



**Leandro da Rosa Chamma**

**Fatores Críticos de Sucesso para a melhoria da Gestão  
das 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 título de Mestre em Administração de Empresas.

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

Rio de Janeiro  
Abril de 2009



**Leandro da Rosa Chamma**

**Fatores Críticos de Sucesso para a melhoria da Gestão  
das Instituições de Ensino de Nível Técnico**

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

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

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Zaidan Gomes Rossi**

FACC/UFRJ

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 17 de abril de 2009

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

### **Leandro da Rosa Chamma**

Ganhador do Prêmio Américo Piquet Carneiro, como o primeiro colocado no exame de ingresso da sua carreira à Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Graduiu-se em Pedagogia na UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro) em 2005. Kursou um MBA em Gestão Empresarial na FGV (Fundação Getúlio Vargas) em 2006. Foi o precursor, idealizador e coordenador do projeto de Educação com Aplicação da Informática no Grupo CERC de Ensino, com apoio do EDAI (Núcleo de Educação com Aplicação da Informática) da UERJ, sob supervisão da Profa. Beatriz Helena Magno (*in memorian*). Participou de diversos congressos na área de Educação e tecnologias educacionais. É o atual gestor e o diretor geral do Grupo CERC de Ensino, instituição de ensino com mais de vinte anos de existência, da Educação Infantil ao Pré-Vestibular, com quatro filiais na cidade do Rio de Janeiro, com um total de aproximadamente dois mil alunos matriculados anualmente.

### Ficha Catalográfica

Chamma, Leandro da Rosa

Fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão das instituições de ensino de nível técnico / Leandro da Rosa Chamma ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2009.

95 f. : il. ; 30 cm

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

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Modelo de gestão educacional. 3. Escolas técnicas. 4. Gestão estratégica. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais, Alexandre Chamma e Rosangela da Rosa Chamma,  
a minha irmã Luana, à avó Ritinha e a minha querida bisavó  
Florinda, pelo suporte familiar, estrutural e de  
valores que me desconstroem a cada dia e que me  
reconstroem sempre em um novo homem.

## Agradecimentos

Agradeço a Deus pela força, sabedoria e plenitude do espírito, tanto na minha rotina cotidiana quanto acadêmica, para que pudesse conduzir com tranquilidade todas as etapas deste trabalho da melhor forma possível.

À professora, orientadora, amiga e futura colega Sandra Regina, pelo apoio, carinho, paciência, comprometimento, dedicação e vibração em cada etapa conquistada na consolidação deste trabalho.

À FAPERJ, por meio do Projeto Prioridade-Rio, pelo fomento, pelo patrocínio e pelo estímulo à pesquisa, tão fundamentais em uma sociedade nitidamente marcada por rápidas e constantes mudanças e transformações, carecendo sempre de novos estudos, perspectivas e diretrizes.

Ao Grupo CERC de Ensino, na figura do Prof. Alexandre Chamma, primeiramente pelo custeio das despesas financeiras do curso, e, posteriormente, pela compreensão nos dias mais difíceis e na ausência em diversos momentos dos meus afazeres laborais.

A minha doce e eterna Fernanda Ganeff, mulher incontestada, que, enquanto esteve ao meu lado e mesmo distante, durante todo o curso de mestrado, deu-me todo o incentivo, apoio, suporte e condições necessários e essenciais à árdua rotina de estudos, leituras, trabalhos e provas.

Aos meus amigos, indistintamente, pela compreensão, carinho, amor e cooperação em cada final de semana, sempre marcado por longas jornadas de estudos.

A todos os meus colegas de trabalho e colaboradores do Grupo CERC de Ensino por me fazerem entender cotidianamente que aprendemos a aprender, num processo eterno de desconstrução, quebra, rupturas e novos conceitos e aprendizados.

## Resumo

Chamma, Leandro da Rosa; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Fatores Críticos de Sucesso para a Melhoria da Gestão das Instituições de Ensino de Nível Técnico** Rio de Janeiro, 2009. 95p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação de mestrado, intitulada *Fatores Críticos de Sucesso para a melhoria da gestão das Instituições de Ensino de nível técnico*, visa a aproveitar a oportunidade ensejada pelo Projeto Prioridade-Rio, FAPERJ, além de prosseguir no sentido de cobrir algumas das lacunas apontadas por Rocha-Pinto (2002), sobretudo no que diz respeito à efetiva implantação da matriz de competências no ensino profissionalizante, além de expandir a pesquisa sobre o tema educação profissional. Diante disso, o objetivo principal deste projeto de pesquisa foi identificar os fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão das instituições de ensino de nível técnico no estado do Rio de Janeiro. Para a elaboração da pesquisa, utilizaram-se métodos qualitativos de pesquisa, envolvendo pesquisa de campo, documental, bibliográfica e o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas diretas, perfazendo um total de vinte e cinco pessoas que compõem a estrutura de gestão da FAETEC (Fundação de Apoio à Escola Técnica), além de profissionais de três escolas técnicas estaduais situadas em diferentes municípios do estado do Rio de Janeiro: a Escola Técnica Henrique Lage, em Niterói; a Escola Técnica Ferreira Viana, no Maracanã, no município do Rio de Janeiro; e a Escola Técnica João Luiz do Nascimento, em Nova Iguaçu. A partir da análise das entrevistas e da discussão dos resultados, identificou-se que os fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão das instituições de nível técnico estariam enquadrados dentro de quatro categorias de análise, a saber: *Gestão Educacional, Infraestrutura e Recursos, Sistema de Autoridade e Responsabilidade e Gestão de Parcerias*.

## Palavras-chave

Modelo de gestão educacional; escolas técnicas; gestão estratégica

## Abstract

Chamma, Leandro da Rosa; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Critical Success Factors for Improving the Management of Professional Schools** Rio de Janeiro, 2009. 95p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This master's thesis entitled *Critical success factors for improving the management of educational institutions at the technical level* aims to seize the opportunity for the Project Prioridade-Rio, FAPERJ, and continues to cover some of the shortcomings pointed out by Rocha-Pinto (2002), especially with regard to effective implementation of the array of skills in vocational education, and expands the research report on the issue of professional education. Thus, the main goal of this research project was to identify the critical success factors for improving the management of educational institutions at the technical level in the state of Rio de Janeiro. For the development of the research were used qualitative methods of research, involving field research, documentary, literature and case study. Data collection was conducted through direct interviews, a total of twenty-five people that compose the management structure of FAETEC (Foundation for Support to Technical School) in addition to vocational-technical schools in three different cities located in the state of Rio de Janeiro, which are: the Henrique Lage Technical School in Niterói; the Technical School Ferreira Viana in Rio de Janeiro; and Technical School João Luiz do Nascimento in Nova Iguaçu. From the analysis of interviews and from the discussion of results, it has identified that the critical success factors for improving the management of institutions at the technical level would be framed within four categories of analysis, namely: Educational Project, Infrastructure and Resources, System Authority and Responsibility and Partnerships.

## Keywords

Educational management model; technical schools; strategic management

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Histórico da Educação Profissional no Brasil	11
1.1.1. Contextualização do Problema	18
1.2. Objetivo Geral	21
1.2.1. Objetivo da Pesquisa	21
1.3. Relevância do Estudo	22
1.4. Delimitação do Estudo	22
2. Referencial Teórico	23
2.1. Modelos de Gestão	23
2.1.1. Desafios da Gestão dos Recursos	25
2.2. Modelos de Gestão em Educação	35
2.2.1. Modelos de Gestão em Educação Profissional	38
3. Metodologia	44
3.1. Tipo de Pesquisa	44
3.2. Seleção de Unidade de Análise e Coleta de Dados	47
3.3. Análise dos Dados	53
3.4. Limitações do Método	54
4. Análise e Discussão dos Resultados	56
4.1. Análise das Categorias	56
4.1.1. Gestão Educacional	59
4.1.2. Infraestrutura e Recursos	64
4.1.3. Sistema de Autoridade e Responsabilidade	71
4.1.4. Gestão de Parcerias	75
5. Considerações Finais	81
5.1. Conclusões	81
5.2. Sugestão para Trabalhos Futuros	89
6. Referências Bibliográficas	91



## **Lista de figuras**

Figura 1 – As oito facetas de uma organização

30

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.	45
Tabela 2 – Local, Entrevistas, Visitas e Duração	50
Tabela 3 – Categoria Inicial, Final e Descrição	57