Esse método é indicado para estudos em que se trabalha com um caso específico que se considera típico ou ideal para explicar uma certa situação, permite tratar um problema com maior profundidade e possibilita maior integração de dados, é útil em fase inicial de investigação, buscando ampliar o conhecimento a respeito de um certo

tema. O estudo de caso " se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa". (GIL, 1994, p. 79).

Para o mesmo autor o estudo de caso possui as seguintes potencialidades: proximidade que permite entre o pesquisador e os fenômenos estudados; possibilidade de aprofundamento das questões levantadas, do próprio problema e da obtenção de novas e úteis hipóteses; investigação do fenômeno dentro de seu contexto real; capacidade de levantar informações e proposições para serem estudadas à luz de métodos mais rigorosos de experimentação (GIL, 1994).

O método do estudo de caso também apresenta, por sua vez, algumas limitações porque não permitem generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, pois focalizam a sua atenção em poucas unidades do universo, a visão que fornece quanto ao processo/situação se limita ao caso estudado; depende da cooperação e da boa vontade das pessoas que são fontes de informação e são mais suscetíveis a distorções, tanto no que se refere à possibilidade de indução dos resultados por parte do pesquisador, que pode escolher os casos que tenham os atributos específicos que ele deseja, como no que se refere ao tipo de documentos que são disponibilizados ou ocultados (YIN, 2001).

Cabe ressaltar a importância, nesse método de estudo, de o caso escolhido ter efetivamente condições de colaborar quanto aos objetivos propostos, sendo relevante para a clarificação do problema e aprofundamento do tema.

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa baseou-se em fontes primárias de informação, que se materializaram por meio de investigação no local proposto em documentos de uma instituição privada, portanto optou-se por uma investigação documental para o método de procedimento de coleta de dados.

De acordo com Vergara (2000) a investigação documental é a realizada em documentos "de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros" (VERGARA, 2000) os públicos e instituições privadas, e os documentos de segunda mão que de alguma forma já foram analisados tais como: relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros.

Segundo o mesmo autor, há vantagens e limitações neste tipo de pesquisa, pois os documentos constituem-se fonte rica e estável de dados; não exige contato com os sujeitos da pesquisa e as críticas mais freqüentes refere-se à não representatividade e à subjetividade dos dados.

Para Lüdke (1986), a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

Utilizou-se de um levantamento realizado em 2002 e 2003 em cadastros, pesquisas e documentos de alunos e professores e a partir destes cadastros foram identificados fatores correspondentes à escolha e preferência da Escola Técnica para formarem a base dessa pesquisa documental.

Os dados foram tabulados preliminarmente procurando identificar aspectos relevantes no perfil da amostra, como as características mais freqüentes, bem como verificar o fator de escolha e sua relação com o foco da instituição.

3.2 DIFICULDADES NO LEVANTAMENTO DE CAMPO

Encontrou-se no método de pesquisa qualitativa a oportunidade de se fazer o levantamento de uma forma claro, coerente e relevante, dentre outras possíveis. No entanto, ressalta-se que na eleição que se fez, ao escolher a pesquisa documental como forma de coleta das informações mostrou-se trabalhosa para o pesquisador, em função de que os documentos relativos à estratégia não tiveram nenhum registro formal nos arquivos da Instituição.

As informações relatadas são o resultado de conversas informais e do resgate de cópias de documentos que se encontravam em mãos dos funcionários. Também dificultou a coleta de informações o fato de os responsáveis pela elaboração das propostas de estratégias e pela coordenação da implantação das mesmas não estar atuando mais naquelas funções ou na Instituição.

Outro fator foi à demora em acessar os documentos em arquivos e em outros setores. Procurou-se não privilegiar ou sobrepor em nenhum dos momentos as ações, comparadas e analisadas. Procurou-se analisar de forma ímpar e imparcial, respeitando os preceitos da cientificidade.

Estas dificuldades no levantamento dos dados e informações não comprometeram o estudo proposto, mas servem como elementos a serem considerados quando em outros estudos se fizer a escolha deste método.

4. ESTUDO DE CASO

São José dos Campos, nos idos de 1956, era uma pequena cidade, fundada numa região cujo clima de montanha recomendado para tratamento de saúde, como instância climática e por isso mesmo grandes sanatórios para tuberculosos circundavam um incipiente centro comercial.

Naquela época, algumas pessoas sonhavam com o desenvolvimento industrial do Vale do Paraíba, região do Estado onde se situa a cidade de São José dos Campos.

A idéia da criação de uma escola industrial decorreu da necessidade da implantação de novas escolas no município. Com a participação das forças vivas da comunidade, funda-se em 1956 uma Associação Joseense de Ensino, entidade sem fins lucrativos de caráter filantrópico, com o objetivo específico de instalar em São José dos Campos um ginásio industrial, visando à preparação de mão de obra desse nível par atender às necessidades das indústrias que começam a se instalar na região.

Partindo do ideal de uma escola para treinamento profissional, os planos se dilataram para o desenvolvimento e implantação de uma escola técnica profissional, enquadrada nas normas e regulamentos do ensino industrial oficial objetivando dar a seus alunos, além da formação teórica oficial e profissional, direito de se colocarem em igualdade com outros cursos de grau médio do país também, alojamentos e alimentação para todos alunos com aulas em período integral.

Entretanto, a limitação de recursos econômicos – financeiros põe em risco o projeto de criação da escola. Mais uma vez, contando com a colaboração de clubes de serviços, destacando-se o Rotary Clube, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, na pessoa de seu fundador e dirigente, o eminente Brigadeiro Benedito Montenegro e os membros do Poder Público Municipal, viabiliza-se um convênio tríplice entre a Associação Joseense de Ensino-AJE, o Governo Federal e o Governo Estadual, considerado à época “*sui-generis*” pelas suas condições e comprometimento das partes; o Governo Federal destinou recursos para a implantação de toda infraestrutura física e de equipamentos, o Governo Estadual com a dotação orçamentária para manutenção da escola e à Associação Joseense de Ensino – AJE coube a administração da escola.

Em homenagem ao idealizador do projeto, a escola foi, então denominada Escola Técnica “Prof. Everardo Passos” – ETEP, inicia suas atividades em março de 1959 formando técnicos de 1.º grau, antigo ginásio industrial.

A pequena cidade, de então, experimenta um surpreendente avanço industrial, sediando em seus limites um complexo parque industrial com tecnologia de ponta, a cidade passa de estância climática para estância industrial, produzindo tecnologia de ponta e na vanguarda da tecnologia aeroespacial.

Em dezembro de 1962, forma-se a primeira turma do ginásio industrial e procurando novas alternativas para atender a demanda regional do setor produtivo e com um plano escolar avançado para a época, com período integral de aulas, instala em 1963 o curso técnico de mecânica ao nível de 2.º grau e em 1968 o curso técnico de eletrônica.

Também, em 1968, credenciado pelo Ministério da Educação passa a se dedicar aos cursos de 3.º grau instalando a Escola de Engenharia Industrial para ministrar cursos de engenharia mecânica e engenharia de operações, convertidos a partir de 1978 para engenharia industrial mecânica.

A qualidade e a seriedade do ensino ministrado na escola ultrapassa as fronteiras do Estado de São Paulo e a Associação Joseense de Ensino torna-se paradigma e referência nacional para o Ministério da Educação, quando da instalação das Escolas Técnicas Federais - as CEFETES.

Em 1984 a Associação Joseense de Ensino – AJE muda sua razão social para Centro de Desenvolvimento de Tecnologia e Recursos Humanos – CDT, com o objetivo de atender às necessidades de formação e desenvolvimento do trabalhador através de cursos de reciclagem, especialização e programas de treinamento.

Com a capacidade de tornar sonhos em realidade e sempre desenvolvendo conhecimentos e tecnologia avançada na área de ensino, como pioneira revolucionou o ensino técnico no Brasil criando e implantando o primeiro curso técnico de informática industrial, voltado para o segmento produtivo.

Nesta mesma época, 1987, amplia suas atividades no ensino de 3.º grau e recebe autorização para implantar a Faculdade de Ciências Aplicadas de São José dos Campos – FACAP, ministrar cursos de ciências com licenciatura em física e matemática.

Ainda, uma vez mais, acompanhando as tendências da evolução tecnológica no campo das comunicações e as regras do mercado, passa a oferecer, a partir de 1966, o curso de técnico em telecomunicações.

Com o objetivo social de dar oportunidades de qualificação àqueles trabalhadores que se viram obrigados a ingressar no mercado de trabalho atuando na área técnica, mas sem habilitação, com apenas o curso médio, desenvolveu e implantou para ser ministrados no período noturno, o curso de habilitação técnica – CHT - com duração de quatro semestres letivos.

Em suas escolas, o Centro de Desenvolvimento de Tecnologia e Recursos Humanos difundiu e mantém uma filosofia baseada na formação integral de seu aluno, dando ênfase à qualidade do ensino ministrado, aspecto esse coroado de êxito através do Projeto Final de Graduação, aplicado a todos os alunos, tanto do curso técnico-ensino médio, quanto aos dos cursos de nível superior.

Filantrópica desde a sua fundação, a entidade sempre praticou os benefícios da concessão de bolsa de estudos aos estudantes mais carentes. Hoje, cerca de 20% (vinte por cento) dos alunos matriculados gozam dos benefícios de bolsa integral, para o período todo do curso.

Com a missão de ser uma entidade educacional de excelência para a formação profissional nas áreas de ciências, a instituição mantém as seguintes escolas:

- Escola Técnica “Prof. Everardo Passos” ETEP, para realização dos cursos de formação de técnico em mecânica, eletrônica, informática industrial, telecomunicações e segurança no trabalho.
- Escola de Engenharia Industrial EEI, para a realização dos cursos de formação de engenheiros industriais mecânicos.
- Faculdade de Ciências Aplicadas – FACAP, para realização dos cursos de ciências com licenciatura plena em física e matemática.

4.1 A ESTRUTURA FÍSICA

O Centro de Desenvolvimento de Tecnologia e Recursos Humanos está instalado em um terreno com área de 30.000 m² (trinta mil metros quadrados) situado no Jardim Esplanada em São José dos Campos, com frente para a Avenida Barão do Rio Branco, n.º 882 e fundos para a Rua Coronel Manoel Martins Junior, à esquerda com a Rua Graça Aranha e a direita com a Avenida Paulista.

São 17.000 m² (dezessete mil metros quadrados) de área construída, detalhada na planta baixa, conforme mostra a Figura 4.

No prédio principal, com três pavimentos está instalada no térreo a administração da instituição, secretaria geral e biblioteca da escola técnica, com salas de estudos coletivas e individuais, disponibilizando 15 micros conectados a Internet para pesquisas dos alunos e uma cantina para os estudantes.

No 1º andar a Escola Técnica “Prof. Everardo Passos” dispõe de quatorze salas de aulas com capacidade para 50 alunos, sala de professores, laboratório de redação, sala de recursos áudio-visual, setor de provas, setor de orientação educacional, setor de orientação pedagógica e administração escolar.

No 2º andar são quinze salas de aulas com capacidade para cinquenta alunos cada, sala de professores de matemática, estudos sociais, inglês e português, sala de vídeo e um auditório para 180 pessoas sentadas.

O complexo escolar composto de ensino médio-técnico e superior instalado na área mencionada dispõem de: 55 salas de aulas e de multimeios, com capacidade mínima de 50 alunos e de 50 laboratórios específicos, com toda a infra-estrutura material para prática industrial, física, química e biologia, telefonia, telecomunicações, automação industrial, robótica, eletrônica, manutenção, pneumática, projetos, microprocessadores, central de telecomunicações, antenas, tve áudio, instrumentação, máquinas térmicas, preparação de amostras, metalografia, metrologia, ensaios destrutivos, ensaios mecânicos.

Conta, ainda, o complexo estudantil com três quadras poliesportiva sendo um ginásio coberto com capacidade para 2.000 pessoas.

Neste 50 (cinquenta) anos de funcionamento da escola, mais de 12.000 alunos foram colocados no mercado de trabalho com real sucesso e que contribuíram para a formação da riqueza do nosso país.

A planta baixa, Figura 8 a seguir, mostra a composição e distribuição da estrutura física da instituição;

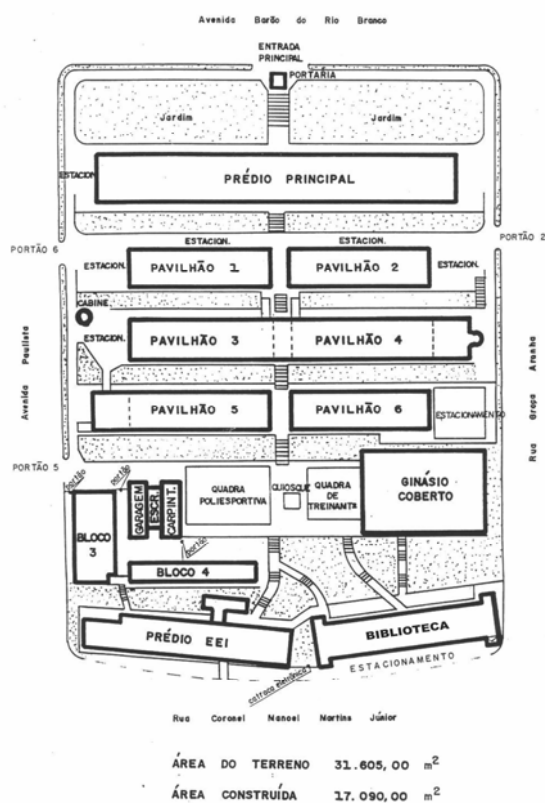


Figura 8: Planta baixa da Instituição pesquisada

Fonte: CDT, 2003.

4. 2 A MISSÃO DA INSTITUIÇÃO

Para desenvolver a missão da instituição e que pudesse contemplar, basicamente, seu principal objetivo a educação, envolveu-se todos os seus colaboradores, funcionários, e professores, para que numa única frase se traduzisse o espírito que conduz a instituição.

Assim, num consenso geral, a instituição, como um todo, tem como missão: “Ser uma entidade educacional de excelência para formação profissional nas áreas de ciência e tecnologia”.

Neste capítulo procurou-se estudar a instituição, a estrutura física e a sua missão. Agora segue uma análise dos resultados da averiguação documental, do diagnóstico e interpretação dos dados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo demonstram-se os resultados da investigação documental, da análise e interpretação dos dados. Esta etapa, denominada de apuração ou sumarização, consiste em resumir os dados, através de sua contagem e agrupamento, bem como, é realizadas a condensação e organização dos mesmos, possibilitando uma melhor análise e compreensão dos dados (TOLEDO & OVALLE, 1995).

Os resultados serão apresentados com representações em gráficos e tabelas. Richardson (1989), sugere que os resultados da investigação não fiquem somente em páginas de texto porque a quantidade de dados, em pesquisas, costuma ser volumoso. “Organizar e agrupar dados e informações em quadros, gráficos e tabelas é uma maneira de poder dispor dos mesmos e apresenta-los de modo mais funcional, claro e imediato”.

A análise dos resultados, portanto, foi feita de uma forma descritiva, baseada nos dados retirados em pesquisas internas e documentos disponibilizada ao pesquisador. Entretanto cabe ressaltar que o produto final da análise da pesquisa, por mais que seja completa, deve ser encarada de forma provisórias e aproximativas, baseadas no fato de que as afirmações podem superar conclusões prévias e serem superadas por afirmações futuras (MINAYO, 1993).

5.1 FILANTROPIA E GRATUIDADE

A entidade mantenedora é uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecida de Utilidade Pública pelo Decreto Federal nº 62.286 de 21 de fevereiro de 1968 e pela Lei Municipal nº 550 de 28 de abril de 1958. Reconhecida, também, pelo Ministério da Previdência e Assistência Social, através do Conselho Nacional de Assistência Social, como entidade filantrópica desde a sua fundação até o presente.

A escola profissional idealizada pelos seus fundadores e outros grupos comunitários que emprestaram sua colaboração para a instalação da escola deu origem a uma instituição de ensino vanguardista de muita qualidade, posicionando-se como inovadora e gerando um alto valor para o seus produtos oferecidos com a marca ETEP – Escola Técnica Prof. Everardo Passos.

Há que se destacar que, na mesma época, já se instalava em São José dos Campos o Centro Técnico Aeroespacial-CTA e o Instituto Tecnológico de Aeronáutica-

ITA, sob o comando do eminente Brigadeiro Benedito Montenegro que se tornou Presidente de Honra da Associação Joseense de Ensino.

Viabilizada a instalação e funcionamento da escola, é clara e visível a influência exercida pela vinda dos militares da aeronáutica para São José dos Campos, nos destinos da ETEP. A sua arquitetura, salas de aulas, laboratórios e oficinas têm uma semelhança muito grande com a arquitetura do ITA e do CTA.

Mas a grande e decisiva influência foram com o modelo pedagógico implantando na escola, com aulas em dois períodos, internato e gratuidade integral para todos os alunos, nos mesmos moldes já, então, praticado no ITA.

Posicionando-se como inovadora passa a atender uma demanda crescente na época, formou um corpo docente com profissionais de excelência, para os alunos a ETEP era sinônimo de uma escola especial, merecedora do zelo e orgulho de todos. Beneficiavam-se desta imagem o corpo docente e o corpo discente e a marca. Ter a chancela da ETEP no currículo passou a ser a garantia de empregabilidade e ascensão social para uma classe da sociedade que então freqüentava a escola.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ALUNOS DA ESCOLA TÉCNICA EVERARDO PASSOS - ETEP

Verificou-se em fichas de matrículas dos alunos, a distribuição de dados pessoais para caracterizar a amostra estudada.

A Tabela 1 a seguir caracteriza uma primeira amostragem, com dados pessoais como sexo, idade e escola de origem.

Tabela 1: Dados pessoais

SEXO		IDADE		ESCOLA	
feminino	33,9%	13 - 15 anos	87%	Pública	53,1
masculino	66,1%	16 – 18 anos	13%	particular	46,9

Fonte primária, 2003.

Os dados apresentados na tabela indicam que a maior parte dos estudantes concentra-se entre 13 e 15 anos (87%), caracterizando estudantes não repetentes. Percebe-se ainda que grande parte, dos estudantes, é do sexo masculino devido ao paradigma de contratação de mão de obra técnica masculina. Observa-se também que a diferença entre alunos oriundos de escolas públicas e particulares é pequena, apenas 6,2%.

Com relação à razão que levou os estudantes a optarem pela ETEP, as respostas mais obtidas foram pela qualidade de ensino e pela facilidade de emprego, verificou-se ainda que mais da metade da amostra considera a Instituição a melhor escola de São José dos Campos e que consideram mais importante na escola ter bons professores, seguido de um “ensino forte” e finalizando com um ambiente saudável para se fazer amigos.

Toda escolha está baseada em um motivo desencadeador, ou seja, em uma necessidade. Esta necessidade passa a ser um motivo quando ela alcança determinado nível de intensidade. Portanto, um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar uma pessoa a agir (KOTLER, 1999).

A Tabela 2, a seguir, configura fatores de vantagens comparativas entre as escolas que oferecem cursos técnicos, em São José dos Campos bem como o motivo desencadeador da escolha do interessado.

Tabela 2: Motivo pela opção pela escola e o que é importante em uma escola

MELHOR ESCOLA		IMPORTANTE NA ETEP		POR QUE ETEP?	
ETEP	63,6%	Bons professores	46,0%	Qualidade de ensino	39,8%
POLIEDRO	13,2%	Ensino Forte	45,7%	Facilidade de emprego	32,4%
EMBRAER	3,8 %	Ambiente para amigos	4,9%	Independência financeira	14,4%
ANGLO	1,8%	Laboratórios	0,6%	Só a ETEP tem o curso	5,2%
Outras	17,3%	Outros	2,8%	Outros	8,1%

Fonte primária, 2003.

É importante destacar que as alternativas de respostas não foram lidas para os alunos, mas algumas tiveram que ser esclarecidas segundo relatos das funcionárias da secretaria. Considerou-se, portanto, os descritos na ficha de matrícula e algumas merecem destaque para melhor compreensão da forma como foram explicadas aos alunos e agrupadas, dentre elas:

- Bons Professores: com experiência prática, com pós-graduação e atualização profissional.
- Ensino Forte: capacidade de preparação para o mercado de trabalho, cobrança de técnicas e práticas.
- Laboratórios: bem equipados modernos e atualizados.
- Facilidade de emprego: saírem do curso já empregados, diploma que abra portas.

- Independência financeira: ligada à questão facilidade de emprego.

Os alunos de qualquer área técnica em um passado recente eram motivados a calcular, projetar e, com raras exceções, operar equipamentos e principalmente criar. Hoje, além desses atributos, acrescenta-se inovar e dada à rapidez de transformações em que o mundo está experimentando, os produtos, os processos aparecem e desaparecem com facilidade assustadora.

De forma genérica, essa escolha por uma instituição educacional, envolve o julgamento das ações possibilitando decisões. Os indivíduos de um modo geral emitem seus julgamentos a partir de sua percepção, e estão baseados em suas crenças e valores Para Bergamini “avaliar o outro em função dos nossos padrões é, portanto, um comportamento natural e típico do ser humano” (BERGAMINI, 1988 p.16).

O retorno contínuo dessas informações (escolha da instituição) permite reforçar os acertos e identificar as falhas mais rapidamente, possibilitando uma revisão e atualização mais eficiente. Esta é uma forma de verificar experiências e possibilitar o desenvolvimento da instituição de ensino.

Dessa forma, as fontes de satisfação e recompensa ocorrem a partir do próprio aprendizado escolhido, quando o estudante conhece o objetivo e o conteúdo proposto pela instituição e os padrões de desempenho mínimos que são exigidos, tende a se comprometer buscando realizar um bom trabalho, e sentindo a satisfação de ser bem sucedido. No “Caso se esteja verdadeiramente interessado em promover o desenvolvimento do ser humano (...), devemos cultivar, além da técnica, a atenção e o afeto pelas pessoas” (BERGAMINI, 1988). A Tabela 3 revela o universo de referência de alunos matriculados:

Tabela 3: Como soube dos cursos da ETEP

PARENTES	47,7%
AMIGOS	21,1%
NA ESCOLA ANTERIOR	12,9%
EX-ALUNOS	8,6%
OUTRAS	9,7%

Fonte primária, 2003.

Com base nas respostas pode-se verificar que a maioria dos participantes da pesquisa souberam sobre os cursos oferecidos pela ETEP por referências de parentes e amigos, este dado pode demonstrar a existência de um parâmetro de referência em relação aos serviços prestados pela Instituição de Ensino, dado ao fato de o aluno já possuir um parâmetro “familiar” para indicação da mesma.

Cabe destacar que esse padrão é na maioria das vezes de caráter subjetivo, mudando de indivíduo para indivíduo, podendo, entretanto, haver consenso em determinado grupo ou segmento. Nesse sentido Porter (1980) ressalta que independente do produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores, estes em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, na medida em que nem sempre eles conseguem medir com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após ter sido comprado ou usado.

Uma das características mais marcantes das políticas educativas produzidas ao longo dos últimos 10 a 15 anos nos denominados países centrais consistiu na introdução da lógica de mercado no interior do sistema educativo.

A racionalidade subjacente a esta nova ideologia é relativamente simples: aplicar nas escolas as mesmas regras da competição do campo empresarial, tornando as instituições de ensino dependentes da sua capacidade de atrair alunos como condição de sobrevivência, estas são obrigadas a ser mais responsável em relação aos interesses e expectativas das suas clientelas ou, de contrário, serão simplesmente eliminadas do mercado.

Portanto torna-se necessário que os clientes disponham de liberdade de escolha da escola e que esta tenha um incentivo para procurar atrair o máximo número de alunos.¹⁰

Como observa Ball (1993) o intrincado processo de escolha envolve um conhecimento das escolas locais, capacidade para decifrar informação relativa às atividades promocionais da escola, capacidade para promover a própria imagem, etc.

Acresce ainda que, num mercado competitivo, os alunos parecem não ter todos o mesmo valor e, por isso, a capacidade para atrair os alunos certos se revela um requisito essencial à promoção de uma imagem de sucesso.

As atuais políticas e discursos centrados no campo educativo têm colocado uma grande ênfase nos novos direitos de escolha dos consumidores, contudo, uma análise mais detalhada da denominada deslocação do poder do produtor para o consumidor, permite pôr a descobertas dimensões que apontam para novas formas de subordinação, como apontados na Tabela 4.

¹⁰ A confirmar a complexidade do processo de escolha existe um conjunto de publicações que visam orientar consumidores possibilitando-lhes “escolhas informadas”. Na página <http://www.parentsoup.com> é possível encontrar várias referências bibliográficas de publicações.

Tabela 4: Palavras que combinem com ETEP

TRADICIONAL	14,0%
EXIGENTE	13,2%
ATUALIZADA	12,3%
AVANÇADA	9,3%
DISCIPLINADORA	8,6%
RÍGIDA	6,5%
DIFERENTE	6,3%
MODERNA	4,7%
OUTRAS	25,1%

Fonte primária, 2003.

Ranson (1993) observa que o contra-senso deste processo é que a escolha do consumidor reforça o poder do produtor. E ainda afirma que há uma ênfase crescente na educação, como em muito outros mercados competitivos, de que os produtores selecionam os consumidores ou, “mais sutilmente, alguns produtores e alguns consumidores procuram-se mutuamente numa progressiva segmentação do mercado”.

Com base nos dados obtidos através das fichas de matrículas junto aos alunos, no tocante as palavras que combinem com a ETEP, foram elaboradas para averiguar o grau de concordância entre os fatores de motivação na escolha da Instituição, determinante na compra de seus serviços. *“As expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos serviços”* (KOTLER, 1999).

O valor criado para o comprador deve ser percebido pelo mesmo, a fim de que seja compensado de alguma maneira, neste caso específico, por meio da afinidade do cliente em relação à escolha da Instituição.

Em muitas partes do mundo, tem havido tentativas de romper com “um sistema único” de educação provida e financiada pelo Estado. Recentes reformas procuraram desmantelar as burocracias centralizadas substituindo-as por sistemas de escolarização com maior diversidade de tipos de escolas disponíveis, juntamente com uma maior ênfase no valor agregado e na competição entre escolas (WHITTY et al. 1998).

A educação surge na atualidade definida mais como um bem privado do que uma questão pública, transformando-se a tomada de decisão educativa numa questão de escolha do consumidor em vez de direitos dos cidadãos. Nesta situação, aquelas escolas que são as escolhidas freqüentemente procuram identificar o seu sucesso dando ênfase às virtudes acadêmicas tradicionais e, assim, atrair os estudantes.

5.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência busca conhecer o mercado, procurando observar mais diretamente quem são os concorrentes mais próximos, e não esquecendo também de considerar os que estão mais distantes. A análise da concorrência requer uma grande quantidade de dados, muito dos quais não são fáceis de encontrar sem considerável esforço (...), contudo, a falta de boas informações torna muito difícil elaborar uma análise sofisticada da concorrência (PORTER, 1980).

O planejamento das estratégias competitivas permite as empresas descobrirem informações importantes a respeito dos concorrentes, buscando fazer comparações entre os produtos, preços, entre outros, com os concorrentes para poder identificar as áreas onde potencialmente possam ter vantagens ou desvantagens.

Na disputa pela preferência, a Escola Técnica Everardo Passos (ETEP), enfrenta uma concorrência variada e substancial em São José dos Campos, concorrendo tanto com as instituições que oferecem ensino somente técnico ou médio, quanto com aquelas que oferecem ensino médio e técnico conjugados.

Kotler e Armstrong (1998) definem que cada concorrente tem um conjunto de objetivos, cada um deles com diferentes graus de importância. Quando a empresa identifica seus concorrentes, consegue saber então que importância relativa cada concorrente atribui à lucratividade atual, ao crescimento da fatia de mercado, ao fluxo de caixa, à liderança tecnológica, liderança de serviços e outras metas. Com esse conhecimento faz-se um levantamento da sua situação atual, fazendo uma análise de como seria sua reação a diversas ações competitivas.

Entre as escolas, como mostra a Tabela 5, que oferecem apenas ensino técnico destacam-se o CETEX – Centro Técnico Expoente, o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem e o CEPHAS – Centro de Educação Profissional Hélio Augusto de Souza.

Tabela 5: Mensalidade, modalidade de cursos técnicos e atuação no mercado.

ESCOLA	Mensalidade	Matrícula	Início	Modalidades de cursos
ETEP	R\$ 299,00	R\$ 299,00	1958	05
CETEX	R\$344,00	R\$344,00	1992	04
SENAC	R\$184,00 a R\$299,00	R\$184,00 a R\$299,00	1992 em SJC	09
CEPHAS	Gratuito	Gratuito	2000	10

Fonte primária, 2003.

Sobre os três concorrentes a ETEP possui a vantagem de ser a Instituição mais antiga da região, pode-se também verificar de acordo com as tabelas que a Instituição pesquisada possui uma posição vantajosa em relação ao preço embora outras instituições ofereçam maiores opções de ensino técnico.

A eficiência de uma estratégia de competição é aquela voltada para o principal oponente onde são considerados nossos pontos fortes e fracos em relação a este. Para a empresa conseguir identificar se o seu concorrente introduzirá estratégia ou não, precisa coletar informações a respeito das forças e fraquezas que este apresenta, pois para conseguir atingir suas metas, é dependente de seus recursos e de suas capacidades.

É importante mencionar que o CEPHAS é totalmente gratuito e os preços praticados pelo SENAC são em média menores do que os da ETEP, mas não oferecem na unidade de São José dos Campos cursos técnicos na área de engenharia.

A Tabela 6 demonstra que no ensino médio e técnico conjugado, a ETEP sofre a concorrência tanto do “Colégio Técnico Antônio Teixeira Fernandes” quanto do “Colégio Técnico Villa Branca”, que fazem parte das Instituições ligadas a Universidade do Vale do Paraíba-UNIVAP. Pode-se dizer que neste segmento a ETEP também sofre a concorrência do “Instituto de Tecnologia de Jacareí”.

Tabela 6: Mensalidade, modalidade de cursos técnicos e atuação no mercado.

Escola	Curso	Mensalidade	Matrícula	Início	Modalidade de cursos
ETEP S. J. Campos	Médio	-	-	1958	05
	Técnico	R\$299,00	R\$299,00		
	Médio+Técnico	R\$658,00	R\$658,00		
Antônio Teixeira S. J. Campos	Médio	R\$250,00	R\$250,00	Anos 70	10
	Técnico	R\$280,00	R\$280,00		
	Médio+Técnico	R\$280,00	R\$280,00		
Villa Branca Jacareí	Médio	R\$295,00	R\$295,00	1999	05
	Técnico	-	-		
	Médio+Técnico	R\$280,00	R\$280,00		
ITJ Jacareí	Médio	-	-	1987	06
	Técnico	R\$245,00	R\$160,00		
	Médio+Técnico	R\$245,00	R\$160,00		

Fonte primária, 2003.

Em relação ao custo do ensino, os preços praticados pela ETEP tanto no segmento de ensino médio, quanto no ensino médio+técnico, são maiores do que os praticados pelos concorrentes. A análise da concorrência permite às empresas ficarem sempre atentas, como observadoras de seus concorrentes diretos e indiretos, identificando assim seus pontos fortes e fracos, descobrindo sua própria posição em relação ao mercado, viabilizando para que sejam adotadas estratégias competitivas

para melhorar seu posicionamento. A ETEP somente se destaca pela tradição de ensino e juntamente com o Villa Branca oferece as menores opções de escolha na área técnica para seus alunos.

Apesar da ETEP não sofrer concorrência direta das escolas que atuam somente no segmento de ensino médio, elas sofre concorrência indireta destas instituições já que os alunos que optam por essas escolas poderiam optar pela ETEP se ela se dedicasse a preparar o aluno para exames vestibulares.

Com a introdução de novas tecnologias e métodos de trabalho, e o aumento gradual das necessidades e expectativas dos clientes, é exercido sobre as empresas uma pressão fazendo com que sempre estejam buscando melhorias em seus processos, produtos ou serviços. Portanto pode-se concluir que a ausência de uma política educacional voltada para o segmento, preparação para o vestibular, representa uma perda de oportunidade de negócios uma vez que esta possui todas as condições para atuar na área.

Neste segmento, demonstrado na Tabela 7, a ETEP sofre concorrência indireta com Colégio Eng. Juarez Wanderley (escola da EMBRAER), do Colégio Cassiano Ricardo – Anglo e do Colégio Poliedro, além de outros. Assim, a concorrência instalada no mercado traz sua contribuição para o crescimento da empresa ETEP, pois se pode tornar a concorrência um motivador para seu crescimento, oferecendo produtos e serviços mais voltados para esse determinado cliente.

Tabela 7: Valor de mensalidade e atuação no mercado.

Escola	Mensalidade	Início
ETEP	-	1958
EMBRAER	Gratuito	2002
ANGLO	R\$ 780,00	1982/1999
POLIEDRO	R\$ 634,00	1993

Fonte primária, 2003.

Observa-se que os preços praticados pelo Anglo e Poliedro, cujos produtos estão voltados para uma classe social de maior poder aquisitivo, são similares aos preços praticados pela ETEP que são oferecidos no segmento de ensino médio+técnico.

Portanto, a não atuação no segmento de preparação para o vestibular, trata-se de desvantagem, uma perda de oportunidade de negócios, abrindo espaço para a concorrência. Ao levantar os pontos fortes e fracos da concorrência, os resultados podem torna-se uma aprendizagem para as empresas, que procuram evitar que os pontos fracos observados se instalem, aproveitando para imitar os pontos fortes levantados, ajustando-os aos seus próprios planos.

Por outro lado, a escola opera num segmento de mercado, com certa exclusividade, que a cultura educacional chama de “reforço”. Trata-se de um produto desenvolvido para atender alunos que já estão cursando a 8ª série do ensino fundamental das escolas públicas ou privadas. São dez meses de aulas, duas vezes por semana, oferecidas no período matutino e vespertino. Além do objetivo educacional de auxiliar na compreensão das disciplinas curriculares da 8ª série do ensino fundamental, oferece-se maior conteúdo programático, aulas teóricas e de laboratório com qualidade.

No desenvolvimento do curso ainda há uma preparação prévia dos professores no sentido de motivá-los a auxiliar a conquista de novos clientes. Ao final do período o aluno faz uma avaliação e será considerado aprovado se obter 60 pontos de média, essa aprovação isenta o aluno de participar do processo seletivo para ingresso nos cursos técnicos. O objetivo maior dessa atividade é o de conquistar novos clientes para os cursos técnicos da Instituição.

No período pesquisado, a Instituição conta com uma média de 30 alunos distribuídos em onze salas, nos dois períodos.

Este é mais um fator de vantagem competitiva explorada pela Instituição, com o objetivo básico e fundamental de prover alunos para os cursos regulares com real sucesso, pois, cerca de 25% dos alunos (dados primários) dos cursos técnicos são originários do curso de “reforço”.

5.4 A ESTRUTURA CURRICULAR

A evolução tecnologia nas áreas de microeletrônica e informática tem permitido aumentar o grau de automação da atividade industrial, resultando na modernização do parque industrial e na sua adequação à produção de bens de melhor qualidade a um custo menor, com um desempenho e uma confiabilidade crescentes.

Não admitir esta tendência irreversível, constatada não somente nos países altamente industrializados, mas também no Brasil, e não agir no sentido de não acompanhar os avanços tecnológicos nestas áreas, implicará na perda de competitividade da indústria e, conseqüentemente, no empobrecimento do País.

Neste contexto, torna-se fundamental para o Brasil dominar a tecnologia e promover, entre outras ações, o desenvolvimento industrial na área de automação, adquirindo desta forma uma maior independência econômica.

As sucessivas políticas governamentais registradas nos Planos de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PBDCT) ressaltam a importância de um esforço do Brasil neste sentido.

O 1º Plano Nacional de Informática e Automação (PLANIN), aprovado, com força de lei, em abril de 1986, salientava a necessidade de: “uma estratégia com ações integradas em quatro campos: o uso, a produção de bens e serviços, as atividades de pesquisa e desenvolvimento e a formação e o desenvolvimento de recursos humanos, em informática e automação”, acrescentando, ainda, que: “a implementação desta estratégia requer a ação articulada e permanente sobre estes quatro campos e a atuação integrada dos vários órgãos e instituições públicas e privadas que tem atividades relacionadas com a informática”.

Para a formação de profissionais técnicos, o Conselho Nacional de Educação instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, como um conjunto articulado de princípios, critérios, definição de competências profissionais gerais do técnico por área profissional e procedimentos a serem observados pelos sistemas de ensino e pelas escolas na organização e no planejamento dos cursos de nível técnico.

Numerosas análises já foram feitas mostrando que a proposta para o Ensino Médio em vigor, consubstanciada na Resolução 03/98 do CNE, é parte integrante das políticas educacionais propostas pelos governos, que por sua vez expressam uma concepção de educação orgânica ao modelo econômico em curso, versão nacional do processo globalizado de acumulação flexível.

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho têm trazido à agenda político-pedagógica novas demandas de formação humana, e, em que pese as pesquisas estarem reiteradamente apontando a tendência à polarização das qualificações, esta é uma questão fundamental para o enfrentamento da exclusão. Esse debate aponta algumas dimensões que precisam ser consideradas, sobre as quais tem havido consenso nos eventos que têm discutido as políticas públicas de educação contemporaneamente.

Estabeleceu-se, portanto como princípios norteadores da educação profissional de nível técnico os enunciados no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases, os seguintes:

- I - independência e articulação com o ensino médio;
- II - respeito aos valores estéticos, políticos e éticos;
- III - desenvolvimento de competências para a laborabilidade;
- IV - flexibilidade, interdisciplinaridade e contextualização;
- V - identidade dos perfis profissionais de conclusão de curso;
- VI - atualização permanente dos cursos e currículos;
- VII - autonomia da escola em seu projeto pedagógico.

Finaliza, prescrevendo que a educação profissional será organizada por áreas profissionais que incluem as respectivas caracterizações, competências profissionais

gerais e cargas horárias mínimas de cada habilitação, demonstrado na Figura 9 abaixo mencionado.

ÁREA PROFISSIONAL	CARGA HORÁRIA MÍNIMA DE CADA HABILITAÇÃO
1-Agropecuária	1.200
2-Artes	800
3-Comércio	800
4-Comunicação	800
5-Construção Civil	1.200
6-Design	800
7-Geomática	1.000
8-Gestão	800
9-Imagem Pessoal	800
10-Indústria	1.200
11-Informática	1.000
12-Lazer e Desenvolvimento Social	800
13-Meio Ambiente	800
14-Mineração	1.200
15-Química	1.200
16-Recursos Pesqueiros	1.000
17-Saúde	1.200
18-Telecomunicações	1.200
19-Transportes	800
20-Turismo e Hospitalidade	800

Figura 9: Quadro da Resolução CNE/CEB 4/99 das áreas profissionais e cargas Horárias Mínimas

Fonte: BRASIL, 2003.

Na Escola Técnica “Professor Everardo Passos”, os cursos técnicos são oferecidos em regime seriado, com prazo de integralização de três anos (seis semestres) de conteúdo programático da parte comum e da parte diversificada e seis meses de estágio obrigatório supervisionado.

Todos os cursos profissionalizantes com habilitação plena em mecânica, eletrônica, informática industrial e telecomunicações conferem o título específico da área, com direito à registro profissional no CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura.

A carga horária total cursos e das habilitações oferecidas é comum e está distribuída em:

▪ Parte comum	2.034 horas
▪ Parte diversificada	2.052 horas
▪ Estágio supervisionado	800 horas
▪ Total do curso	4.886 horas

Na parte comum, para todas as habilitações, a grade curricular é composta de 10(dez) disciplinas: língua portuguesa e literatura, história e geografia, matemática, língua inglesa, educação artística, educação física, biologia e programa de saúde, química e física.

Na parte diversificada e profissionalizante, para os cursos de mecânica, eletrônica e telecomunicações são oferecidas 20 (vinte) disciplinas e para o curso de informática industrial 24 (vinte e quatro), a saber; eletricidade básica, eletrotécnica, desenho técnico, projeto de máquinas, elemento de máquinas, resistência de materiais, tecnologia de materiais, máquinas térmicas, prática de oficinas mecânicas, controle de qualidade, manutenção de equipamentos, comando numérico, CNC, introdução à informática, metodologia de processos industriais, introdução à computação gráfica, instrumentação, eletrônica geral e eletrônica aplicada, sistemas digitais, telecomunicações, processamento de sinais, potência, televisão e áudio, eletrônica industrial, análise de circuitos, organização e normas, higiene e segurança no trabalho, relações humanas, direito e legislação social, custos industriais.

A carga horária média dos cursos, acima mencionados, oferecidos pela escola é de 4.800 horas, e são praticados em 20 semanas e 7 semestres de aulas.

Comparativamente, os concorrentes mais diretos, apresentam a seguinte estrutura curricular:

O Centro Educacional Técnico Expansão oferece, em módulos de 20 semanas, apenas os cursos profissionalizantes, de habilitação em Técnico em Telecomunicação 13 (treze) disciplinas, Técnico em Eletrônica 16 (dezesesseis) disciplinas, Técnico em Eletrotécnica 16 (dezesesseis) disciplinas, e Técnico em Mecânica 17 (dezesete) disciplinas:

▪ Núcleo Comum e Profissionalizante	1200 horas
▪ Estágio Supervisionado	360 horas
▪ Carga Horária Total do Curso	1560 horas

As disciplinas oferecidas são; desenho técnico, eletricidade, eletrotécnica, resistência dos materiais, tecnologia dos materiais, elementos de máquina, controle de

bancos de dados, introdução à sistemas operacionais II, linguagem de programação II e redes de programação, como demonstrado na Figura 10.

ESCOLA	CARGA HORÁRIA	TÍTULO CONFERIDO
ETEP	4886	Técnico Informática Industrial
CETEX	1560	Técnico Eletrônica
ECOMP	3600	Técnico Informática
CEPHAS	1005	Técnico Informática

Figura 10: Quadro Comparativo de Carga Horária

Fonte: Primária

A Tabela apresenta um resumo que demonstra a vantagem que a Escola Técnica “Professor Everardo Passos” mantém sobre os seus mais diretos concorrentes, com relação a carga horária total do curso e conteúdo programático. Observe-se, ainda que existe uma grande diferença e fundamental, entre o título conferido pela Escola Técnica “Professor Everardo Passos”, aos concluintes dos cursos e os das demais escolas, pois, além de mais abrangente, contempla um conjunto de informações curriculares atualizadas e voltadas não só para a eletrônica e informática, mas, também para a eletrônica e informática industrial.

5.5 CARGA HORÁRIA E DIPLOMA

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho devem trazer à agenda político-educacional novas demandas de formação humana, e, em que pese às pesquisas estarem reiteradamente apontando a tendência à polarização das qualificações específicas. Essa nova realidade exige novas formas de mediação entre o aluno e o conhecimento, que já não se esgotam no trabalho ou no desenvolvimento da memorização de conteúdos ou formas de fazer rigidamente definidos pela tradição taylorista/fordista¹¹, compreendida não só como forma de organização do trabalho,

¹¹O sistema taylorista-fordista percebe as organizações como máquinas e administrá-las significa fixar metas e estabelecer formas de atingi-las; organizar tudo de forma racional, clara e eficiente, detalhar todas as tarefas e principalmente, controlar, controlar. A racionalidade dos modelos se desenvolve no bojo de contextos que combinam, por um lado o grau de desenvolvimento das forças produtivas no interior das empresas nas quais surgem e por outro o seu entorno, ou seja, o meio ambiente circundante a estas empresas (tipo de organização e

mas da produção e da vida social, na qualidade de paradigma cultural dominante nas sociedades industriais modernas.

As profundas mudanças tecnológicas das últimas décadas e os novos processos produtivos instalados exigem, cada vez mais, empresários e trabalhadores qualificados e capacitados. Por isto, e pelos efeitos benéficos que tem sobre a realidade social e econômica, a educação é, mais do que nunca, a prioridade nacional. Investir nas pessoas e na sua educação é uma das condições básicas para a construção de uma economia mais eficiente e de uma sociedade mais justa (CNI, 1997).

Em decorrência, a esse contexto a Escola Técnica “Professor Everardo Passos” procura ministrar os cursos profissionalizantes concomitantes com o ensino médio, aberto aos portadores de certificados de conclusão da 8ª série do ensino fundamental ou o equivalente, e que haja obtido classificação em processo seletivo. O currículo pleno de cada curso só pode ser cumprido em razão de o curso ser de horário integral, ou seja, as aulas são em dois períodos (manhã e tarde) e também são observadas as diretrizes curriculares emanadas do poder público e integrados por disciplinas teóricas e práticas com a seriação estabelecida e carga horária respectivas.

Nas grades curriculares, dos cursos técnicos oferecidos pela Instituição, é possível verificar que a carga horária total é comum e assim distribuída:

▪ Parte Comum	2034 horas
▪ Parte Profissionalizante	2052 horas
▪ Estágio Supervisionado	800 horas
▪ Total	4086 horas

A Instituição mantém uma escola de Terceiro Grau ou Nível Superior para habilitar engenheiros, e o currículo pleno deste curso é de 4065 horas em comparação o curso técnico possui uma carga horária maior.

Pode-se perceber que o nível de informações que os cursos técnicos oferecidos são, sem sombra de dúvida, extremamente vantajosa, considerando-se um

de atuação política da classe trabalhadora e empresarial, natureza da relação da classe empresarial com o Estado, etc.) que tanto favorece quanto impõe limites à elaboração e disseminação de um projeto racional (nem sempre orientado somente em relação aos ganhos econômicos) de mudança nas formas de organização dos processos produtivos e nas relações sociais, ditando novas formas de comportamento e de consumo, interferindo nos padrões de moralidade, etc. (GOUNET, 1999).

dos elementos marcantes na gestão da qualidade educacional desenvolvida pela Instituição.

E ainda ao final do curso o aluno recebe dois diplomas: a conclusão do ensino médio e do curso técnico devidamente registrado no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA).

Isto é mais um diferencial significativo de vantagem competitiva da empresa. E caracteriza-se pela singularidade dos produtos desejados pelos clientes que desenham possibilidades com vantagens no mercado de trabalho. Neste contexto, vem ganhando realce cada vez maior a noção de "empregabilidade", ou seja, propiciar aos segmentos mais vulneráveis da população trabalhadora as condições mínimas para a obtenção de emprego (CNI, 1997).

5.6 ESTÁGIO

No documento, "Ensino fundamental e competitividade empresarial: uma proposta para ação do governo" (IHL, 1992); o Instituto Herbert Levy, juntamente com a Fundação Bradesco, procurou tornar mais explícita a proposição de educação por parte dos empresários.¹² Segundo esse documento, os países que adentraram o conjunto das nações industrializadas garantiram para sua população, pelo menos, 8 a 10 anos de escolarização. Dessa forma, a afirmação de uma indústria competitiva no Brasil deveria passar pela melhoria e pelo aumento do nível de escolarização da sua população.

Apesar da quase unanimidade que cerca a idéia da educação conjunta ao estágio e/ou treinamento, faz-se necessário não esquecer que as experiências de programas de treinamento têm se mostrado pouco efetivas. (CNI, 1997).

O sistema de ensino mostra-se afastado das verdadeiras necessidades geradas nas atividades econômicas. Em um ambiente marcado pela introdução das novas técnicas de produção, este distanciamento poderá se agravar, na medida em que a demanda por trabalhadores mais qualificados, aptos para funções complexas, deverá aumentar (CNI, 1988).

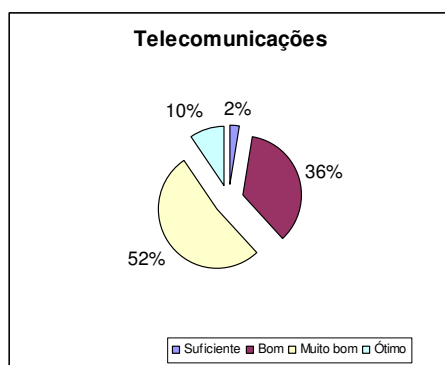
Um dos grandes problemas que o sistema de formação profissional de nível técnico enfrentado está diretamente relacionado à fluidez do mercado de trabalho na nova arquitetura dos sistemas produtivos. As relações trabalhistas do novo milênio não admitem mais o emprego garantido e seguro vigente e as novas relações, mais

¹² Fundado em 1991, para desenvolver projetos na área social, o Instituto Herbert Levy pertence à Gazeta Mercantil, jornal de grande circulação e aceitação no mundo empresarial.

ênfatisadas no trabalho sem vínculo empregatício, têm exigido novas habilidades e competências que não mais encontram respaldo naquelas observadas anteriormente, onde prevaleceram os conhecimentos técnicos, parcelares e especializado.

Diante deste novo quadro, a Instituição pesquisada reavaliou suas estratégias formativas, considerando inclusive, as habilidades e competências que tem proporcionado e quais são aquelas necessárias de serem adquiridas para atender ao novo mercado produtivo. O setor de estágio é o setor exclusivo, único no Vale do Paraíba, que desenvolve o elo de ligação com setor industrial e científico da região. Entre outras atribuições, orienta e acompanha os estudantes da ETEP, em sua iniciação profissional junto às empresas e durante o período do estágio. O setor ainda divulga as ofertas de estágio e faz as inscrições de acordo com as solicitações das empresas. Quando solicitado, auxilia também o acompanhamento ou aplicação do processo seletivo. Ou seja, direcionam ações para adaptar os conteúdos curriculares aos novos tempos, de forma a contemplar disciplinas que provejam essas habilidades e competências, conforme demonstra a Figura 5.

O trabalho de supervisão, que também está no regimento da ETEP é feito por um professor com formação técnica (no caso em engenharia eletrônica). Os próprios procedimentos formais somados a visitas e contatos telefônicos com o supervisor do estágio têm a finalidade de avaliar o trabalho desenvolvido, o desempenho do aluno e as avaliações que devem ser feitas, demonstrado na Figura 11 abaixo.



Desempenho	%
Suficiente	2
Bom	10
Muito bom	36
Ótimo	52

Figura 11: Exemplo de ficha de avaliação de desempenho dos alunos nos estágios
Fonte: Primária, 2003.

Verifica-se o desempenho dos alunos, por meio das fichas de acompanhamento de estágios, preenchidas pelas empresas, no decorrer do desenvolvimento do mesmo.

Pelos dados verifica-se a necessidade de apreender não uma capacitação concreta e específica do trabalho, mas sim aprender a gerar capacidade de apreensão de novos conteúdos relativos ao trabalho.

Dessa forma constata-se que dentro de sua proposta de estágio a Instituição pesquisada busca obter vantagem competitiva, pois, utiliza-se dessa ferramenta para avaliar a integração da teoria e a prática visando aprimorar o conteúdo programático e obter a satisfação do aluno e da empresa que recebe o estagiário. De fato, o ponto nevrálgico da qualificação, no novo mercado de trabalho, assenta-se sobre a formação de capacidades cognitivas que se distingam por um alto grau de generalidade e, conseqüentemente, pela capacidade do trabalhador transferir os conhecimentos e habilidades de uma tarefa para outra. Esse fato pode ser percebido na leitura dos relatórios de estágio, demonstrado na Figura 12. Os estagiários perceberam esse fato, haja vista, que a realização do estágio curricular acontece concomitante à freqüência a disciplinas curriculares.

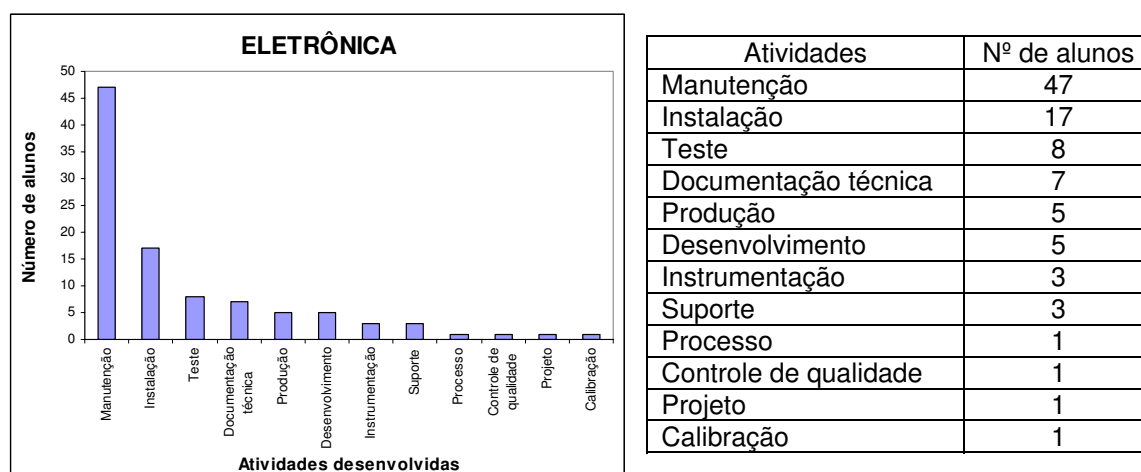


Figura 12: Exemplo de ficha de avaliação das atividades desenvolvidas pelos alunos
Fonte: Primária, 2003.

Outra ferramenta que embasa as decisões da Instituição, são as atividades desenvolvidas durante a realização do estágio. As especificações e recomendações para viabilizar o estágio como uma ação realmente didático-pedagógica, contribui para a melhoria do ensino e qualificação da formação. Vale observar que a formação de habilidades está fortemente ligada à apreensão de fundamentos teóricos bem assimilados pelos alunos.

Jacinto (1998), afirma que apesar da educação não significar garantia de emprego seguro nas condições atuais do mercado de trabalho, quanto maior forem os níveis de escolarização do indivíduo, melhores podem ser as condições de empregabilidade frente aos mecanismos de seleção do mercado de empregos. Porém, não é apenas a educação formal, em si, que determina os níveis de empregabilidade, é necessário que se tenha atenção para outros fatores que também contribuem para

melhor o nível formativo do sistema educacional, bem como para proporcionar melhores níveis de empregabilidade.

Percebe-se ainda que se a escola tem como um de seus objetivos a formação profissional, ela certamente tem que buscar no mercado de trabalho informações que norteiem seus "processos formativos". De seu turno, as empresas têm percebido cada vez mais a necessidade de participar do processo de formação e qualificação de pessoas, o que pode ser observado pelo número crescente de instituições de ensino corporativas, fenômeno encontrado cada vez mais entre as grandes empresas brasileiras.

Kerti (1996), em trabalho realizado com o propósito de "analisar as alterações na demanda por mão-de-obra na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) nos anos 90", chegou à conclusão de que, apesar da escolaridade ter sido apontada normalmente como fator determinante de empregabilidade, não há indicações claras de que essa assertiva seja verdadeira. Eles salientam que a escolaridade pode até aumentar o risco de exclusão, pois os indivíduos menos escolarizados são aqueles que tem sido mais afetado pela redução das oportunidades ocupacionais. Além disso, aqueles autores concluíram, em relação aos rendimentos do trabalho, que o nível de escolaridade está associado a remunerações. Isto é, há uma nítida associação entre maior escolaridade e remunerações mais elevadas. Outro ponto observado pelos autores foi que a experiência no trabalho melhorou a garantia de permanência no emprego.

Pode-se entender ainda que para os alunos, o estágio permite a "aquisição de uma quantidade riquíssima e diversificada de conhecimentos". Avaliando essa afirmativa a partir das discussões anteriores, pode-se deduzir que o contato com o mundo da prática concomitante à apreensão da teoria nos bancos da escola permite ao alunado gerar capacidade de apreensão de novos conteúdos relativos ao trabalho. A interação teoria/prática cria motivação para a apreensão dos conteúdos teóricos, que por seu turno, geram capacidade cognitiva nos estudantes habilitando-os a aplicar novos conhecimentos práticos. Certamente, este é um fator que os cursos técnicos precisam repensar seriamente. Porém, aparece uma série de dificuldades, entre as quais podemos apontar, principalmente, a dificuldade de conciliar estágio com estudos.

Em relação ao sistema de ensino em si, apontam como falhas: a) a necessidade de maior parceria entre escola e empresas, b) o excesso de aulas teóricas, c) falta de discussão de problemas práticos, d) necessidade de aumentar a oferta de Iniciação Científica.

Além disso, os alunos apontam como ponto forte à estrutura de acompanhamento dos estagiários de modo que são orientados quanto às dificuldades encontradas no mercado, apontando para isso a importância da participação eficaz do orientador de estágios.

5.7. RESULTADOS OBTIDOS

5.7.1 Aspectos Positivos

A instituição objeto do estudo de caso iniciou suas atividades em 1956 e sua caracterização foi realizada por meio de dados primários e históricos.

A mantenedora possui uma quadra com 30.000 m², localizada numa área nobre de São José dos Campos onde seus fundadores edificaram 17.000 m², com financiamentos dos Governos Federal e Estadual, e instalaram o complexo educacional de escolas, uma de ensino médio e técnico e duas de nível superior, uma de licenciatura em física e matemática e uma de engenharia industrial mecânica.

De acordo com o estudo de caso apresentado, a análise dos resultados obtidos demonstra que as ações realizadas pela escola, em relação à concorrência e ao mercado, com estratégias bem sucedidas, possibilita a instituição obter retornos acima da média, caracterizados positivamente como vantagens competitivas, tendo como parâmetro de comparação as seguintes variáveis:

Tradição – a escola ETEP foi à primeira instituição filantrópica da região a oferecer ensinamentos médios e técnicos, simultâneos e gratuitos, como internato e em período integral. Usou como paradigma o modelo pedagógico implantado no ITA – Instituto Técnico Aeroespacial – que há época já se instalava em São José dos Campos, para uma escola de curso técnico profissionalizante, com real sucesso. A escola torna-se referência na oferta de mão de obra técnica às empresas e indústrias que se instalam na região. O modelo pedagógico implantado mostrou-se extremamente avançado, com 8 horas diárias de estudos intensivos de teoria e prática laboratorial. Há ainda uma crescente demanda pelos seus cursos, pois estudar na ETEP era e é sinônimo de ensino técnico de qualidade, facilidade de empregabilidade e alcançar a independência financeira.

Gratuidade e Bolsa de Estudos – desde a sua fundação até o presente, a instituição é reconhecida de utilidade pública e filantrópica. Gozando de benefícios fiscais e tributários em nível federal, estadual e municipal. Como contra partida concede bolsas de estudo até o limite de 25%(vinte e cinco) por cento de sua receita bruta aos alunos mais carentes. O benefício é concedido após uma análise

documental da renda familiar, condições de moradia e número de dependentes e outros indicadores sócio-econômicos. Neste exercício, cerca de oitocentos alunos usufruem da gratuidade da bolsa de estudos, até o final do curso. A gratuidade é uma vantagem competitiva sustentável permanente da instituição, em função de sua característica filantrópica.

Infra Estrutura Educacional e Física Diferenciada – Por que Estudar na ETEP? – como principais oportunidades oferecidas aos clientes, a instituição sempre disponibilizou laboratórios atualizados, modernos e bem equipados e, juntos com a qualificação dos professores, é uma das principais fontes de poder diferenciador da escola, pois, cerca de 40% são mestres ministrando aulas para curso médio e técnico simultâneo. A associação de aulas teóricas e da prática laboratorial intensiva propicia o “ensino forte”, tradicional e exigente na capacitação e preparação dos alunos para a competição no mercado de trabalho e facilidade de empregabilidade – informações obtidas em pesquisa primária com os próprios alunos da ETEP.

Carga Horária – eis o grande diferencial da escola, como vantagem competitiva sobre os demais concorrentes, que operam no mesmo segmento. Todos os cursos técnico e médio oferecidos pela escola praticam 4.886 horas aulas em sete semestres. Comparativamente, a ETEP suplanta todas as outras escolas técnicas concorrentes, por exemplo, com a ECOMPO em 35,7%, com a CETEX em 213% e com a CEPHAS em 386% a mais em horas aulas, em conteúdo programático, teoria e práticas em laboratório. Ainda, como grau comparativo, a instituição mantém um curso superior de engenharia mecânica, praticada em oito semestres, com um total de 4.065 horas aulas, enquanto que nos cursos técnicos são praticadas e oferecidas 4.886 horas aulas, em sete semestres, ou seja, são 20% a mais em horas aulas, como vantagem, no nível de 2º grau.

Diplomas – a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional deixa claro que a “educação inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, bem como lhe “fornecer meios para o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos, possibilitando o prosseguimento dos estudos”. A escola técnica atinge esses objetivos, pois, concluído o curso são fornecidos dois diplomas; um do curso profissionalizante – uma profissão clara e definida (técnico em informática, técnico em mecânica, técnico em eletrônica), que abrem portas no mercado de trabalho e o exercício pleno da cidadania e um outro diploma, de grau médio que propicia a continuidade de seus estudos a nível superior.

Custos – os preços de matrícula e mensalidade praticados pela ETEP, para os cursos técnicos, apresentam considerável vantagem sobre os concorrentes diretos, que operam no segmento de curso técnico, exceto o Centro de Educacional Professor Hélio Augusto de Souza que é totalmente gratuito e o SENAC em alguns cursos, tem uma pequena margem de aparente vantagem, entretanto não oferecem uma carga horária como a oferecida pela ETEP. Quanto aos preços dos cursos médio e técnico, simultâneos, a escola pratica preços de mensalidades acima dos concorrentes diretos, entretanto agrega mais valores para os seus clientes, nos seus serviços e produtos, pelas vantagens competitiva sustentável que a escola apresenta, de forma direta e indireta.

Estágio – na estrutura organizacional da instituição o órgão denominado Setor de Integração Empresa-Escola - SIE-E, tem por competência exercer a ligação da escola com os Departamentos de Recursos Humanos das empresas locais e regionais no sentido de conseguir estágios para os alunos dos cursos técnicos e superior. O estágio (seis meses) é uma disciplina curricular obrigatória, a supervisão e acompanhamento são executados por um professor engenheiro e, quando das visitas, exerce uma dupla missão.

Primeiro conhecer e acompanhar o desempenho do aluno por meio de fichas de avaliação adrede preparadas. A segunda missão é prescutar nos contatos que realiza, quais as novas tecnologias que estão sendo implantadas na cadeia produtiva da empresa e quais habilidades e características que serão exigidas dos profissionais para o desempenho das novas funções técnicas. As informações obtidas e contidas no relatório de visita são de fundamental importância na formação e atualização da estrutura curricular e conteúdo programático das disciplinas dos cursos técnicos. O relatório é encaminhado ao Setor de Desenvolvimento Pedagógico que procura viabilizar, se for o caso, um conteúdo programático atualizado para a nova realidade do mercado, para as disciplinas compatíveis aos cursos de informática, mecânica, telecomunicações e eletrônica.

Este é um mecanismo altamente eficiente que a escola dispõe e usa como uma vantagem competitiva sobre as outras instituições de ensino de 2º grau técnico, simultâneo com o ensino médio.

Trabalho de Conclusão de Curso – ao término do curso os alunos apresentam formalmente, diante de uma banca composta por três professores engenheiros, um trabalho inédito de conclusão de curso. É uma prática formal e implícita do regimento escolar, onde o concluinte do curso técnico (informática, mecânica, eletrônica e telecomunicações) mostrará o grau de aproveitamento de sua capacidade cognitiva dos conteúdos teóricos associando com os conhecimentos

práticos, obtidos nos laboratórios e principalmente no estágio profissional, curricular e obrigatório.

Alguns trabalhos são desenvolvidos com financiamento da empresa onde o aluno realizou seu estágio de conclusão de curso, pois a própria empresa mostra-se interessada no projeto, com o objetivo de comercializá-lo.

5.7.2 Aspectos Negativos

Com base na análise empreendida, pode-se observar que os parâmetros tidos como vantagem competitiva, até então, sustentável, e que possibilitou a escola se manter como referência no ensino técnico e médio simultâneo, ao longo de quatro décadas, serviu, também, como fatores para o aparecimento dos concorrentes.

Verificou-se um conjunto de mudanças no contexto externo das escolas, no conteúdo e no processo de competição entre as instituições. Estas mudanças influenciam diretamente o processo de implantação de novas escolas, bem como da estrutura competitiva do mercado educacional.

Outro fator que influencia as alterações na estrutura competitiva das escolas é o conjunto das mudanças sociais, decorrentes do crescimento populacional e do desenvolvimento regional, a explosão demográfica provocada pela industrialização local e regional, o crescimento da economia regional e o aumento da circulação do fluxo monetário, o aumento acentuado do setor de serviços e do comércio regional, a implantação da infra-estrutura econômica (transportes, comunicações e energia) e a mudança dos valores da sociedade em relação ao conhecimento.

A consolidação das mudanças dos principais setores da economia local e regional provocou a interiorização do ensino superior e o surgimento de novas exigências para a qualificação profissional, aumentou a dependência da sociedade em relação às escolas.

Como a mantenedora permaneceu inerte aos movimentos e mudanças que ocorria na sociedade e no mercado educacional, os reflexos não tardaram a surgir cujos elementos considerados são:

Estrutura Organizacional – a mantenedora é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e filantrópica, administrada por membros eleitos pelos sócios da entidade para compor o órgão diretivo denominado “Conselho de Administração”, liderados pelo Presidente do Conselho. Constituído por pessoas sem vivência e experiência em administração escolar. Com uma direção de ensino profissionalizada, a escola conquistou e firmou-se com um padrão de ensino de

qualidade e excelência. Esteve na vanguarda do ensino técnico, mercê do extremo profissionalismo e dedicação dos seus docentes. Foi a primeira escola do Brasil a desenvolver e criar o curso técnico de informática industrial. O processo seletivo para ingresso na escola era realizado em várias cidades do interior do Estado de São Paulo e altamente concorrido. Entretanto, o continuísmo do Presidente do Conselho, que permaneceu no cargo por 40 anos, desencadeou um processo de rigidez e centralização administrativa com uma gestão sem qualquer transparência e extremamente danosa, com uma sucessão de equívocos, culminando com a perda de transferência de recursos dos governos federal e estadual. Para sobreviver, passou a cobrar mensalidades de seus alunos sendo este um dos principais fatores negativos que provocaram o início do declínio da qualidade do ensino, até então oferecido.

Visão Empresarial – como a mantenedora era subsidiada com verbas públicas, seus dirigentes se preocuparam e desenvolveram uma estrutura e educacional com muita criatividade e eficiência, tendo sido usada como paradigma quando da criação das escolas técnicas federais. Criou cursos únicos na região, sem concorrentes capazes de competir ou apresentar produtos que agregassem tanto valor quanto aos seus. Valorizou tanto seus produtos que chegou a uma relação de mercado de quase - monopsonio, dominou a oferta de cursos técnicos com eficiência, talvez pela inexistência de opções, na fase de reserva de mercado. Desenvolveu um sentimento de lealdade em seus usuários, por ter entrado primeiro no setor de ensino técnico profissionalizante simultâneo com o ensino médio em São José dos Campos. Entretanto a entidade mantenedora não planejou o futuro da escola e não acompanhou as tendências do mercado. Os cursos criados a mais de vinte anos permanecem com a mesma nomenclatura e denominação, são oferecidos até hoje, a mais de dez anos que não se cria cursos novos. Não houve interação com o ambiente social, não acompanhou as tendências do mercado, não buscou a juventude, seus produtos dão a “aparência de velhos”. O retorno que a escola dava não era tido como um retorno de caráter financeiro, tendo em vista que a instituição era administrada como um “bem público” por excelência.

Relações com a Comunidade – a sociedade exige das escolas além de formar alunos que os profissionais sejam especialistas naquilo que fazem, até as empresas públicas exigem um grau de conhecimento mais elevado das pessoas que prestam serviços. Para tanto, é preciso manter um caráter de maciça participação da sociedade para assegurar os propósitos da escola, do contrário, em não havendo essa participação da sociedade não há como se pensar em sucesso. Nos últimos anos a instituição mantenedora se afastou da sociedade, parcerias com órgãos públicos foram canceladas por inabilidades da Administração, as empresas desconfiadas do

continuísmo dos administradores, sem resultados claros e transparentes, se afastaram do convívio e de parcerias em projetos e cursos de desenvolvimento de tecnologia recursos humanos.

Tendências do Mercado – as movimentações do mercado ocorridas na última década não foram acompanhadas pela instituição. O longo período de gestão inadequada enfraqueceu a organização em segmentos vitais como; a perda da rentabilidade, evasão de profissionais competentes, enfraquecimento do “espírito de corpo”, o avanço agressivo da concorrência, envolvimento menor dos alunos com a escola. A capacidade de resposta da mantenedora ficou muito reduzida e só agora (2004) começa ser possível o reinvestimento para retomada da competitividade.

Perda de Oportunidade de Negócio -dispõe de uma infra-estrutura física adequada, um elenco de recursos humanos com mestrado, doutorado e pós-doutorado e com um conjunto de bens patrimoniais disponíveis, a instituição não opera no segmento de cursos técnicos de treinamento e desenvolvimento de pessoal e ou especialização, cursos de mestrado e doutorado, cursinhos para ingresso em cursos superiores e ou adaptação de produtos e serviços. Ao ignorar este segmento, abriu espaço para a concorrência que conseguiu um desempenho surpreendente adaptando seus produtos e serviços à demanda de mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela pesquisa efetuada, buscou-se discutir os fatores que possibilitam uma escola técnica de 2º grau, manter uma vantagem competitiva no mercado educacional de São José dos Campos e já na caracterização dos alunos, observa-se que a maioria das pessoas quando vai conhecer uma escola observa dados como aspectos físicos, asseio, localização, segurança, normas disciplinares e equipamentos, deixando de lado o currículo, a política pedagógica e o modelo que é aplicado no estabelecimento de ensino.

Nesse processo de ensino/aprendizagem, a definição clara de objetivos que contemplem a missão estratégica da escola, no contexto cultural, regional, social e político frente ao sistema produtivo é de fundamental importância, levando-se em conta questões como: a visão de "trabalho" que a escola pretende desenvolver com o aluno, na perspectiva não só da continuidade dos estudos, mas também na incorporação de conhecimentos sobre as diversas formas de linguagem, iniciação científica e desenvolvimento tecnológico; a formação para o mundo do trabalho e para a cidadania; a efetiva integração dos conteúdos; o comprometimento da direção escolar, da equipe docente e de técnicos com a pesquisa e o aprendizado permanente, entre outros.

Tocar nas questões curriculares e de modelo estratégico da gestão escolar significa mexer no cerne das questões educacionais, ou seja, alterar a plataforma de suporte das estruturas do currículo nos seus diversos pontos, torna-se uma atitude política que solicita um permanente debate e uma decisiva transparência das gerências de sistemas educacionais, das direções escolares e de professores/técnicos nas estruturas de educação. Daí pode-se constatar que as políticas educacionais continuam vindo de cima para baixo, já prontas, ou aterem-se aos aspectos periféricos, fugindo-se das discussões estratégicas que fundamentam o trabalho de educar no dia-a-dia dos clientes nas Instituições de ensino.

Verifica-se ainda que o pouco investimento no profissional do corpo docente/técnico, no sentido de envolver esses profissionais como grupo estratégico no efetivo debate das questões fundamentais da instituição de ensino, promovendo-se uma interação dinâmica da evolução da sociedade e o crescimento profissional dos trabalhadores em educação com o efetivo projeto político pedagógico da escola.

Trabalhar-se a reformulação dos modelos pedagógicos das escolas e dos projetos educacionais e políticos, bem como repensar seus currículos e reestruturar suas grades curriculares, é fazer a verdadeira gestão estratégica escolar.

Ainda em relação ao estudo de caso desenvolvido, foi feita uma descrição e discussão sobre os principais fatores que possibilitam uma escola técnica de 2º grau, manter uma vantagem competitiva no mercado educacional de São José dos Campos e constatou-se, no decorrer da pesquisa, que se o objetivo da Instituição de Ensino for à liderança no setor está claro que a reestruturação não basta, o processo deve estar focado no cliente e também orientado pelo mercado e regulamentado pelo MEC. O grande movimento de aprimoramento contínuo começa com os requisitos do cliente e para construir a liderança é necessário mais do que seguir a concorrência, porque só somos lembrados por nossos clientes sobre duas hipóteses: quando prestamos um excelente serviço e os encantamos através de detalhes, ou prestamos um péssimo serviço e os desencantamos.

As instituições de ensino estão repensando novas práticas gerenciais e pedagógicas, onde se requer um novo significado para competitividade na educação, pois o setor não se encontra imune às mudanças provocadas pela evolução tecnológica, pela heterogeneidade e a turbulência do mercado. Estabelecer melhorias nos processos internos para transformar a insatisfação em lealdade e reter os clientes se tornam mecanismos essenciais para se obter um mínimo de competitividade no mercado, como comprova o item - análise da concorrência.

A escola é uma instituição prestadora de serviços, o que pressupõe a presença do cliente no dia-a-dia. E cada vez que o cliente está em contato direto com o sistema educacional, a qualidade deste serviço está sendo colocada em "cheque". A Escola é um "negócio" que merece ser pensado estrategicamente pelos dirigentes educacionais. No entanto os gestores só conseguirão enxergar o óbvio se exercitarem a visão sistêmica, que se encare como um desafio às oportunidades de melhorias nos processos escolares. A escola precisa aprofundar-se em questões essenciais para se chegar às raízes e causas dos problemas, iniciando-se na estrutura curricular.

O desafio da competitividade no setor educacional no município de São José dos Campos é muito mais que uma questão de reestruturação de carga horária entre outras, nesse sentido, pode-se afirmar categoricamente que a novidade em termos de finalidade, não só para o Ensino Técnico, mas para todos os níveis de ensino, é o desenvolvimento da capacidade de usar conhecimentos científicos de todas as áreas para resolver as situações que a prática social e produtiva apresenta ao homem cotidianamente. Isso porque, nesse estágio de desenvolvimento da sociedade capitalista, apenas o conhecimento prático e o bom senso, embora continuem a ser

importante, são suficientes para enfrentar os desafios postos por um modelo de desenvolvimento que cada vez mais usa a ciência como força produtiva. O problema é que na maioria das instituições educacionais de São José dos Campos não se preveu, nem se acompanhou a dinâmica de uma sociedade complexa e transitória, portanto, não contribuindo para uma instituição de ensino obter um melhor desempenho na competitividade do mercado das escolas, que operam no seguimento de 2º grau e técnico simultâneo.

A instituição de ensino precisa investir e construir vantagens competitivas únicas, não bastando fazer benchmarking é necessário a efetiva democratização de um ensino que ao mesmo tempo prepare para a inserção no mundo do trabalho e para a cidadania, complementado nos níveis subseqüentes por formação profissional científico-tecnológica e sócio-histórica, tal como o proposto nas finalidades expressas na legislação, como demonstra a instituição pesquisada que mantém um curso técnico com uma carga horária maior que a de Terceiro Grau ou Nível Superior e ainda proporcionando no final do curso dois diplomas: a conclusão do ensino médio e do curso técnico devidamente registrado no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA).

Os avanços sociais e tecnológicos fazem com que Instituições públicas e particulares adotem posturas mais ágeis para que sejam elevados os padrões determinados pela demanda. O mercado é que direciona os rumos nas escolas, independentemente dos níveis ou modalidades. Estruturalmente as organizações têm evoluído e, em muitos casos, atingem à padrões satisfatórios, contudo os recursos humanos, tanto na área administrativa, como na pedagógica, resistem normalmente às alterações e, com isso, há um retardo na implementação de novos programas.

Há liberdade para alterar os sistemas internos nas escolas, entretanto as mesmas não dispõem, ainda, de profissionais formados para atuar nos novos modelos. Como salientado neste estudo, a formação do novo profissional para atuar numa diferente escola não acontece rapidamente e inexistente uma fórmula mágica para transformar o docente e o diretor do século 20 num orientador de aprendizagem e num gestor moderno para o século 21. Os dirigentes das escolas foram formados para um modelo de estabelecimento de ensino que não mais existirá nos próximos anos, com o advento de novas tecnologias, mudanças na legislação educacional e surgimento de rígidas normas acerca da responsabilidade fiscal, bem como exigências da comunidade, o papel do dirigente de instituições educacionais foi transformado.

A formação dos administradores de escolas deve ser refeita, mantendo nos currículos temas atuais com foco na modernidade, reduzindo o supérfluo e ampliando

uma base generalista que permita a mobilidade do dirigente conforme as novas exigências da sociedade.

No momento em que o planejamento assume tão importante destaque, como uma diretriz da gestão educacional, a questão da objetividade do conhecimento, demonstram ser fatores preponderantes na obtenção da vantagem competitiva.

A análise do planejamento como ação humana, com o compromisso de vir a se constituir um movimento dialético entre teoria e prática, possibilitando ao gestor-educador discernir que meios não são fins em si mesmos, deve auxiliar na compreensão do papel que o planejamento deve desempenhar na contemporaneidade época por excelência da racionalidade técnica, ou da razão instrumental.

Embora, com algumas diferenças em relação ao planejamento tradicional, o planejamento estratégico vem se constituindo elemento necessário em todas as administrações escolares, na busca da melhoria da qualidade da gestão. Porém, os equívocos que envolvem a sua concepção, a ausência de cuidados no tocante à indispensável adaptação às especificidades da instituição escolar, que não é uma empresa, mas sim uma organização de caráter de serviços.

A verdade é que as mudanças no mundo do trabalho (com a superação do paradigma fordista) obrigam todas as instituições a se repensarem. Agora, o que se quer são trabalhadores integrados em equipes, capazes de desenvolver pensamentos complexos, com elevada dose de abstração, com iniciativa e responsabilidade para decidir. As estruturas gerenciais, também, sofrem as modificações necessárias. Deixam de ser hierárquicas e verticalizadas para serem horizontalizadas e pautadas na idéia de parceria. O gerente não é mais aquele que manda, mas aquele que coordena. Nessa situação, as habilidades fundamentais não serão mais as habilidades específicas (ligadas ao domínio técnico de um ofício qualquer), mas, sim, as chamadas habilidades básicas. Somente uma sólida formação em conhecimentos básicos poderá, portanto, instrumentalizar nossos estudantes para um futuro mais seguro e com menor nível de apreensão. Aspectos evidenciados na maneira como a Instituição pesquisada se posiciona em relação ao estágio.

A forma atual, como se organiza o ensino técnico, está anacrônica. Basta observar a enorme quantidade de cursos de "técnicos" nesse estudo para concluir que o ensino técnico, do jeito que está, tende a se tornar mais uma caricatura que uma esperança tangível. A própria rigidez das escolas, engessadas numa legislação superada, faz com que multidões de "técnicos" saiam das escolas, atualmente, sem qualquer vinculação com as exigências da época. Os custos sociais de tal modelo de ensino são extremamente elevados, mas podem direcionar a ação e administração estratégica, contribuindo para a eficiência, eficácia e efetividade das instituições de

ensino atuando no segmento do ensino médio de 2º grau, simultâneo com o ensino técnico profissionalizante.

De acordo com esta pesquisa, as escolas que ministram Educação Técnica, portanto, terão que passar por uma verdadeira reengenharia. Seus cursos deverão ser flexíveis e compatíveis com as necessidades sociais e com o mercado num sentido amplo. Ao se admitir a possibilidade de certificação modular, baseada na terminalidade de módulos, ou de conjuntos de disciplinas, vinculam-se as atividades da Escola às atividades do mundo do trabalho.

A profissionalização, com efeito, se faz no curso de toda a vida, conjugando-se tempos diferentes, de estudo e de prática. Partindo daí, os povos com lideranças mais comprometidas com suas populações se lançaram, por inteiro, na preparação adequada de seus jovens.

Os novos tempos modernos estão a impor a professores, pais, empresários e à comunidade, em geral, desafios que exigirão de cada um deles flexibilidade, tolerância e imaginação, se quiserem todos manter sintonia com as mudanças tecnológicas e suas correspondentes alterações sóciopolíticas e culturais no século que se avizinha.

Levar-se-á ainda um razoável tempo para que isso aconteça em todo país, exigindo-se um processo dinâmico e uma mentalidade própria para as mudanças e, além disso, um excelente sistema de informações.

A análise dos resultados ainda indica um grau de satisfação elevado com relação aos estágios. Os alunos percebem a importância da realização de estágio como uma forma de complementar o aprendizado. A Instituição de Ensino provê o embasamento teórico que capacita o estudante a adaptar-se ao mercado de trabalho e às necessidades específicas das atividades que deverá desempenhar em cada empresa na qual ele vai praticar o estágio.

Pode-se dizer que o período de realização do estágio é o onde o aluno, toma consciência de seu futuro, visualiza e planeja sua vida profissional, tomando consciência real da profissão oportunidade de a carga de informações teóricas com a prática. É um período onde os alunos começam a aferir os conhecimentos teóricos adquiridos nas salas e nos laboratórios da Instituição com a realidade prática exercida no setor produtivo.

Com pequenas variações, os alunos têm propostas maduras e concretas para mudanças e conseqüente otimização dos estágios e da estrutura acadêmica, como pode ser depreendido da leitura dos relatórios de estágio. Propostas estas que, de um modo geral, são comuns às turmas analisadas. Com pequenas variações entre as turmas as propostas para mudanças e conseqüente otimização dos estágios, não sofreram mudanças significativas.

Esses cursos da Instituição durante muito tempo, e até recentemente, pautaram-se pela formação de pessoal técnico voltado para o sistema taylorista/fordista de produção. O modelo contemporâneo não mais admite este tipo de formação. Assim, cabe às escolas perceberem qual tem sido sua contribuição para a formação mais humanística dos alunos, bem como precisam sensibilizar toda sua comunidade para a importância das relações humanas no relacionamento nas empresas. Essa sugestão parece, também, estar contida nas sugestões apresentadas por alunos, de que a Instituição "precisa orientar como lidar com as situações difíceis que possam surgir durante o período de estágio".

Quando se fala atualmente de um curso técnico, ainda depara-se, principalmente por não estarem cientes da nova "Legislação de Ensino", como aqueles ministrados pelos colégios técnicos (Escolas de 2º Grau).

As Instituições se organizam para propiciar aos alunos desde a 1ª à 8ª série (Fundamental) ao 1º ao 3º Colegial (Médio), um bom colégio (Ensino Médio) e a opção de um Curso Técnico, que passa quase a ser um complemento do antigo colégio, só que direcionado a uma determinada especialização.

O novo perfil exigido do profissional vai além dos cursos oferecidos pelas Instituições, depende também muito da "autoformação" do aluno. A busca do seu desenvolvimento pessoal e profissional é um fator e diferencial competitivo para o mercado de trabalho.

6.1 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Este estudo de caso foi focado na discussão dos principais fatores que possibilitam uma escola técnica de 2º grau em manter uma vantagem competitiva no mercado educacional.

A partir deste escopo foram consideradas as transformações ambientais do mercado que levaram ao aumento da competitividade, como fator que condicionou nas mudanças das estruturas das instituições de ensino e a necessidade de estratégias para se manter no mercado.

Como possibilidade para novos estudos neste tipo de Instituição sugere-se:

A análise de valores culturais que possam nortear mudanças e a implementação de processos de mudança nas escolas como um todo.

Este estudo é importante, pois por meio dele pode-se fazer diagnósticos sobre valores culturais que influenciam as transformações estruturais das instituições de ensino ao longo de sua história, e uma análise sobre quais foram os aspectos que

influenciaram as mudanças dos valores culturais e como é efetivado o processo de mudança.

Desta forma pode-se ter uma visão sistêmica da empresa, em relação as principais crenças e valores que perduraram ao longo do tempo e foi determinante para a Instituição de Ensino atingir os resultados operacionais apresentados.

Segundo a análise também da estrutura organizacional da Instituição de Ensino, visando desenvolver a implantação de sistemas de gestão da qualidade.

Torna-se relevante pelo fato de que a cultura existente na instituição pode ser preparada e adaptada à visão de melhoria contínua, e ter sistematizado seus métodos e processos que estão sendo aperfeiçoados de acordo com as necessidades de mercado.

Desta forma observa-se que na Instituição pesquisada existem já condições para desenvolver a implantação de sistemas de gestão da qualidade, em função da forma como está organizada a Instituição, podendo auxiliar a sua estrutura organizacional.

Torna-se importante o estudo do aperfeiçoamento do corpo docente e dos profissionais ligados ao ensino bem como do pessoal de apoio, operacional, administrativo e seus dirigentes.

Através dos programas de desenvolvimento de recursos humanos pode-se fortalecer sua experiência profissional e docente, sua capacidade de desenvolver e utilizar uma variedade de métodos e recursos didáticos para promover nos alunos a aquisição de conhecimentos, valores, atitudes e habilidades.

Nessa dissertação, com base na exposição, estudou-se uma Escola Técnica, que opera no segmento do ensino médio, simultâneo com o ensino técnico, e procurou-se discutir os principais fatores que possibilitam a obtenção da manutenção da vantagem competitiva no alcance da liderança no mercado educacional de São José dos Campos. Existe ainda uma carência de novas investigações especificamente para as instituições de ensino, pois os resultados aqui apresentados refletem consistência interna para a instituição pesquisada e efetivamente não podem ser generalizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.
- AUSTIN, James E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York, The Free Press, 1990.
- BALL, Stephen. **Education Markets, Choice and Social Class: the Market as a Class Strategy in the UK and the USA**. British Journal of Sociology of Education, Vol. 14, nº 1, pp. 3-19. , 1993.
- BENDALY, Leslie. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma nova economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.
- BENSAU, Ben. **Administrando parcerias que agregam valor: a organização em rede**. European Institute of Business Administration (Insead), 1996.
<http://www.insead.fr>, acesso em 12/03/2000.
- BERGAMINI, Cecília W. e BERALDO, Deobel G. **Ramos Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1988.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Contemporary marketing wired – Nith edition**. Fort Worth, Texas: Dryden, 1998.
- BOWMAN, C. Ambrosini. V. **Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance**. Journal of management studies. March, 1997.
- BRASIL. **Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Base**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.mec.gov.br/legis/pdf/LDB.pdf>. Consulta em 12 de maio de 2003.
- CARNEIRO, J. **Alterações nas estratégias competitivas decorrentes de desregulamentação e de privatizações na indústria do petróleo: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLARK, Burton R. **The Higher Education System: Academic Organization in Cross National Perspective**. Berkeley, USA: University of California Press, 1983.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COLLINS, James C. e Porras, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cyntia A. **Creating Corporate Advantage**. Harvard Business Review. May-June, 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Competitividade industrial: uma estratégia para o Brasil**. Rio de Janeiro: CNI, 1988.

_____. **Emprego na indústria: evolução recente e uma agenda de mudanças**. Rio de Janeiro: CNI, 1997.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. **A Administração em Tempos de Crise**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTÊVÃO, C. V. **A Escola Privada como Organização. Na Fronteira da sua Complexidade Organizacional**. Tese de Doutorado. Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, 1997.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia . **Made in Brazil : Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, Ademir A. F., REIS, Ana C. F., PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial : de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, J. e CARNEIRO, J. e CAVALCANTI, M. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão Resource-Based**. ENANPAD, 1998.

FERREIRA, D. P. **Grupo Nova América: Uma História de Vida Empresarial**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade São Marcos, São Paulo, 2002.

- FERRETTI, C. J. **Mudanças em sistemas estaduais de ensino em face das reformas no ensino médio e no ensino técnico.** Educação e Sociedade, v. 21, n. 70, p. 80-99, abr. 2000.
- GATES, Bill. **A Empresa na Velocidade do Pensamento - Com um sistema nervoso digital.** São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de estudo.** São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel.** São Paulo: Boitempo, 1999, p. 25-53.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDY Charles. **A era do Paradoxo - Dando um sentido para o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our Competitive Edge: competing through manufacturing.** New York, John Wiley & Sons, 1984.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C., CLARK, K. B. **Dinamic Manufacturing: creating the learning organization.** The Free Press. 1988.
- INSTITUTO HERBERT LEVY. **Ensino fundamental & competitividade empresarial: uma proposta para a ação do governo.** São Paulo: IHL, 1992.
- JACINTO, C. **Formación profesional y empleabilidad de jóvenes de bajos niveles educativos. Una articulación posible?** In: María Antonia Gallart (org.). La Formación Para el Trabajo en el Final de Siglo: Entre la reconversión productiva y la exclusión social. Lecturas de Educación y Trabajo, n. 4, Buenos Aires, Santiago, México D.F., OREALC – UNESCO, 1998.
- KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial: Como as estratégias de negócios agregam valor.** Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- KERR, Clark. **The Uses of the University.** 3 ed. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- KERTI, op. cit. CARVALHO, D'A. B. **Excelência em serviços – questão de sobrevivência no mercado.** Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 1996.
- KIERMAN, Matthew J. **The Eleven Commandments of 21st Century Management.** Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1996.

_____. **Os 11 Mandamentos da administração do século XXI – O que empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KON, Anita. **Economia Industrial.** São Paulo: Nobel, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KUENZER, A. Z. **O Ensino médio agora é para a vida: entre o pretendido, o dito e o feito.** Educação e Sociedade, v. 21, n. 70, p. 15-39, abr. 2000.

LIMA, L. A.. **Escola Como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo à Escola Secundária em Portugal (1974-1988).** Braga: I.E.P. , 1992.

LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** 6.ed.São Paulo : EPU, 1986.

MACEDO SOARES, T. Diana L. V. A ., LUCAS, Débora C. **Key quality management practices of leading firms in Brazil: findings of a pilot-study.** The TQM Magazine. Vol. 8. N. 4, 1996.

MARCOVITCH.J. **Competitividade e Tecnologia no Brasil.** Série Política Científica e Tecnológica. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados/USP. outubro/1992.

MATOS, Antonio Carlos de A. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – FGV, edição de julho/setembro de 1999.

MELLO, G. N. **O Ensino médio em números : para que servem as estatísticas educacionais.** Brasília: MEC/INEP, 1999. p. 91-108.

MENEZES, Jaqueline M. **Administração estratégica como ferramenta de Gestão escolar.** Florianópolis, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Hucite-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. **Generic strategies: towards a comprehensive framework.** Advances in Strategic Management, v.5, JAI Press Greenwich – CT, p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITRULIS, E. **Ensino médio: um olhar sobre a prática das escolas**. In: Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores, 6. Anais: Águas de Lindóia: Unesp, 2001.

MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MORGAN, John S. **Administração da Mudança.-As estratégias para tirar proveito das mudanças**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

NAKAMURA, M.M. **Estratégia Empresarial para Pequenas e Médias Empresas**. São Carlos, Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 1999.

NÓBREGA, Clemente. **Supermentes - Do Big Bang a Era Digital**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos metodologias e práticas**. 13. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, May - June, 1990, in The State of Strategy. Harvard Business School, 1991.

_____. **Competindo pelo Futuro**. Tradução e adaptação para o vídeo em português do artigo Competing for the Future, Harvard Business Review, July-August, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e a concorrência**. Editora Campus, 1980.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York, The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva; técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 4ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 14ª ed. São Paulo: Campus, 1989.

RANSON, Stewart. **Markets or Democracy for Education**. British Journal of Educational Studies, Vol. XXXXI, nº 4, pp. 333-352. , 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBERT, Michel. **Estratégia**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ROWE, A. J., MASON, R. O. e DILCKEL, K. E. ***Strategic Management. A Methodological Approach.*** Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

STRATEGOR. **Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade: Política Global da Empresa.** Lisboa: Publicações D. Quixote, 1993.

TAVARES, E. S. **Uma contribuição para a análise de interligação entre o planejamento estratégico e o planejamento de sistema de informação.** Dissertação de Mestrado. FEA-USP, São Paulo, 1989.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística Básica.** São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLLMANN, Thomas E. ***The transformation imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change.*** Harvard Business School, p.56, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEST-BURNHAM, J. ***Managing Quality in Schools.*** Harlow: Longman, 1994.

WHITTY, G. et al. ***Devolution and choice in education: the school, the state and the market.*** Milton Keynes: Open University, 1998.