



**Flávia Souza Antunes**

**Desenvolvimento de Competências em Instituições de  
Ensino de Nível Técnico**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro

Maio de 2009



**Flávia Souza Antunes**

**Desenvolvimento de Competências em Instituições de  
Ensino de Nível Técnico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profª. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profª. Ursula Wetzel**

COPPEAD/UFRJ

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 18 de maio de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## **Flávia Souza Antunes**

Graduou-se em Administração de Empresas na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) em 2005. Cursou extensão em Marketing na Coppead/UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 2005. Foi Administradora na Fundação Getúlio Vargas de 2004 a 2006 e desde 2007 atua no Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), instituição voltada para a melhoria da gestão empresarial.

### Ficha Catalográfica

Antunes, Flávia Souza

Desenvolvimento de competências em instituições de ensino de nível técnico / Flávia Souza Antunes ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2009.

121 f. : il. (col.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Competências técnicas. 3. Escolas técnicas. 4. Mercado de trabalho. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, Adelaide Maria de Souza Antunes e  
Octávio Augusto Ceva Antunes pelo apoio,  
estrutura e incentivo.

## Agradecimentos

Aos meus pais, Adelaide Maria de Souza Antunes e Octávio Augusto Ceva Antunes, pelo estímulo, pelo amor, pelo diálogo, pelo custeio das despesas financeiras do curso e pelos incentivos diários à realização do curso e consolidação da presente Dissertação.

À professora, orientadora Sandra Regina, sempre presente em cada etapa desse trabalho, pelos ensinamentos, apoio, paciência e dedicação.

À FAPERJ, por meio do Programa Prioridade-Rio, pelo fomento e pelo estímulo à pesquisa, em especial, para a melhoria de temas prioritários para o Estado do Rio de Janeiro, como a educação.

Aos meus irmãos Marcela, Maria, Mateus e à minha amiga Patrícia Ceva Antunes pelo carinho e apoio nesses dois anos e meio de Mestrado.

Ao meu namorado Marcelo Atherino pelo incentivo e compreensão necessários à rotina de aulas, estudos e para a realização do presente trabalho.

À minha grande família e amigos, indistintamente, pelo carinho.

## Resumo

Antunes, Flávia Souza; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino de Nível Técnico**. Rio de Janeiro, 2009. 121p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação de mestrado, intitulada *Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino de Nível Técnico*, tem como objetivo principal verificar se o desenvolvimento de competências dos alunos das escolas técnicas estaduais está alinhado com as demandas do mercado de trabalho, conforme as Diretrizes divulgadas pelo Ministério da Educação, considerando-se as perspectivas das escolas técnicas estaduais (agentes formadores) e do mercado de trabalho (agentes empregadores). Além disso, esse trabalho visa a contribuir com o Programa Prioridade-Rio – Apoio ao estudo de temas prioritários para o Governo do Estado do Rio de Janeiro com fomento da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ, intencionando auxiliar numa formação mais sintonizada com as exigências do mercado. Quanto à metodologia utilizada, adotou-se para este estudo o método de pesquisa qualitativo de caráter exploratório por meio de pesquisas de campo, bibliográfica, telematizada e documental. A principal fonte de coleta de dados foi o conteúdo das entrevistas transcritas, com as respectivas percepções e entendimentos dos entrevistados acerca do desenvolvimento de competências dos alunos das Instituições de Ensino Técnico. Ao todo foram entrevistadas vinte e sete pessoas, sendo cinco da Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC), três das duas empresas que representaram o mercado de trabalho e vinte das escolas técnicas estaduais localizadas em diferentes municípios do estado do Rio de Janeiro: a Escola Técnica Henrique Lage, em Niterói, a Escola Técnica Ferreira Viana, no Rio de Janeiro e a Escola Técnica João Luiz do Nascimento, em Nova Iguaçu. Na análise das entrevistas e discussão dos resultados, o conteúdo as entrevistas foi subdividido em cinco categorias, a saber: *Relação das Escolas Técnicas Estaduais com o Mercado empregador*, *Concepção de Competências dos Técnicos*, *Formação Técnica*, *Configuração do Papel do Ensino Técnico*, *Construção da Matriz Curricular por Competência*, a partir das quais foram

identificados os fatores facilitadores e as barreiras que devem ser transpostas para o desenvolvimento de competências dos alunos das escolas técnicas de modo a atender as demandas do mercado de trabalho.

## **Palavras-chave**

Competências técnicas; escolas técnicas; mercado de trabalho

## Abstract

Antunes, Flávia Souza; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Development of Competencies at Technical High Schools.** Rio de Janeiro, 2009. 121p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The main aim of this masters dissertation, entitled *Development of Competencies at Technical High Schools*, is to identify whether the competencies of students from state-run technical high schools meet the demands of the labor market, as set forth in the guidelines published by the Brazilian Ministry of Education, taking into consideration the perspectives of the state-run public schools (education agents) and the labor market (employment agents). The study also seeks to contribute to the Prioridade Rio [“Priority Rio”] program, which promotes the study of priority areas for the Rio de Janeiro state government, with the support of Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro [Rio de Janeiro State Research Funding Agency] (FAPERJ), so as to better align the education provided with market needs. The methodology adopted for this study involved qualitative research of an exploratory nature. This included research of the literature and other documents, telematic research and field study. The most important source of data was the transcriptions of interviews, in which the interviewees expressed their viewpoints and perceptions about the development of competencies by students at technical high schools. A total of 27 people were interviewed, of whom five were from Fundação de Apoio à Escola Técnica [Technical School Support Foundation] (FAETEC), three came from the two companies representing the labor market, and twenty were from state-run technical high schools from different cities in Rio de Janeiro state: Escola Técnica Henrique Lage (Niterói), Escola Técnica Ferreira Viana (Rio de Janeiro) and Escola Técnica João Luiz do Nascimento (Nova Iguaçu). In the analysis of the interviews and discussion of the results, the interview contents were divided into five categories: *The relationship between Technical high school and labor market, Conception of Technical Competencies, Technical Training, the Role of Technical Education, and Construction of a Competency-Based*



*Curriculum.* As a result, several helpful and hindering factors were identified, based on which the development of the competencies of students from technical high schools can be aligned to meet the demands of the labor market.

## **Keywords**

Technical competencies; technical high schools; labor market

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. O Problema	15
1.2. Objetivo Geral	17
1.2.1. Objetivo da Pesquisa	18
1.3. Delimitação do Estudo	18
1.4. Relevância do Estudo	19
2. Referencial Teórico	21
2.1. A Educação Profissional no Brasil	21
2.2. Os Fundamentos para as Mudanças no Mercado de Trabalho	27
2.3. O Desenvolvimento de Competências	32
2.3.1. Histórico do Conceito de Competências	33
2.3.2. A Pedagogia das Competências na Educação Profissional	39
3. Metodologia de Pesquisa	46
3.1. Caracterização da Pesquisa	46
3.2. Seleção dos Sujeitos	49
3.3. Coleta de Dados	53
3.4. Tratamento dos Dados	58
3.5. Limitações Metodológicas	59
4. Análise e Discussão dos Resultados	61
4.1. Relação das Escolas Técnicas Estaduais com o Mercado de Trabalho	63
4.2. Concepção de Competências dos Técnicos	76
4.3. Configuração do Papel do Ensino Técnico	82
4.4. Formação Técnica	92
4.4.1. O Papel do Professor na Formação Técnica	93
4.4.2. O Papel do Aluno na Formação Técnica	97
4.5. Construção da Matriz Curricular por Competência	100
5. Considerações Finais	107
5.1 Conclusões	107
5.2. Sugestões para Trabalhos Futuros	113
6. Referências Bibliográficas	114

## Lista de figuras

Figura 1 – Configuração do Campo Organizacional de uma Escola  
Técnica Estadual

65

## Lista de quadros

Quadro 1 – Competências para um Profissional	34
Quadro 2 – Sujeitos de Pesquisa	52
Quadro 3 – Legenda para Identificação das Instituições	61
Quadro 4 – Categorias Emergentes na Pesquisa de Campo	62