CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICARIOCA
MESTRADO PROFISSIONAL EM NOVAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA EDUCAÇÃO

Marcelo Antonio Rocha e Oliveira

CAPACITAÇÃO DOS GESTORES DAS UNIDADES EDUCACIONAIS DA FAETEC UTILIZANDO TECNOLOGIAS DIGITAIS.

Rio de Janeiro, RJ – Brasil
2025

Marcelo Antonio Rocha e Oliveira

Capacitação dos Gestores das Unidades Educacionais da FAETEC Utilizando Tecnologias Digitais.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

Orientadores: Prof. Alessandro Jatobá, D. Sc.
Profa. Rosa Lidice de Moraes Valim, D. Sc.

Rio de Janeiro, RJ – Brasil
2025

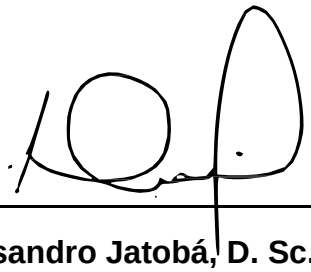
Marcelo Antonio Rocha e Oliveira

Capacitação dos Gestores das Unidades Educacionais da FAETEC Utilizando Tecnologias Digitais.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

O Presidente da Banca, abaixo assinado, atesta que os membros da banca participaram desta defesa de dissertação.

Examinada por:



gov.br
Documento assinado digitalmente
ALESSANDRO JATOBA
Data: 20/02/2025 16:02:09-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Alessandro Jatobá, D. Sc. (UniCarioca)
Presidente da Comissão Examinadora

Prof. Paulo Victor Rodrigues de Carvalho, D. Sc. (UniCarioca)

Profa. Bárbara Bulhões Lopes de Andrade, D. Sc. (FIOCRUZ)

Rio de Janeiro, RJ – Brasil
2025

O48c Oliveira, Marcelo Antonio Rocha e
Capacitação dos gestores das unidades educacionais da FAETEC utilizando tecnologias digitais / Marcelo Antonio Rocha e Oliveira; orientadores: Alessandro Jatobá & Rosa Lidice de Moraes Valim. - Rio de Janeiro, 2025.
60 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação) – Centro Universitário UniCarioca, Rio de Janeiro, 2025.

1.Capacitação de gestores escolares. 2. Competências necessárias aos gestores. 3.Capacidade de gerenciamento. I. Jatobá, Alessandro, prof. orient. II. Valim, Rosa Lidice de Moraes, prof. orient. III. Título.

CDD 371.344

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Uaner, à memória de meu pai, Antonio, por tudo que incondicionalmente fizeram por mim e meus irmãos. Aos meus filhos, Junior, Lucas e Laryssa, por me aceitarem e me amarem como pai. E à minha esposa, Lucilene, pelo amor e admiração recíprocos. Em cada um de vocês encontro a razão da minha vida, e por vocês sempre darei o melhor de mim.

AGRADECIMENTOS

Concluo esta jornada de mestrado com o sentimento de gratidão. Este trabalho só foi possível graças ao apoio e à colaboração de várias pessoas que estiveram ao meu lado durante todo esse caminho.

Primeiramente, gostaria de agradecer de coração aos meus orientadores, Prof. Alessandro Jatobá e Profa. Rosa Valim. A orientação, o conhecimento e o apoio de vocês foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. Sou grato pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições que enriqueceram minha pesquisa.

Agradeço também aos membros da banca, Prof. Paulo Victor Rodrigues de Carvalho e Profa. Bárbara Bulhões Lopes de Andrade, pelas críticas construtivas e sugestões que foram essenciais para aprimorar este trabalho. Suas perspectivas me permitiram enxergar novas dimensões da minha pesquisa e enriquecer ainda mais o resultado final.

Eterna gratidão a todos os meus professores, colegas de curso e colegas de trabalho pelas preciosas trocas de ideias que tornaram essa experiência mais enriquecedora e gratificante. Compartilhar suas vivências foi essencial para o sucesso deste trabalho. Vocês foram uma verdadeira fonte de motivação e inspiração.

Um agradecimento especial à minha família e aos meus amigos, que sempre acreditaram em mim e me encorajaram a seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis. O amor e o apoio de vocês são essenciais na minha vida.

Enfim, meu sincero agradecimento a todos que contribuíram de alguma maneira. Esta dissertação é um reflexo do nosso esforço conjunto.

“A simplicidade é a melhor forma de sofisticação.”

Leonardo Da Vinci

RESUMO

A capacitação de gestores escolares representa o tema abordado nesta dissertação, a qual se intitula Capacitação dos Gestores das Unidades Educacionais da FAETEC Utilizando Tecnologias Digitais. A respeito deste tema, é importante mencionar que a necessidade de capacitação dos gestores escolares continua sendo um tópico de grande relevância no meio educacional, pois a qualidade da educação também passa pela gestão, portanto, para exercer sua função, o gestor escolar deve ser devidamente capacitado. Esta pesquisa versa sobre o seguinte problema: Quais são as competências que o cargo de gestor da Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro (FAETEC) demanda com relação ao conhecimento de procedimentos administrativos e pedagógicos na gestão das Unidades Educacionais (UEs) subordinadas à Diretoria de Formação Inicial e Continuada (DIF)? Levanta-se a seguinte hipótese: Dentre as competências necessárias aos gestores da FAETEC destacam-se a capacidade de gerenciamento de recursos humanos, de controle e gestão do patrimônio, de prestação de contas e de administração de procedimentos relativos à gerência, entre outras. Esta dissertação tem por objetivo refletir sobre as competências necessárias aos gestores da FAETEC subordinados à DIF, com vias à proposição de material didático utilizando recursos tecnológicos digitais para capacitação deste público, abordando tópicos relevantes à prática da gestão e observando as regras relativas aos procedimentos e instrumentos que devem ser empregados pelos gestores, de acordo com o Regimento da Instituição. Para tanto, há que se galgar os seguintes passos (i) realizar pesquisa bibliográfica sobre mudanças paradigmáticas na gestão escolar; (ii) realizar pesquisa documental para identificar leis, normas, regulamentações e diretrizes que estabeleçam os parâmetros de atuação aos gestores das UEs da FAETEC; (iii) analisar os dados à luz do material bibliográfico e do material documental previamente sistematizados. A revisão documental constitui-se como estruturante desta dissertação. Na qual se destacam primordialmente os autores brasileiros Amorim (2019), que defende que atualmente um dos grandes desafios da educação é a capacitação do gestor escolar, e Santos, Silva e Capobiango (2020), que afirmam que a capacitação de gestores escolares permanece insuficiente e ressaltam a carência de discussões a respeito do assunto. Por fim, desenvolveu-se um produto tecnológico – material didático com orientações, dicas e práticas que atentam às lacunas existentes na capacitação dos gestores das UEs da FAETEC subordinadas à DIF, abordando de forma clara e sucinta, as questões referentes ao *modus operandi* da gestão dessas Unidades.

Palavras-chave: capacitação de gestores escolares; competências necessárias aos gestores; capacidade de gerenciamento.

ABSTRACT

The training of school managers is the subject addressed in this dissertation, titled "Training of Managers of Educational Units of FAETEC Using Digital Technologies." Regarding this topic, it is important to mention that the need for training school managers remains a highly relevant issue in the educational field, as the quality of education is closely linked to management. Therefore, to perform their role effectively, school managers must be properly trained. This research addresses the following problem: What competencies are required for the position of manager at Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro (FAETEC) concerning knowledge of administrative and pedagogical procedures in the management of Educational Units (EUs) under the Diretoria de Formação Inicial e Continuada (DIF)? The following hypothesis is raised: Among the competencies necessary for FAETEC managers, the ability to manage human resources, control and manage assets, ensure accountability, and administer management-related procedures, among others, stand out. This dissertation aims to reflect on the competencies needed by FAETEC managers under the DIF, with a view to proposing didactic materials using digital technological resources for the training of this audience, addressing relevant topics related to management practices and observing the rules concerning the procedures and instruments that should be employed by managers, according to the Institution's Regulations. To achieve this, the following steps must be taken: (i) conduct a bibliographic research on paradigm shifts in school management; (ii) carry out documentary research to identify laws, norms, regulations, and guidelines that establish the operational parameters for the managers of FAETEC's EUs; (iii) analyze the data in light of the previously systematized bibliographic and documentary material. The documentary review serves as a foundation for this dissertation. Highlighting primarily the Brazilian authors Amorim (2019), who argues that one of the major challenges in education today is the training of school managers, and Santos, Silva, and Capobiango (2020), who state that the training of school managers remains insufficient and emphasize the lack of discussions on the subject. Finally, a technological product was developed – a didactic material with guidelines, tips, and practices that address the existing gaps in the training of managers of FAETEC's EUs under the DIF, clearly and succinctly addressing the issues related to the modus operandi of managing these Units.

Keywords: training of school managers; necessary competencies for managers; management capacity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisa bibliográfica sobre as nuances da gestão escolar atual. 23
Quadro 2: Elementos marcantes associados aos relatos da professora por ocasião da preliminar de pesquisa. 38
Quadro 3: Ponderações relevantes para a pesquisa obtidos após leitura dos registros da conversa. 40
Quadro 4: Documentos analisados que fazem parte da literatura cinzenta. 43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNS..... : Conselho Nacional de Saúde
DIF ..... : Diretoria de Formação Inicial e Continuada da FAETEC
FAETEC ..... : Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro
FIC ..... : Formação Inicial e Continuada
SECTI – RJ ... : Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Rio de Janeiro
SIDES ..... : Sistema de Descentralização de Recursos Financeiros
UEs ..... : Unidades Educacionais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13
   1.1. Inquietação 15
   1.2. Caracterização do problema 16
   1.3. Tecnologia na educação 18
   1.4. Relevância 19
   1.5. Objetivos da pesquisa 19
      1.5.1. Objetivos gerais 19
      1.5.2. Objetivos específicos 20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 22
   2.1. A importância da gestão escolar: novos paradigmas 23
   2.2. Outras abordagens e estratégias: capacitação empírica 25
   2.3. Gestão educacional e as tecnologias digitais 27
3. PERCURSO METODOLÓGICO 29
   3.1. Fundamentos da pesquisa bibliográfica 30
   3.2. Alicerces da preliminar de pesquisa 32
   3.3. Alicerces da análise documental 32
   3.4. Análise dos dados 34
   3.5. Riscos e benefícios 34
   3.6. Contornos inerentes ao produto da dissertação 36
4. PRELIMINAR DE PESQUISA 38
   4.1. Teor da conversa 38
   4.2. Logrados que emergiram da conversa 39
5. ANÁLISEDOCUMETAL DA LITERATURA CINZENTA ALUSIVA À FAETEC ... 43
   5.1. Referencial teórico-metodológico 44
   5.2. Tipo de estudo 45
   5.3. Organização e etapas da análise 48
   5.4. Tratamento dos dados 49
6. CONCLUSÕES 51

REFERÊNCIAS BIBLIOGÁFICAS 56

Apêndice – Produto Consolidado 58

Anexo A – Termo de Anuência Institucional 60

Anexo B – Carta de Demanda Institucional 61

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda o tema capacitação de gestores escolares. Profissionais que desempenham no ambiente educacional, um importante papel na promoção da excelência acadêmica e no desenvolvimento integral dos alunos. A capacitação desses líderes é, portanto, essencial para assegurar o sucesso das instituições de ensino. E esse processo vai muito além da simples transmissão de conhecimentos técnicos, envolvendo a preparação de gestores para lidar com os desafios complexos e variados que fazem parte do ambiente escolar atual, sendo importante a adoção de uma abordagem mais abrangente e flexível.

Compreender as dinâmicas pedagógicas, liderar equipes, gerenciar recursos financeiros, humanos e materiais de forma eficiente, garantindo a qualidade do ensino oferecido e promover uma cultura escolar inclusiva são apenas algumas das habilidades essenciais que os gestores escolares precisam desenvolver.

Em tempo, devemos salientar que o termo capacitação se refere ao processo pelo qual indivíduos adquirem habilidades, conhecimentos e competências que os tornam aptos a desempenhar determinadas funções ou a enfrentar desafios em suas vidas pessoais e profissionais, buscando proporcionar oportunidades e igualdade, sendo fundamental em diversas áreas, ao permitir que todos, independentemente de suas circunstâncias, tenham acesso a recursos que potencializem suas capacidades. Logo, é imprescindível reconhecer e valorizar a importância da capacitação, ao mesmo tempo em que se repudia a exclusão social, a falta de acessibilidade e as limitações impostas por normas sociais, que não só prejudicam os direitos e a dignidade das pessoas com deficiência, mas também empobrecem a sociedade como um todo.

Segundo Amorim (2019), a devida capacitação do gestor escolar é um dos grandes desafios da educação atual, que traz eficiência e possibilita a redução dos procedimentos de tentativa e erro, além de afirmar que esse tipo de capacitação tem um forte viés de Gestão da Qualidade Total, onde a melhoria contínua é sempre almejada, e tem de se buscar abordagens que enriqueçam as práticas administrativas tanto quanto as pedagógicas.

Santos, Silva e Capobiango (2020) também afirmam que a capacitação escolar permanece insuficiente, e destacam a carência de discussões a respeito do assunto, advertindo ser imprescindível que o gestor adquira conhecimentos e habilidades necessários para o exercício da sua função.

Com uma base sólida de capacitação, os gestores estarão mais bem preparados para enfrentar os desafios complexos do ambiente escolar e para promover uma gestão eficiente dos recursos em geral, resultando em um ambiente mais propício para o ensino e aprendizagem.

A pesquisa foi realizada no âmbito da FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro, instituição autárquica vinculada à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) que oferece uma ampla variedade de cursos gratuitos voltados para a qualificação profissional e o desenvolvimento de competências em diversas áreas do conhecimento, destacando-se por seus projetos de inclusão social e programas direcionados ao ensino de jovens e adultos. Foi concebida em 1993 com o objetivo de melhorar a educação técnica e profissionalizante no Estado do Rio de Janeiro, surgindo em um momento em que havia no país uma crescente demanda por profissionais especializados. Sua missão é proporcionar uma formação de qualidade aos cidadãos, capacitando-os para o ingresso no mercado de trabalho e os incentivando a desenvolver uma visão crítica, voltada para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento regional.

Além de cursos técnicos, a FAETEC oferece programas de Ensino Fundamental, Ensino Médio integrado, cursos de graduação, pós-graduação e cursos livres em áreas como informática, saúde, turismo, indústria, comércio, meio ambiente e comunicação, entre outras.

Ao longo dos anos, a Fundação expandiu a sua atuação com a criação de unidades de ensino em todas as regiões do Estado do Rio de Janeiro, se consolidando como uma das principais instituições de educação técnica e profissionalizante do Rio de Janeiro, contribuindo para a formação de milhares de profissionais qualificados, fortalecendo a educação pública e o desenvolvimento econômico do estado.

1.1. Inquietação

Sou servidor da FAETEC com lotação na Diretoria de Formação Inicial e Continuada (DIRFIC ou DIF), que é responsável pelas Unidades Educacionais (UEs) pertencentes à Rede que oferecem Cursos de Qualificação Profissional ou Formação Inicial e Continuada (FIC). E como integrante da equipe de Coordenação Técnica desta diretoria percebo uma lacuna na formação dos gestores das nossas UEs.

A falta de uma formação específica efetiva, sob os aspectos da técnica administrativa, é percebida na rotina diária de trabalho desta diretoria, o que pode sobrecarregar o pessoal administrativo e/ou trazer consequências para o funcionamento das próprias UEs e dos seus colaboradores, além de eventualmente afetar a demanda da diretoria, das vice-presidências, presidência e de outras empresas ou órgãos que mantenham algum tipo de convênio com a Instituição. Pedagogicamente também podemos observar algumas falhas que poderiam ser corrigidas pelo gestor como o descumprimento dos planos de cursos, a não observância da carga horária dos professores e/ou dos cursos, além da manutenção inadequada da documentação dos alunos e funcionários da UE, entre outras.

Esta pesquisa justifica-se pela notória necessidade de capacitação dos gestores escolares, em especial os gestores das UEs da FAETEC subordinadas à DIF. A capacitação desses profissionais continua sendo um tópico importante e tema de grande relevância no meio educacional, pois a qualidade da educação também passa pela gestão. Os conhecimentos, tanto administrativos quanto pedagógicos, adquiridos através da capacitação inicial e continuada, são indispensáveis à gestão escolar satisfatória, e sem estas formações entende-se que os gestores não estejam de fato preparados para exercerem suas funções.

Considerando que existem poucos estudos nesta linha de pesquisa, fato também constatado em pesquisa semelhante desenvolvida por Amorim (2019), cujo objetivo principal foi diagnosticar o processo de capacitação dos gestores de onze unidades escolares de um município do Estado do Rio de Janeiro, a busca pela melhoria do processo de capacitação dos gestores escolares é o que torna esta pesquisa relevante.

A formação adequada do gestor escolar, além de refletir diretamente na qualidade do ensino, é fundamental, já que ele é o responsável por conduzir todos os atores que compõe o ambiente escolar. Gestores bem treinados têm a capacidade de promover práticas pedagógicas inovadoras, alinhadas com as necessidades dos alunos e com os objetivos educacionais da instituição, favorecendo a criação de um ambiente de aprendizagem estimulante, onde os alunos se sintam motivados a explorar, questionar e aprender, contribuindo assim para um maior engajamento e sucesso acadêmico.

Todo esse contexto é amplamente aceito pela comunidade escolar, porém, a capacitação desses profissionais continua sabidamente aquém do necessário. Há expectativa de que uma maior qualificação dos gestores escolares, e consequentemente uma melhor gestão das UEs, traduza-se em maior qualidade na educação do país.

1.2. Caracterização do problema

Ao assumir a responsabilidade de coordenar uma das UEs da FAETEC, o gestor encontra-se diante de um conjunto de desafios multifacetados que exigem não apenas habilidades técnicas, mas também uma visão abrangente e estratégica, sendo essencial a capacidade de articular eficazmente os procedimentos administrativos com as necessidades pedagógicas, para que sejam garantidos o funcionamento eficiente e a excelência educacional dentro da Instituição.

Tendo em mente o postulado acima, questiona-se: Quais são as competências que o cargo de gestor da Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro (FAETEC) demanda com relação ao conhecimento de procedimentos administrativos e pedagógicos na gestão das UEs subordinadas à Diretoria de Formação Inicial e Continuada (DIF)?

O cargo de gestor, ou Coordenador de Unidade da FAETEC exige um conjunto específico de competências relacionadas ao conhecimento de procedimentos administrativos e pedagógicos para uma gestão eficaz das UEs subordinadas a DIF. No que se refere aos procedimentos administrativos, o gestor precisa ter uma compreensão das regulamentações pertinentes ao contexto educacional da FAETEC, especialmente sobre as UEs que promovem os Cursos de Formação Inicial e

Continuada. Isso inclui familiaridade com gestão de pessoal, de recursos financeiros e materiais, de controle e gestão do patrimônio, de prestação de contas e de administração de procedimentos relativos à gerência, além do cumprimento de normativas legais e burocráticas. Neste contexto, a Portaria FAETEC/PR Nº 369/2012 de 19 de dezembro de 2012, que estabelece as Normas de Gestão das UEs subordinadas à DIF, elenca uma série de obrigações e responsabilidades inerentes à função de Coordenador/Gestor de Unidade, e o Regimento Interno da Fundação, estabelecido pela Portaria FAETEC/PR Nº 346/2012 de 4 de maio de 2012, traz um conjunto de princípios que, segundo a mesma, regula as atividades gerais e específicas dos diversos órgãos e serviços que compõem sua estrutura organizacional, tanto nos aspectos educacionais quanto administrativos e disciplinares, com a finalidade de complementar e estabelecer normas para as disposições estatutárias, além de definir o seu escopo de atuação, sua natureza, finalidade e objetivos.

Na esfera pedagógica, o gestor deve possuir conhecimento sobre metodologias de ensino-aprendizagem, currículos educacionais específicos para a aplicação dos Cursos FIC, avaliação educacional e gestão da qualidade do ensino, sendo capaz de promover um ambiente de aprendizagem estimulante e eficaz, alinhado com as demandas do mercado de trabalho e as necessidades dos alunos, garantindo assim a excelência acadêmica das UEs subordinadas à DIF. Todo esse contexto pedagógico é de responsabilidade da Coordenação Pedagógica, que assim como a Coordenação Técnica, também faz parte da estrutura organizacional da DIF, e tem todas as suas atribuições determinadas pela Portaria FAETEC/PR Nº 346/2012 de 4 de maio de 2012.

Além disso, o gestor da FAETEC precisa demonstrar habilidades de liderança e gestão de equipe, sendo capaz de inspirar, motivar e coordenar professores, funcionários administrativos e demais colaboradores para alcançar os objetivos educacionais e institucionais estabelecidos. Isso envolve a capacidade de comunicação eficaz, tomada de decisões estratégicas, resolução de conflitos e promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Quando os gestores estão mais bem preparados e atualizados sobre as melhores práticas de gestão educacional, eles conseguem definir metas claras e alcançáveis. Além disso, podem acompanhar o progresso da instituição e adotar estratégias eficazes para enfrentar os desafios que surgem. Esse processo gera um ciclo de melhoria contínua, em que a formação dos gestores impulsiona o crescimento da instituição e o sucesso educacional ao longo do tempo.

Em suma, as competências exigidas para o cargo de gestor na FAETEC, que avalizam uma condução eficiente da Unidade Educacional sob sua responsabilidade, abrangem tanto o domínio de procedimentos administrativos quanto o conhecimento pedagógico, além de habilidades de liderança e gestão de equipe.

1.3. Tecnologia na educação

Frequentemente surgem novas tecnologias digitais que contribuem para aumentar a produtividade no campo da educação, se fazendo cada vez mais presentes nas salas de aula em todos os níveis educacionais, inclusive na capacitação de profissionais da educação, tais como docentes e gestores escolares. De acordo com a UNESCO (2023) certas tecnologias educacionais têm o potencial de aprimorar determinados tipos de aprendizagem em contextos específicos. No entanto, não é necessário que a tecnologia seja sofisticada para ser eficaz.

As novas tecnologias digitais estão promovendo uma transformação profunda e inovadora na educação. Elas oferecem ferramentas poderosas que não apenas facilitam o acesso ao conhecimento, mas também criam oportunidades para formas de aprendizado mais interativas e personalizadas. Isso amplia as possibilidades educacionais, permitindo que estudantes de diferentes perfis e localidades explorem conteúdos de maneira dinâmica e envolvente. Contudo, para que essas tecnologias sejam utilizadas de forma eficaz, é essencial uma abordagem estratégica que leve em conta as necessidades específicas de cada aprendiz em seu contexto educacional, garantindo assim, que os benefícios sejam maximizados, permitindo que todos tenham a oportunidade de aprender de maneira significativa e inclusiva.

1.4. Relevância

A capacitação de gestores escolares é essencial para aprimorar a qualidade da educação e, por consequência, para o desenvolvimento da sociedade. Gestores bem-preparados são fundamentais para estabelecer um ambiente escolar que favoreça o aprendizado eficaz, a inclusão e o bem-estar de alunos e professores. Ao cultivar habilidades em liderança, gestão de recursos e planejamento estratégico, esses gestores conseguem implementar políticas educacionais mais eficientes, se adaptar às mudanças e enfrentar desafios de maneira proativa.

A formação contínua dos gestores escolares é fundamental para que estes possam acompanhar as inovações pedagógicas e tecnológicas, assegurando que as escolas se mantenham alinhadas com as melhores práticas educacionais. Além disso, gestores bem preparados são essenciais para promover uma cultura de colaboração e engajamento entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e a comunidade em geral.

A relevância da capacitação de gestores escolares transcende o ambiente escolar, refletindo-se em toda a sociedade. Escolas bem administradas formam cidadãos mais preparados e conscientes, prontos para contribuir de maneira positiva em suas comunidades. Portanto, investir na capacitação desses profissionais é investir no futuro da educação e, por extensão, no desenvolvimento socioeconômico e cultural da sociedade.

1.5. Objetivos da pesquisa

1.5.1. Objetivos gerais

O Regimento Geral da FAETEC (Portaria FAETEC/PR Nº 346/2012) determina que a Coordenação Técnica da DIF deve promover, em consonância com a Coordenação Pedagógica, a capacitação contínua dos profissionais da Rede.

Partindo desta determinação e da lacuna constatada por esta diretoria, a pesquisa visa refletir sobre as competências necessárias aos gestores da FAETEC subordinados à DIF, com vias à proposição de material didático utilizando recursos tecnológicos digitais para capacitação deste público específico, abordando tópicos relevantes à prática da gestão e observando as regras relativas aos procedimentos e instrumentos que devem ser empregados pelos gestores, de acordo com o regimento da Instituição.

1.5.2. Objetivos específicos

Para que fosse possível alcançar o objetivo geral proposto, teve que se trilhar os seguintes objetivos específicos abarcados nesta pesquisa: (a) realizar pesquisa bibliográfica sobre mudanças paradigmáticas na gestão escolar; (b) realizar preliminar de pesquisa nos moldes da Resolução 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde; (c) conduzir pesquisa documental para identificar leis, normas, regulamentações e diretrizes que estabeleçam os parâmetros de atuação aos gestores das UEs da FAETEC; (d) analisar os dados obtidos à luz do material bibliográfico e do material documental previamente sistematizados.

O primeiro objetivo específico foi realizar uma pesquisa bibliográfica detalhada para identificar e compreender as mudanças paradigmáticas que têm impactado a gestão escolar atual. Essa investigação incluiu a análise de teorias, modelos e práticas emergentes que influenciam a maneira como os gestores realizam suas atividades nesse novo contexto.

O segundo objetivo específico teve a função de auxiliar na melhor compreensão do contexto da pesquisa, através da realização de uma conversa informal com uma servidora da FAETEC sobre o tema gestão escolar nas Unidades da FAETEC.

O terceiro objetivo específico visou conduzir uma pesquisa documental minuciosa, com o propósito de identificar e examinar leis, normas, regulamentações e diretrizes que delineiam os parâmetros de atuação dos gestores das UEs da FAETEC. Essa análise da literatura cinzenta foi fundamental para compreender o arcabouço legal e normativo que orienta a gestão escolar na Instituição.

Por fim, o quarto objetivo específico consistiu em analisar os dados obtidos à luz do material bibliográfico e documental previamente sistematizado. Essa análise comparativa permitiu identificar padrões, tendências e *insights* relevantes que contribuíram para uma compreensão mais ampla e embasada sobre a prática da gestão escolar nas UEs da FAETEC.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A capacitação de gestores escolares é um tema extremamente relevante no contexto educacional atual, especialmente considerando a complexidade e as crescentes demandas do ambiente educacional. Uma gestão eficaz é fundamental para melhorar a qualidade do ensino e, assim, promover o desenvolvimento integral dos alunos. Nesse cenário, a formação contínua dos gestores se torna essencial para assegurar que as escolas sejam administradas de forma competente e inovadora.

A fundamentação teórica desta dissertação visa criar uma base robusta para entender as diferentes dimensões da capacitação de gestores escolares. O principal objetivo é revisar e discutir as teorias e estudos já existentes que abordam as práticas e os impactos da formação de gestores na eficácia das escolas. Além disso, busca-se identificar lacunas na literatura atual que possam ser exploradas nesta pesquisa, proporcionando um suporte teórico que sustente as hipóteses e os métodos utilizados no estudo.

A relevância deste tema é evidenciada pela necessidade de se adaptar às mudanças constantes na educação, que incluem desde novas metodologias pedagógicas à implementação de tecnologias educacionais. Gestores bem capacitados são capazes de liderar equipes, tomar decisões informadas e promover um ambiente escolar propício ao aprendizado e ao desenvolvimento profissional dos docentes, além de garantir que serão observadas as regras relativas aos procedimentos e instrumentos que, de acordo com o regimento da Instituição, devem ser aplicados em suas UEs.

Portanto, a fundamentação teórica desta dissertação não apenas contextualiza a importância da capacitação de gestores escolares, mas também busca delinear os principais modelos teóricos e empíricos que têm sido utilizados para analisar essa questão. Através dessa revisão (cujos documentos encontram-se apresentados no quadro a seguir), espera-se contribuir para um entendimento mais profundo das melhores práticas e dos desafios envolvidos na formação contínua desses profissionais, fornecendo subsídios para futuras pesquisas e intervenções no campo da educação.

Quadro 1: Pesquisa bibliográfica sobre as nuances da gestão escolar atual.

Autor(es)	Título	Publicação	Ano	Data consulta
ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza	Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática	Revista de Administração Pública	2022	18/06/2024
AMORIM, Pablo Machado	Capacitação de gestores escolares: um estudo de caso no município de Rio das Flores	Brazilian Journal of Development	2019	25/04/2024
SANTOS, Priscila Barbosa dos; SILVA, Simão Pereira da; CAPOBIANGO, Ronan Pereira	Reflexões sobre capacitação de gestores escolares: uma análise nas escolas estaduais de Teófilo Otoni/MG	Research, Societyand Development	2020	25/04/2024

Fonte: Autoral.

2.1. A importância da gestão escolar: novos paradigmas

Estudos relacionados ao tema gestão escolar, de acordo com Amorim (2019) têm uma significativa relevância prática, pois visa colaborar com o aprimoramento do processo de formação dos profissionais que exercem a função de gestor. Destacando também que se observa uma carência de pesquisas aprofundadas nesta área, evidenciando a necessidade de um maior desenvolvimento do tema para promover a melhoria contínua das escolas e da educação pública.

Amorim (2019) afirma também que atualmente, um dos principais desafios na educação é capacitar os gestores escolares para que desempenhem suas funções de maneira mais eficaz em suas instituições. Isso pode resultar em uma maior eficiência no serviço público e na diminuição de ações baseadas em tentativas e erros. Saporiti (2002) complementa, “é preciso eliminar o conceito de que para administrar a escola basta boa vontade e honestidade. É um bom começo, mas não é tudo”. Já para Santos, Silva e Capobiango (2020) a Educação Pública é uma das principais

responsabilidades do Estado, e a devida importância deve ser atribuída à gestão escolar. E ainda afirmam que especialistas consideram a capacitação dos gestores como um requisito essencial para a implementação e condução eficaz das políticas educacionais.

A necessidade de capacitação do gestor escolar é consenso entre os profissionais da educação, inclusive entre os próprios gestores que frequentemente cobram programas de formação continuada dos órgãos competentes. Neste contexto, Santos, Silva e Capobiango (2020) atestam ser amplamente aceito por pesquisadores, planejadores, administradores e legisladores que a formação profissional é um requisito essencial para a implementação de políticas públicas e reformas em diversas áreas. Sendo a capacitação dos gestores,no campo da educação, considerada tão crucial quanto os recursos financeiros destinados à execução de diferentes planos. E salientam ainda que estudos neste campo têm o objetivo de apoiar a criação de políticas públicas para a capacitação de gestores escolares, visando aprimorar esse processo. A premissa é que, quanto mais atenção for dedicada à formação dos diretores, melhor será a gestão das escolas públicas.

Frequentemente são abordados em debates os problemas que envolvem a educação no país, e entre eles sempre vem à baila a questão da qualidade do ensino e a adequada formação e treinamento dos profissionais envolvidos no processo. Entre eles a função do gestor escolar não pode ser negligenciada, portanto a capacitação dos gestores é uma demanda constante, pois a qualidade da educação também passa pela gestão. Havendo a expectativa de que uma maior qualificação dos gestores escolares, e consequentemente uma melhor gestão das unidades educacionais, traduza-se em maior qualidade na educação do país.

A formação adequada do gestor escolar é fundamental, já que ele é o responsável por conduzir todos os atores que compõe o ambiente escolar. E mesmo que essa premissa seja aceita por todos, a capacitação destes profissionais continua sabidamente aquém do necessário. Santos, Silva e Capobiango (2020) afirmam que ao ocuparem cargos de direção nas instituições de ensino, os docentes passam a desempenhar várias funções pedagógicas e, principalmente, administrativas, enfrentando uma série de desafios complexos. Nesse cenário, a capacitação é crucial

para que os gestores escolares adquiram as habilidades necessárias e desenvolvam eficazmente suas atividades de gestão.

Os conhecimentos, tanto administrativos quanto pedagógicos, indispensáveis ao gestor escolar, devem ser adquiridos através da capacitação inicial e continuada, e sem essas formações os mesmos não estarão de fato preparados para exercerem suas funções. Santos, Silva e Capobiango (2020), ao refletirem sobre a formação inicial dos gestores escolares, concluem que esta ainda é insuficiente para prepará-los adequadamente para as suas funções. Portanto, a capacitação contínua seria fundamental para que esses profissionais adquiram as habilidades necessárias e desempenhem eficazmente suas atividades de gestão.

Segundo conclusão de Amorim (2019), o tema está fortemente relacionado com a Gestão da Qualidade Total, cujo objetivo é alcançar melhorias contínuas. Estas capacitações devem abranger assuntos que auxiliem na resolução das tarefas diárias e nos desafios de uma gestão compartilhada, enriquecendo tanto as práticas administrativas quanto pedagógicas.

2.2. Outras abordagens e estratégias: capacitação empírica

O gestor escolar deve estar preparado para enfrentar as mais diferentes situações, pois seu ambiente de trabalho apresenta desafios variados à medida que seus atores têm as mais diversas ideias, necessidades, origens, crenças, pensamentos etc., o que o obriga também a se adequar às novas realidades com as quais se depara constantemente. Esta conjuntura, ressalvam Alves e Bispo (2022), exige que os processos formativos de gestores adotem novas abordagens e estratégias para promover o conhecimento. É essencial não apenas adquirir este conhecimento, mas também saber aplicá-lo e ajustá-lo às novas informações no ambiente escolar. O aprendizado coletivo ganha importância, ao passo que valoriza a autonomia institucional e o desenvolvimento profissional dos gestores.

Neste contexto destaca-se a capacitação empírica, que diversamente da formação teórica tradicional, é adquirida através da prática e da experiência direta no cotidiano das instituições de ensino, podendo tornar-se um elemento fundamental no desenvolvimento de habilidades administrativas e pedagógicas dentro do ambiente educacional.

Segundo Santos, Silva e Capobiango (2020) a experiência profissional anterior pode ser vista como uma forma de capacitação empírica, que está relacionada tanto ao aprendizado individual dos gestores quanto ao conhecimento coletivo da equipe gestora e dos demais membros da comunidade escolar. Essa experiência, seja individual ou coletiva, contribui significativamente para a resolução de problemas no ambiente escolar, oferecendo maior segurança na tomada de decisões e aumentando a capacidade de reflexão sobre os desafios enfrentados.

Os gestores escolares, ao lidarem com os desafios do dia a dia, adquirem um conhecimento prático que é imprescindível para a administração eficaz das instituições. Essa experiência os ajuda a entender melhor as dinâmicas específicas de suas escolas, como a gestão de recursos, a mediação de conflitos e a liderança das equipes pedagógicas. Além disso, o contato constante com alunos, professores e a comunidade escolar enriquece sua percepção das necessidades e características únicas de cada ambiente educativo.

A capacitação empírica é um processo contínuo, no qual os gestores vão aprimorando suas habilidades ao longo do tempo. Eles aprendem com suas próprias experiências, tirando lições tanto dos sucessos quanto, principalmente, dos desafios e fracassos. Esse aprendizado prático traz mais confiança na hora de tomar decisões, além de desenvolver a capacidade de se adaptar a novas situações e uma visão estratégica mais clara para implementar políticas e projetos educacionais. Outro aspecto importante é a experiência coletiva, onde a troca de saberes e vivências entre os membros da equipe gestora e a comunidade escolar enriquecem o aprendizado. A colaboração e o compartilhamento de boas práticas ajudam na busca por soluções inovadoras para problemas comuns, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

Em síntese, a formação prática dos gestores escolares é um complemento indispensável à sua formação teórica, oferecendo uma base sólida que fortalece a gestão educacional. Essa união entre conhecimento teórico e experiência prática é crucial para o desenvolvimento de líderes educacionais que possam enfrentar os desafios atuais e trabalhar continuamente para aprimorar a qualidade da educação.

Além da sua substancial e indiscutível contribuição no campo da gestão escolar, há a constatação de que a capacitação empírica se perde quando acontece a troca da equipe gestora. A conclusão é que mesmo sabendo-se da sua relevância, há uma acentuada desvalorização desse conhecimento, o que induz ao seu descarte, impedindo assim, que novos gestores se beneficiem do mesmo. Para Santos, Silva e Capobiango (2020), quando os gestores são escolhidos por meio de eleições entre seus pares, muita da experiência acumulada é perdida à medida que os docentes voltam para a sala de aula, o que obriga a uma constante reconstrução do conhecimento prático adquirido. Também se nota que o entendimento dos processos de gestão escolar é essencialmente construído através das experiências vividas pelos gestores, tanto no desempenho de funções administrativas quanto em suas atividades como docentes.

2.3. Gestão educacional e as tecnologias digitais

Acompanhamos principalmente nas últimas décadas, a evolução do processo educacional como um todo, impulsionado pela rápida expansão das tecnologias digitais, e certamente a gestão educacional também está inserida neste contexto de crescimento. Este subcapítulo visa traçar um paralelo entre essas duas esferas, destacando como a integração de tecnologias digitais pode transformar a administração de instituições de ensino, a prática pedagógica e a experiência educacional dos estudantes, enfatizando as transformações, oportunidades e desafios decorrentes dessa relação.

Historicamente, a gestão educacional tem se concentrado em aspectos administrativos tradicionais, como a distribuição de recursos, a elaboração de currículos e a avaliação de desempenho. No entanto, com o advento das tecnologias digitais, novas oportunidades e desafios começaram a surgir, tornando necessária uma abordagem mais inovadora e adaptativa.

As ferramentas digitais têm revolucionado o planejamento e a gestão nas escolas, tornando esses processos muito mais simples. Sistemas integrados de gestão acadêmica possibilitam um controle eficiente de dados dos alunos, como horários, notas e históricos escolares. Além disso, a tecnologia tem transformado a forma como diferentes membros da comunidade escolar se comunicam, facilitando a

colaboração entre professores, alunos, pais e a administração. Plataformas de aprendizado online, redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas proporcionam uma interação mais rápida e direta, contribuindo para uma comunidade escolar mais unida e bem informada.

A análise dos dados educacionais permite personalizar o ensino, possibilitando que gestores atentos identifiquem as necessidades específicas de cada aluno. Isso facilita a adaptação dos currículos e a criação de estratégias de intervenção individualizadas, promovendo um aprendizado mais inclusivo e eficaz. Nesse contexto, o uso crescente de tecnologias digitais tem impulsionado o ensino híbrido e a educação a distância, ampliando o alcance das instituições de ensino. Diversas plataformas oferecem ambientes virtuais de aprendizagem, onde os conteúdos podem ser acessados de qualquer lugar e a qualquer momento, tornando a educação mais flexível e acessível.

Apesar das inovações, a integração de tecnologias digitais na gestão educacional enfrenta desafios significativos. Entre outros, destaca-se a necessidade de infraestrutura tecnológica adequada, a capacitação contínua de professores, gestores e colaboradores, e a garantia de segurança e privacidade dos dados educacionais. Neste cenário, o futuro da educação está intrinsecamente ligado à evolução das tecnologias digitais. Tendências emergentes, tais como a inteligência artificial, a realidade aumentada e virtual, e a internet das coisas, prometem redefinir o panorama educacional. A adoção estratégica dessas tecnologias pode potencializar ainda mais a eficácia da gestão educacional, promovendo ambientes de aprendizagem inovadores e centrados no aluno.

A gestão educacional e as tecnologias digitais estão em uma relação dinâmica, influenciando-se mutuamente e criando novos paradigmas para a educação no século XXI. Entender e utilizar essas tecnologias de forma eficaz é fundamental para que os gestores educacionais enfrentem os desafios atuais e aproveitem as oportunidades de inovação. Ao pensar no futuro, é vital que as instituições continuem a evoluir e se adaptar às novas ferramentas, sempre com o intuito de oferecer um ensino mais inclusivo e eficaz, assegurando uma educação de qualidade que beneficie a todos.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Além de apresentar os autores mais relevantes para a pesquisa bibliográfica, neste capítulo são detalhados os métodos e abordagens utilizados para investigar a temática proposta nesta dissertação, na qual a metodologia da análise documental for utilizada como estruturante. A escolha desta estratégia metodológica é baseada em uma das suas principais virtudes, a capacidade de resgatar e valorizar fontes que muitas vezes são negligenciadas em outras abordagens metodológicas, somando-se à necessidade de investigar amplamente as particularidades relacionadas aos procedimentos administrativos e pedagógicos para uma gestão eficaz, além de permitir aliar a pesquisa às nuances e complexidades das experiências vividas por mim no exercício da função de gestor escolar.

Inicialmente, no subcapítulo 3.1 apresentamos o arcabouço teórico que embasa o trabalho, justificando a escolha da análise documental como uma ferramenta poderosa para contextualizar o problema de pesquisa e fornecer uma compreensão abrangente do campo de estudo, descrevendo os critérios de seleção dos documentos analisados, que incluem livros, artigos acadêmicos, Portarias e Decretos do Estado do Rio de Janeiro alusivos à FAETEC entre outras fontes relevantes, destacando a importância de fontes primárias e secundárias na construção do conhecimento. A seguir, no subcapítulo 3.2 encontram-se reflexões a respeito da preliminar de pesquisa, feita nos moldes propostos pela Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016). Na sequência, no subcapítulo 3.3 é explorada a metodologia da análise documental, que comportou a investigação sobre os desafios impostos pela realidade à prática dos gestores das UEs da FAETEC subordinadas à DIF. Posteriormente, no subcapítulo 3.4 encontram-se detalhes relativos à análise dos dados, processo onde as informações foram tabuladas, analisadas à luz de material bibliográfico e inferências foram realizadas, repetindo-se o procedimento até que todo o material fosse analisado. Dando continuidade, no subcapítulo 3.5 foram explorados os possíveis riscos e benefícios decorrentes desta pesquisa. Por conseguinte, no subcapítulo 3.6, foram abordados os elementos relacionados ao produto desta dissertação.

3.1. Fundamentos da pesquisa bibliográfica

Nesta dissertação realizou-se tanto a pesquisa bibliográfica primária quanto a secundária, as quais são diferenciadas pela natureza de suas fontes. Para a pesquisa bibliográfica primária foram consultados os decretos, portarias, normas e regulamentações em geral que alicerçam os parâmetros de atuação dos gestores das UEs da FAETEC. Já para a pesquisa bibliográfica secundária foram consultados livros, artigos acadêmicos, dissertações de mestrado etc.

A abordagem da pesquisa bibliográfica permite contextualizar o problema investigado dentro de um cenário mais amplo da educação, permitindo examinar as diferentes concepções de liderança educacional, os modelos de formação continuada existentes, as estratégias de desenvolvimento profissional utilizadas em diferentes contextos e as evidências empíricas disponíveis sobre a eficácia dessas abordagens. Ao realizar as pesquisas bibliográficas primária e secundária de forma abrangente e rigorosa, pôde-se mapear o estado atual do conhecimento no campo da capacitação dos gestores escolares, identificando tendências, lacunas e debates existentes, ou áreas de controvérsia que merecem investigação adicional.

Em um mundo em constante transformação, onde constantemente surgem novas demandas educacionais e as abordagens pedagógicas evoluem, os gestores, profissionais que enfrentam uma pressão crescente para se manterem preparados e atualizados em diversas áreas, precisam não apenas compreender os princípios de gestão escolar, mas também estar ambientados com as melhores práticas pedagógicas, tecnologias educacionais e estratégias de engajamento com os alunos e suas famílias. Dentro deste contexto, um dos autores primordiais para o desenvolvimento desta dissertação, o brasileiro Amorim (2019), defende que atualmente, um dos principais desafios na educação é garantir a capacitação adequada dos gestores escolares para que possam liderar suas escolas com eficiência e desempenhar suas funções de maneira mais eficaz, sendo assim, possível promover melhorias no serviço público e minimizar as ações baseadas em tentativas e erros.

Outros autores que também contribuíram para essa pesquisa foram Santos, Silva e Capobiango (2020), que afirmam que a capacitação escolar permanece insuficiente e destacam que a carência de discussões substanciais a respeito do assunto se configura como uma das razões para essa insuficiência, entendendo que embora a importância da capacitação escolar seja amplamente reconhecida, muitas vezes falta um diálogo aprofundado e estruturado sobre como melhorar e fortalecer os programas de formação continuada. Essa carência de discussões pode resultar em uma falta de priorização do tema nas agendas políticas e educacionais, levando a uma alocação inadequada de recursos e à implementação de iniciativas fragmentadas e pouco eficazes.

Todas as fontes e informações utilizadas neste trabalho encontram-se nas referências.

Com relação aos critérios de seleção dos documentos analisados, é sempre fundamental que sejam cuidadosamente definidos, para que se garanta a relevância, a representatividade e a credibilidade da pesquisa, levando em consideração os objetivos, a natureza do problema investigado e os padrões de qualidade acadêmica. Nesta pesquisa foram utilizados os seguintes critérios: (i) Relevância para o tema: Os documentos selecionados são diretamente relevantes para o tema da capacitação dos gestores escolares. Isso significa que abordam questões relacionadas à formação, desenvolvimento profissional, liderança e/ou gestão escolar; (ii) Atualidade: balizou-se na importância de selecionar documentos atualizados que refletem as tendências, debates e práticas mais recentes com relação ao tema abordado. Isso garantiu que a pesquisa fosse baseada em evidências recentes e relevantes; (iii) Diversidade de fontes: permitiu-se a inclusão de uma variedade de tipos de documentos, como artigos acadêmicos, relatórios de pesquisa, políticas educacionais, manuais de formação, entre outros. Isso garantiu uma perspectiva abrangente e multifacetada do tema em estudo; (iv) Credibilidade das fontes: Os documentos selecionados são provenientes de fontes confiáveis e respeitáveis, como periódicos acadêmicos revisados por pares, instituições de pesquisa reconhecidas e órgãos governamentais ou educacionais. Isso assegurou a qualidade e a validade dos dados e informações utilizados na pesquisa; (v) Variedade de perspectivas: Os critérios de seleção permitiram a inclusão de documentos que representam uma variedade de perspectivas teóricas, metodológicas

e práticas sobre a capacitação dos gestores escolares. Isso enriqueceu a análise e possibilitou uma compreensão mais abrangente do tema.

3.2. Alicerces da preliminar de pesquisa

Neste trabalho foi implementada a investigação documental, que de acordo com a Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016) está entre as atividades das etapas preliminares a serem desenvolvidas pelo pesquisador para a verificação das possibilidades de realização da pesquisa.

Através da análise de documentos como livros, artigos científicos, teses, relatórios e outros materiais relevantes, pode-se construir uma base teórica sólida. Nesta etapa foram reunidas informações já existentes sobre o tema de estudo, facilitando sua compreensão e identificando lacunas e oportunidades para novas abordagens. Outro aspecto importante é a contribuição para a delimitação do problema investigado, já que ao analisar diversas fontes, tende-se a refinar a pergunta de pesquisa, tornando-a mais específica e relevante, favorecendo também o desenvolvimento dos objetivos e hipóteses, além de ajudar a evitar a duplicação de esforços, já que permite verificar se a questão de pesquisa já foi abordada anteriormente e quais foram os resultados obtidos, contribuindo para construção de uma dissertação mais original e inovadora, ao focar em aspectos ainda não explorados.

3.3. Alicerces da análise documental

No entendimento de Gil (2002), a pesquisa documental é bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, sendo a natureza das fontes utilizadas sua principal diferença. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia principalmente nas contribuições de diferentes autores sobre um tema específico, a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não foram submetidos a uma análise detalhada ou que podem ser reinterpretados conforme os objetivos da pesquisa.

Existe uma série de fontes documentais que possuem grande riqueza de dados, e que ao serem analisadas de forma crítica e sistemática, podem revelar padrões, tendências e *insights* que contribuem significativamente para o avanço do conhecimento. Neste contexto a análise ou revisão documental assume um importante papel no cenário acadêmico e científico contemporâneo, atuando como uma metodologia de pesquisa que possibilita a exploração, análise e interpretação de documentos previamente existentes, emergindo como uma ferramenta indispensável para a compreensão de diversificados fenômenos, permitindo que os pesquisadores acessem uma ampla gama de informações já registradas, oferecendo uma visão aprofundada e contextualizada dos temas em estudo, tendo a capacidade de resgatar e valorizar fontes, negligenciadas muitas vezes em outras abordagens metodológicas, como uma das suas principais virtudes.

Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa documental oferece várias vantagens, como o baixo custo e a riqueza dos documentos como fonte constante de informações. Outros pontos importantes são a transparência e a possibilidade de reprodutibilidade dos resultados. Ao seguir uma metodologia rigorosa na seleção e revisão dos documentos, os pesquisadores conseguem garantir que suas descobertas sejam confiáveis e possam ser replicadas por outros estudiosos. Essa confiabilidade é essencial para a construção de um conhecimento científico sólido, algo fundamental no ambiente acadêmico, especialmente em áreas onde a coleta de novos dados pode ser inviável por questões éticas, de tempo ou de recursos financeiros.

Em vez de começar uma investigação do zero, a análise documental oferece uma base sólida, permitindo que novas pesquisas se desenvolvam a partir de informações já validadas e registradas. Além disso, essa abordagem ajuda na reavaliação crítica de teorias e práticas estabelecidas. Ao revisar documentos antigos ou muitas vezes subestimados, os pesquisadores têm a chance de descobrir novas interpretações ou evidências que podem desafiar o conhecimento atual, levando a avanços significativos em suas áreas de estudo.

Em síntese, a análise documental tem grande importância no contexto acadêmico e científico atual, proporcionando uma metodologia que enfatiza a análise minuciosa e a interpretação criteriosa de fontes documentais. Essa abordagem não apenas aprofunda a compreensão de questões complexas, mas também impulsiona

o surgimento de novas perspectivas e avanços no conhecimento, tornando-se assim, uma ferramenta indispensável para a pesquisa científica e acadêmica.

3.4. Análise dos dados

Os dados obtidos a partir da análise documental da literatura cinzenta alusiva à FAETEC foram tratados da seguinte forma: (i) as informações foram lidas e apresentadas em formato de texto narrativo; (ii) tais informações, conforme apresentadas, foram organizadas em temas ou categorias; (iii) dados do campo foram analisados e inferências foram realizadas – tendo como balizadores os temas mencionados.

Para que se pudesse entender a relevância e as implicações dos dados obtidos a partir da análise documental da literatura cinzenta, foi crucial considerar aspectos do processo de análise, tais como a designação de bases de dados consistentes e confiáveis, estratégias de busca bem definidas, além dos critérios de identificação e coleta desses documentos, demandando uma abordagem meticulosa e sistemática do material logrado, ao qual se obteve acesso através de sites e bases de dados institucionais.

3.5. Riscos e benefícios

A presente pesquisa apresenta baixa incidência de riscos, já que o foco está na análise de dados, documentos e literatura existente sobre o tema em questão, não envolvendo, portanto, a participação direta de pessoas durante sua condução. Não havendo assim, tanto a exposição de dados pessoais quanto a exposição de pessoas a reflexões que porventura possam provocar gatilhos emocionais. Todavia, o risco de gerar certa expectativa nas pessoas que acompanham o desenvolvimento deste trabalho é real, particularmente com relação ao produto tecnológico a ser desenvolvido.

Dessa forma, o trabalho se concentra na análise imparcial e objetiva das informações disponíveis, sem a necessidade de interação direta com indivíduos, viabilizando o transcorrer da pesquisa com segurança e confiabilidade, garantindo que os resultados sejam obtidos de forma ética e responsável, reiterando o compromisso de seguir todas as orientações contidas nas resoluções 466/12 e 510/16, ambas do Conselho Nacional de Saúde.

Os benefícios incluem: (i) O fato de a pesquisa trazer luz à questão da importância da capacitação dos gestores; (ii) A produção de material acadêmico significativo e relevante sobre o tema em questão; (iii) O compartilhamento de conhecimento com a comunidade acadêmica.

A seguir são apresentados os benefícios citados: (i) É essencial destacar a importância da capacitação dos gestores escolares, e este trabalho trás luz a esse tema que certamente não recebe a devida atenção. A falta de discussão sobre esse assunto não diminui sua relevância nem elimina a necessidade de investimento na formação desses profissionais, o que é fundamental para garantir a eficácia da gestão educacional e o sucesso das instituições de ensino. Ao trazer à tona esta questão busca-se reconhecer a sua importância e incentivar a implementação de programas de formação contínua, visando capacitar os gestores para lidar com os desafios complexos do ambiente escolar atual, promover a excelência acadêmica e garantir o desenvolvimento integral dos alunos. Assim sendo, é imprescindível compreender que a falta de visibilidade sobre a capacitação dos gestores escolares não significa que o problema não exista, pelo contrário, é necessário reconhecer a sua relevância e tomar medidas concretas para garantir que esses profissionais estejam devidamente preparados para enfrentar as demandas da educação contemporânea; (ii) Como pesquisador, minha abordagem visa analisar dados de forma criteriosa e imparcial, com o intuito de produzir material acadêmico substancial e relevante sobre o tema em questão. Este compromisso é fundamentado no respeito pela integridade dos dados e na busca pela objetividade na interpretação dos resultados obtidos. Através desta pesquisa, pretendo contribuir para o adensamento das discussões acadêmicas relacionadas ao assunto, oferecendo *insights* valiosos e embasados que possam enriquecer o conhecimento existente. Portanto, minha atuação como pesquisador é pautada pela responsabilidade de produzir conhecimento sólido e relevante, que contribua para o avanço do entendimento sobre o tema e para a melhoria da qualidade

da educação; (iii) Ao elaborar material acadêmico sobre o tema, estou contribuindo para o compartilhamento de conhecimento com meus colegas brasileiros. Esta iniciativa visa não apenas disseminar informações, mas também estimular um ambiente de reflexão e debate em torno do assunto. Ao compartilhar os saberes adquiridos por meio da pesquisa e análise de dados, estou proporcionando uma oportunidade para que outros pesquisadores e acadêmicos possam se beneficiar destas informações. Esta troca de conhecimento é essencial para o avanço do campo acadêmico e para o enriquecimento das discussões sobre temas relevantes para a sociedade. Além disso, ao estimular mais reflexão e debate sobre o assunto, estou contribuindo para a construção de um entendimento mais amplo e aprofundado das questões envolvidas. Isso pode levar a novas descobertas, perspectivas inovadoras e soluções criativas para os desafios enfrentados no campo da educação e da gestão escolar. Deste modo, criar material acadêmico sobre o assunto não apenas compartilha saberes, mas também promove um ambiente de colaboração e aprendizado mútuo entre os colegas brasileiros, enriquecendo e impulsionando o progresso do conhecimento e desenvolvimento acadêmico.

3.6. Contornos inerentes ao produto da dissertação

Esta dissertação propôs que fosse desenvolvido material didático em formato de e-book a partir dos achados que emergiram do processo de pesquisa, trata-se de uma capacitação que propõe fornecer aos gestores da FAETEC uma base sólida de conhecimento e habilidades necessárias para desempenhar suas funções com eficácia e em conformidade com as diretrizes institucionais. Este material didático proposto foi elaborado de forma a explorar tópicos relevantes, como a gestão de pessoal, de recursos financeiros e materiais, de controle e gestão do patrimônio das UEs, de prestação de contas, de administração e procedimentos relativos à gerência e do cumprimento de normativas legais e burocráticas. Além disso, foi dada especial atenção ao uso de recursos tecnológicos digitais, visando enriquecer o processo de aprendizagem tornando-o mais acessível e dinâmico para os gestores.

O desenvolvimento deste trabalho foi balizado em parâmetros que pudessem tornar o material didático desenvolvido uma ferramenta valiosa para a capacitação contínua dos gestores da FAETEC, contribuindo assim para o aprimoramento da qualidade da gestão educacional nas UEs subordinadas à DIF e para o alcance dos objetivos institucionais estabelecidos pela Fundação.

4. PRELIMINAR DE PESQUISA

Esta preliminar de pesquisa teve origem na gravação de *podcast* conduzido pelo pesquisador com participação de uma de suas colegas de trabalho no dia 28/06/2024, onde ocorreu uma conversa informal sobre o tema gestão escolar nas Unidades da FAETEC.

4.1. Teor da conversa

A profissional citada é professora de francês da FAETEC onde atua também como supervisora pedagógica. Além de ser servidora da Instituição há dez anos, também é servidora da SEEDUC há mais de 20 anos e lecionou na Aliança Francesa por 22 anos. Possui graduação em Pedagogia e também é formada em Letras/Português-Francês pela UFRJ, com especialização na UERJ em 1999. Concluiu o mestrado em 2010 e o doutorado em 2015, ambos na UFRJ. Em 2023 terminou o pós-doutorado na UFF.

No quadro a seguir, são descritos elementos marcantes associados aos relatos da professora durante a gravação do *podcast*:

Quadro 2: Elementos marcantes associados aos relatos da professora por ocasião da preliminar de pesquisa.

A FAETEC oferece cursos do nível Superior e em todos os níveis da Educação Básica e Profissional, com destaque para os Cursos Técnicos Profissionais de Nível Médio, porém, a unidade na qual está lotada tem foco principal nos Cursos FIC ou de Qualificação Profissional e é diretamente subordinada à DIF.
Tanto o perfil como a forma de escolha dos gestores varia de acordo com o tipo de curso que a unidade oferece, sendo o gestor da sua unidade indicado pela presidência da Instituição, diferentemente do que acontece nas unidades subordinadas à DDE, que é a outra diretoria da FAETEC responsável pelos cursos técnicos, onde os gestores são escolhidos pela comunidade escolar.
Durante os dez anos nos quais está lotada na mesma unidade, observou que alguns gestores permaneceram mais tempo no cargo, enquanto outros, por diversas razões, ficaram bem pouco tempo e que ultimamente ocorreram várias substituições em sequência.
A grande maioria dos gestores que atuou na sua unidade não tinha nenhum preparo. E atualmente não há formação para esses gestores e não há também uma continuidade no trabalho,

onde quem entra reinicia o trabalho praticamente do zero.

Os professores da Instituição são excelentes profissionais, pois são selecionados através de concurso ou contratados a partir das suas experiências profissionais e acadêmicas. Já com relação aos gestores, os mesmos não são escolhidos pela comunidade escolar, não tendo esta, acesso aos critérios da seleção. Além do mais a remuneração para o cargo é bem baixa, o que não seduz profissionais bem-preparados. Mas independente da forma como é escolhido o gestor, acredita que deveria haver uma preocupação maior com a formação deste profissional.

Quando questionada sobre quais assuntos considera relevantes e que deveriam ser abordados nesta pesquisa, a professora destacou os seguintes:

Um gestor escolar, antes de tudo, deve possuir habilidades de liderança e estar familiarizado com técnicas de gestão de pessoas, sendo fundamental que ele valorize o cuidado com os relacionamentos e a comunicação interna, pois isso é essencial para criar um ambiente colaborativo e eficaz na escola.

Na parte operacional e administrativa, o gestor tem que ter noção de como funciona a manutenção das instalações de modo geral, saber sobre gestão financeira que é delicada, passando também pela legislação e as regulamentações da instituição, sendo muito importante conhecer o funcionamento da FAETEC e estar a par das demandas da diretoria a qual ela é subordinada.

Segundo ela, é fundamental estar atento aos protocolos de segurança, além de considerar a inclusão, a organização e o planejamento.

Por fim destacou que são muitos desafios e que uma formação continuada seria o ideal para atender às necessidades de atualização que são constantes.

Fonte: Autoral.

4.2. Logrados que emergiram da conversa

Após cuidadoso exercício de leitura dos registros que documentam a conversa informal realizada a partir da gravação do *podcast* citado anteriormente, destacaram-se algumas informações que foram consideradas efetivamente relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

Estas informações, por sua vez, estão claramente relatadas e organizadas no quadro a seguir, onde podem ser facilmente consultadas e analisadas. Sendo divididas entre o perfil da profissional e os destaques dos registros obtidos a partir das falas da mesma durante a entrevista.

Quadro 3: Ponderações relevantes para a pesquisa obtidos após leitura dos registros da conversa.

Perfil da profissional	• Professora e Supervisora Pedagógica;
	• Servidora da FAETEC no cargo de professora há dez anos;
	• Servidora da SEEDUC no cargo de professora há mais de vinte anos;
	• Professora da Aliança Francesa por 22 anos;
	• Graduada pela UFRJ;
	• Especializada pela UERJ em 1999;
	• Mestrada pela UFRJ em 2010;
	• Doutorada pela UFRJ em 2015;
	• Pós-doutorada pela UFF em 2023.
Destaques dos registros da conversa	• O gestor das unidades subordinadas à DIF é indicado pela presidência da FAETEC;
	• A grande maioria dos gestores que atuou na Unidade não estava preparada para o cargo;
	• Não há qualquer tipo de formação para os gestores;
	• Quando há substituição de profissionais não há continuidade na gestão;
	• Os critérios para escolha do gestor da unidade não são de conhecimento da comunidade escolar;
	• A remuneração para o cargo de gestor é baixa;
	• Deveria haver uma maior preocupação com a formação do profissional que ocupa o cargo de gestor;
	• Os gestores precisam ter habilidades de liderança e estar familiarizados com técnicas de gestão de pessoas;

	• É essencial que o gestor cuide dos relacionamentos e da comunicação interna;
	• O gestor deve ter conhecimento sobre a manutenção das instalações de modo geral;
	• O gestor deve ter conhecimento sobre gestão financeira;
	• O gestor deve conhecer a legislação e as regulamentações relacionadas à Instituição;
	• É fundamental que o gestor conheça o funcionamento da FAETEC como um todo;
	• O gestor precisa estar atento às demandas da DIF, à qual está diretamente subordinado;
	• É muito importante que o gestor tenha conhecimento dos protocolos de segurança a serem seguidos na unidade;
	• O gestor deve atentar para a inclusão dos alunos;
	• O gestor deve cuidar da organização da unidade;
	• O gestor deve elaborar e seguir um planejamento adequado para a unidade;
	• A formação continuada é fundamental para atender as necessidades de atualização exigidas constantemente.

Fonte: Autoral.

Assim, a preliminar de pesquisa contribui para este trabalho com as seguintes percepções sobre os atributos inerentes aos gestores das UEs da DIF: (i) Habilidades de liderança, familiaridade com as estratégias de gerenciamento de equipes e zelo pelo relacionamento e pela comunicação eficaz dentro da escola; (ii) Conhecimento dos instrumentos que a Instituição disponibiliza para realizar a manutenção necessária para o bom funcionamento das instalações e equipamentos da UE; (iii) Domínio da administração financeira e dos procedimentos adotados pela Instituição relativos ao assunto; (iv) Ciência das leis e regulamentações que se aplicam à Instituição;

(v) Compreensão do funcionamento geral da FAETEC; (vi) Percepção de que está subordinado à DIF e ter pleno conhecimento das suas demandas; (vii) Conhecimento dos protocolos de segurança que devem ser observados na UE; (viii) Atenção às necessidades dos alunos e a busca constante pela realização de ações que permitam sua inclusão; (ix) Zelo pela organização dos documentos, insumos e espaços pertencentes à UE; (x) Capacidade de desenvolver e executar um planejamento de acordo com as necessidades da UE; (xi) Compreensão de que a busca pela formação continuada é fundamental para atender as necessidades de atualização exigidas constantemente.

Tais achados concorreram para a compreensão a respeito do campo sobre o qual este trabalho debruça-se, interferindo na construção da apresentação dos dados do próximo capítulo na forma de contribuição relevante para a definição dos documentos a serem analisados.

5. ANÁLISE DOCUMETAL DA LITERATURA CINZENTA ALUSIVA À FAETEC

Este capítulo tem como objetivo realizar a análise documental da literatura cinzenta referente à FAETEC, visando identificar e sistematizar as informações relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa. A literatura cinzenta refere-se a um conjunto de documentos que não são amplamente divulgados através dos canais editoriais tradicionais, como livros e artigos em revistas científicas, e apresenta-se como uma fonte de dados valiosa para a compreensão das práticas e políticas educacionais desta instituição, sendo composta na sua maioria por portarias e decretos pertinentes à FAETEC publicados pelo Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, além de outras leis, normas e regimentos internos, entre outros.

A análise documental de literatura cinzenta proporciona uma visão rica e muitas vezes inédita sobre áreas específicas de pesquisa ou temas emergentes, e seus dados podem revelar *insights* valiosos para pesquisadores e profissionais. Por meio da análise criteriosa desses documentos, buscou-se extrair elementos que pudessem contribuir para o aprofundamento da investigação sobre o processo de capacitação dos gestores da FAETEC, além de revelar novas perspectivas e desafios relacionados à atuação da instituição no cenário educacional. Este capítulo, portanto, concentra-se em examinar os materiais selecionados com o intuito de gerar subsídios que enriqueçam a análise e a discussão do tema central da pesquisa.

Quadro 4: Documentos analisados que fazem parte da literatura cinzenta.

Tipo de ato administrativo	Origem	Número	Data da publicação	Assunto abordado	Data 1ª consulta
Decreto	Governo RJ	36589	14/11/2004	Verba SIDES	29/08/2023
Decreto	Governo RJ	42327	03/03/2010	Estatuto da FAETEC	23/08/2023
Portaria	União	448	13/09/2002	Natureza das despesas	22/10/2024
Portaria	FAETEC	346	04/05/2012	Regimento geral da FAETEC	23/08/2023
Portaria	FAETEC	369	19/12/2012	Normas de gestão das Unidades FIC	26/09/2023

Portaria	FAETEC	473	22/08/2017	Indicação de gestores/cogestores	26/09/2023
Portaria	FAETEC	734	14/02/2022	Consulta p/ indicação de gestores	26/09/2023
Portaria	FAETEC	865	02/02/2023	Verba SIDES	22/10/2024

Fonte: Autoral.

5.1. Referencial teórico-metodológico

Numa definição mais abrangente, corroborada por Richardson (2012), método é o conjunto sistemático de etapas ou procedimentos organizados para realizar uma tarefa, resolver um problema ou alcançar um objetivo específico, envolvendo a aplicação de princípios e técnicas de maneira ordenada e lógica, com o propósito de obter resultados consistentes e eficazes.

Diante disso, compreender as diferentes abordagens teóricas e adotar procedimentos metodológicos rigorosos são práticas fundamentais para realizar uma análise documental ética, sólida e eficaz. A combinação de uma base teórica bem fundamentada com uma metodologia cuidadosa capacita o pesquisador a obter insights valiosos e a contribuir de maneira significativa para o conhecimento já estabelecido.

A escolha do instrumental metodológico, segundo Lakatos e Marconi (2017), está intimamente ligada ao problema que se deseja investigar. Essa seleção é influenciada por diversos fatores associados à pesquisa, sendo fundamental que tanto os métodos quanto as técnicas sejam compatíveis com o problema a ser abordado e com as hipóteses que se pretende verificar. E enfatizam que para evitar se perder entre uma grande quantidade de documentos, o pesquisador deve começar seu estudo definindo os objetivos, o que permitirá determinar quais tipos de documentos são mais apropriados para alcançá-los. E que, além disso, é crucial conhecer métodos e técnicas adequados para verificar a validade e a confiabilidade das informações provenientes de cada tipo de fonte, já que há riscos associados a estas, como a possibilidade de informações imprecisas, distorcidas ou incorretas.

Junior *et al.* (2021) destacam que a análise documental é amplamente empregada em diversas áreas de estudo, especialmente nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas,e que o método envolve a utilização de técnicas específicas para a coleta, interpretação e análise de uma variedade de documentos, podendo ser realizada a partir de diferentes tipos de fontes, não se limitando apenas a textos escritos, incluindo também leis, fotografias, vídeos, jornais e outros formatos variados, além de livros e artigos que já passaram por uma análise prévia.

A relevância da análise documental está em sua habilidade de oferecer evidências concretas e contextuais, essenciais para a construção e validação de argumentos teóricos. Diversos tipos de documentos são frequentemente utilizados para reunir informações sobre práticas institucionais, processos históricos e comportamentos culturais, permitindo ao pesquisador desenvolver uma narrativa mais rica e fundamentada sobre o tema em estudo.

5.2. Tipo de estudo

Para realização desta pesquisa, optou-se pela análise qualitativa, de cunho exploratório, que segundo Gil (2002) visa aumentar o entendimento sobre o problema, com o propósito de torná-lo mais claro ou de gerar hipóteses, tendo como objetivo central o desenvolvimento de ideias ou a descoberta de novas percepções. De acordo com Richardson (2012), o método qualitativo se distingue, fundamentalmente, do quantitativo, pois não utiliza ferramentas estatísticas como base para a análise de um problema, tendo em vista que o seu objetivo não é quantificar ou mensurar unidades ou categorias de maneira uniforme. Já para Bardin (2016), a análise qualitativa possui características próprias, sendo especialmente útil para desenvolver conclusões específicas sobre um evento ou uma variável que requer inferência detalhada.

Richardson (2012) destaca também que com o desenvolvimento da escrita, as sociedades passaram a contar com duas formas de transmitir os fenômenos sociais: a comunicação oral e a escrita. Fundamentada nesses dois elementos centrais da natureza humana, a cognição e a capacidade de registrar a comunicação, esta pesquisa baseou-se na compreensão de Bardin (2016) sobre o conceito de análise documental enquanto método de processamento da informação, que se utiliza de técnicas de transformação para buscar de maneira estruturada, reorganizar e representar esses dados presentes nos documentos coletados. O objetivo é armazenar essas informações em formatos variados e facilitar o acesso ao pesquisador, garantindo que ele obtenha o maior volume de dados possível (aspecto quantitativo) com a maior relevância (aspecto qualitativo). Assim, a análise documental funciona como uma etapa inicial na criação de um sistema de documentação ou banco de dados.

Para Junior *et al.* (2021) é importante destacar que a análise documental, sob uma abordagem qualitativa, caracteriza-se como um método que emprega técnicas específicas para captar e entender diferentes tipos de documentos, processo que envolve etapas cuidadosas de seleção, coleta, análise e interpretação dos dados. E ainda segundo a opinião de Richardson (2012), de maneira geral, a análise documental envolve um conjunto de procedimentos destinados a examinar um ou mais documentos, com o objetivo de identificar as circunstâncias sociais e econômicas a que possam estar associados. Sendo o método histórico o mais amplamente utilizado para esse tipo de análise, que busca estudar os documentos com o intuito de explorar os fatos sociais e suas conexões com o contexto sócio-cultural e cronológico.

Lakatos e Marconi (2017) observam que a pesquisa documental se caracteriza por utilizar exclusivamente documentos, sejam escritos ou não, como fonte de coleta de dados. Esses documentos, conhecidos como fontes primárias, podem ter sido produzidos no momento em que o evento ou fenômeno aconteceu, ou em um período posterior. Enquanto a observação de Gil (2002) diz respeito à sua grande similaridade com a pesquisa bibliográfica, destacando que a principal diferença entre elas reside no tipo de fontes utilizadas. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia principalmente nas contribuições de vários autores sobre um tema específico, a pesquisa documental trabalha com documentos que ainda não foram analisados ou que podem ser reinterpretados conforme os objetivos do estudo.

Quanto às vantagens que a pesquisa documental oferece, Gil (2002) salienta que além do fato de os documentos serem uma fonte sólida e abundante de informações, outro aspecto importante é o seu custo consideravelmente menor comparado com outras abordagens, muitas vezes demandando apenas habilidade do pesquisador e uma boa gestão do tempo. Ainda segundo Gil (2002), outra vantagem apresentada por este tipo de pesquisa é que ela não requer interação direta com os participantes do estudo, já que em muitos casos, esse contato pode ser complicado ou até inviável. Além disso, em certas situações, as informações fornecidas pelos sujeitos podem ser influenciadas pelas condições que cercam o encontro, o que pode comprometer a qualidade dos dados.

Naturalmente, a pesquisa documental, também possui suas limitações. Segundo reflexões de Gil (2002), as críticas mais comuns a esta metodologia dizem respeito à falta de representatividade e à subjetividade dos documentos utilizados, entretanto, ressalva que um pesquisador experiente é capaz de, pelo menos em parte, superar esses desafios.

Ainda segundo observações de Gil (2002), para que a representatividade seja assegurada, alguns pesquisadores optam por analisar um grande volume de documentos e, em seguida, selecionam parte deles utilizando critérios de aleatoriedade.

A questão da objetividade avalia ser ainda mais desafiadora, entretanto, uma preocupação recorrente em toda pesquisa social. E pondera ser fundamental que o pesquisador avalie cuidadosamente as diversas implicações dos documentos antes de chegar a uma conclusão final. Além disso, ressalta que algumas investigações baseadas em documentos não são valiosas por oferecerem uma solução definitiva ao problema, mas sim por ampliarem a compreensão do tema ou por sugerirem hipóteses que poderão ser confirmadas por outros métodos.

Diante do que foi apresentado, este estudo não tem a intenção de esgotar a análise sobre o processo de capacitação dos gestores das UEs da FAETEC, já que existem incontáveis situações que fazem parte do seu cotidiano no exercício de suas funções, onde constantemente apresentam-se desafios que exigem não apenas habilidades administrativas, mas também a sensibilidade para lidar com as nuances

humanas e garantir o equilíbrio entre o bom funcionamento da instituição e a promoção de um ambiente educacional saudável e acolhedor.

5.3. Organização e etapas da análise

O material de pesquisa foi obtido através do acesso a site se bases de dados institucionais, aos quais se impuseram uma abordagem meticulosa e sistemática, que demandaram estratégias de busca bem definidas, além de aspectos considerados fundamentais, como a definição cuidadosa dos critérios de identificação e coleta desses documentos.

Como primeira atividade procedeu-se a leitura flutuante das portarias e decretos pertinentes à FAETEC publicados pelo Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, além de normas, regimentos internos, entre outros. Este processo, de acordo com Richardson (2012), envolve uma leitura inicial que proporciona um primeiro contato com o material, permitindo compreender a estrutura da narrativa e obter as primeiras direções e percepções sobre o conteúdo dos documentos. Gradualmente, a leitura se torna mais detalhada, orientada pelas questões centrais ou pelas hipóteses formuladas pelo pesquisador.

Uma vez definido o universo de documentos nos quais a análise seria realizada, procedeu-se à formação de um *corpus* – neste momento buscou-se inspiração em Bardin (2016), que define “corpus” como um grupo de documentos relevantes para a análise, cuja formação geralmente envolve decisões, seleções e a aplicação dos seguintes critérios específicos, (a) exaustividade, (b) representatividade, (c) homogeneidade e (d) pertinência ou adequação. Com relação a esses critérios, Oliveira (2007) avalia que a (a) exaustividade reflete-se na escolha da totalidade dos documentos que abordam o tema do estudo e que atendem aos objetivos estabelecidos; a (b) representatividade refere-se à criação de uma amostra de documentos que permita estender os resultados a todo o conjunto de registros relacionados ao processo; a (c) homogeneidade facilita a organização e classificação do material empírico através de temas, técnicas e interlocutores claramente estabelecidos, com o objetivo de eliminar as especificidades entre os diversos tipos de registro; e a (d) pertinência ou adequação, afere se os documentos selecionados

são apropriados como fontes de informação e se têm o potencial de atender aos objetivos estabelecidos pelo estudo.

Posteriormente à definição do *corpus*, os dados obtidos a partir da análise documental da literatura cinzenta alusiva à FAETEC foram analisados da seguinte forma: (i) as informações foram lidas e apresentadas em formato de texto narrativo; (ii) tais informações, conforme apresentadas, foram organizadas em temas ou categorias; (iii) dados do campo foram analisados e inferências foram realizadas – tendo como balizadores os temas mencionados.

5.4. Tratamento dos dados

No procedimento de análise dos dados, para que se pudesse alcançar um maior entendimento na observação das práticas da gestão das UEs da FAETEC, foram traçadas categorias empíricas, o que constitui um processo descrito por Bardin (2016) como a classificação dos componentes de um conjunto, primeiramente por meio da diferenciação, seguido pela organização desses componentes em grupos semelhantes (analogias), de acordo com critérios previamente estabelecidos. Ressaltando que as categorias funcionam como classes ou rubricas que reúnem sob um título genérico um grupo de elementos ou unidades de registro, com base nas características que esses elementos têm em comum.

As categorias empíricas, apresentadas a seguir, foram organizadas de modo a permitir uma segmentação e fragmentação da realidade, com o intuito de facilitar a compreensão dos elementos que compõem o processo de gestão das UEs da FAETEC.

Em relação às **atribuições do gestor**, estas contemplam todas as obrigações e responsabilidades inerentes ao cargo de gestor das UEs da FAETEC, determinadas através da Portaria FAETEC/PR Nº369/2012, com a finalidade de assegurar que o mesmo tenha conhecimento de todas as suas incumbências e compromissos concernentes à sua Unidade, seus colaboradores, alunos e comunidade escolar como um todo, incluindo também seus equipamentos e bens patrimoniais, além da representatividade diante da diretoria, vice-presidência e presidência, órgãos aos quais está subordinado;

Já a **agnição da estrutura organizacional da FAETEC** pretende dar uma visão geral do escopo de atuação e da composição estrutural da instituição, além de definir sua natureza, finalidade e objetivos, balizando todas as atribuições da presidência, assessorias, vice-presidências e diretorias, sempre com base no Regimento Interno da Fundação, que segundo a Portaria FAETEC/PR Nº 346/2012, trata-se de um conjunto de princípios que regula as atividades gerais e específicas dos diversos órgãos e serviços que compõem sua estrutura organizacional, tanto nos aspectos educacionais quanto administrativos e disciplinares, com a finalidade de complementar e estabelecer normas para as disposições estatutárias;

Enquanto o **gerenciamento de recursos humanos** elenca os procedimentos estabelecidos pela FAETEC referentes à gestão dos recursos humanos que compõem a equipe da UE, incluindo professores, instrutores, funcionários administrativos e de apoio, ressalvando que estes podem ser servidores concursados, contratados, terceirizados ou estagiários. Observando a importância da atenção e cuidado que o gestor deve dispensar a esses procedimentos que visam garantir que as políticas educacionais e regulamentações sejam seguidas, mantendo o alinhamento com os objetivos institucionais, zelando pelo bom funcionamento e pela qualidade do ensino oferecido pela UE, e criando um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, que valorize as competências individuais, fomente o trabalho em equipe e estimule o desenvolvimento dos profissionais, além de promover o bem-estar e a motivação de todos;

Por fim, a categoria **prestação de contas** discorre sobre todas as orientações, definições, aplicações, condições de uso e critérios que devem ser adotados pelo gestor no que diz respeito à verba SIDES e a sua devida prestação de contas trimestral, que segundo a Portaria FAETEC PR 766/2022, trata-se do Sistema de Descentralização de Recursos, que foi desenvolvido com o intuito de acelerar o processo de liberação de recursos financeiros para as diferentes unidades da instituição, visando garantir os princípios de legitimidade e economicidade na compra de Materiais Correntes e de Capital, além da contratação de serviços prestados tanto por pessoas físicas quanto jurídicas, a fim de assegurar a continuidade das atividades nas UEs da FAETEC, configurando importante recurso que permite a aquisição de insumos e equipamentos e a manutenção da unidade garantindo o seu devido funcionamento.

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, sintetizando os seus principais achados e refletindo sobre suas implicações na prática educacional e na promoção de um ambiente de ensino e aprendizagem eficaz. Posto isto, dados do campo sugerem que: (i) grande parte dos gestores atuantes nas UEs da FAETEC subordinadas à DIF não passaram por qualquer tipo de formação e não estão devidamente preparados para o cargo; (ii) não há continuidade no trabalho da gestão, portanto, quando acontece a substituição de profissionais nenhum conhecimento é passado adiante; (iii) o gestor tem de estar ciente das demandas da DIF, diretoria a qual está diretamente subordinado; (iv) além de capacidade de liderança, os gestores devem ter conhecimento sobre: as técnicas de gestão financeira e de pessoas, as particularidades a respeito da manutenção das instalações da UE, o funcionamento da FAETEC como um todo, bem como a legislação e as regulamentações inerentes à Instituição; (v) deveria haver uma maior preocupação com a formação do profissional que ocupa o cargo de gestor, sendo a formação continuada fundamental para atender as necessidades de atualização exigidas constantemente.

Podendo impactar diretamente a qualidade da educação e a eficiência administrativa das UEs, a (i) deficiência na formação dos gestores precisa ser mitigada, destarte, a capacitação é fundamental para garantir a compreensão, tanto das práticas administrativas, quanto das necessidades pedagógicas e sociais do ambiente escolar. A ausência de treinamento pode levar a decisões inadequadas, que não consideram as especificidades do contexto educacional. Além disso, a falta de preparo pode criar um ambiente de trabalho instável, onde a liderança não inspira confiança na equipe docente e colaboradores, podendo afetar a motivação dos profissionais e, consequentemente, o desempenho dos alunos.

Aliada a carência de capacitação, a (ii) falta de continuidade nas práticas de liderança e administração nas UEs também pode afetar tanto a eficiência administrativa quanto a qualidade da educação oferecida. A continuidade na gestão é crucial para o desenvolvimento de projetos e iniciativas de longo prazo, em contrapartida, mudanças repentinas podem interromper processos que exigem tempo

e dedicação, resultando em retrocessos ou até na desarticulação de esforços já iniciados.

Mudanças frequentes de gestores podem ter um impacto profundo e abrangente, gerando insegurança e falta de clareza nas diretrizes pedagógicas, o que afeta toda a comunidade escolar. A confiança na liderança é essencial para construir um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

A ausência de um sistema de transmissão de conhecimento entre gestores compromete a construção de uma cultura organizacional sólida, impedindo novos profissionais de ter acesso a informações, experiências e aprendizados de seus antecessores, o que certamente podem levá-los a repetir erros ou deixar de aproveitar boas práticas já implementadas, criando um ciclo de descontinuidade, que impede a evolução e a inovação, comprometendo o crescimento e impactando negativamente a experiência educativa e os resultados alcançados. Portanto, tornar as transições menos abruptas favorece a valorização do conhecimento acumulado, permitindo sua integração nas novas gestões, gerando a continuidade e o fortalecimento da instituição.

Muito além de ser apenas uma questão de responsabilidade, a (iii) capacidade de se manter informado e engajado com as necessidades e expectativas da DIF,é uma competência fundamental para o gestor, que enfatiza a importância da comunicação e da compreensão das demandas da Instituição. É, portanto, uma condição essencial para a eficácia da liderança da UE, que garante o alinhamento com a diretoria, fortalece a execução das tarefas e fomenta um senso de propósito comum entre os membros da equipe, colaborando assim para a criação de um ambiente organizacional produtivo e harmonioso.

Para desempenhar eficazmente suas funções, os gestores, (iv) além de habilidades interpessoais, precisam de um conhecimento sólido em múltiplas áreas. No que diz respeito à gestão financeira é fundamental que o gestor esteja ciente de todas as aplicações, condições de uso e critérios que devem ser adotados com relação à verba SIDES e a sua devida prestação de contas trimestral, garantindo assim a aquisição de insumos e equipamentos, além da contratação de serviços de manutenção que permitam a continuidade das atividades da UE.A gestão de pessoas

também é essencial, sendo importante saber como motivar e desenvolver talentos, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo, envolvendo habilidades de comunicação, empatia e a capacidade de resolver conflitos, fundamentais para a formação de equipes coesas e eficazes.

Outro aspecto importante diz respeito às particularidades relacionadas à manutenção das instalações. Compreender as necessidades físicas da UE assegura que as instalações estejam sempre em boas condições, o que influencia não apenas o ambiente de trabalho, mas também a segurança e o bem-estar de toda a equipe e dos alunos.

O funcionamento da FAETEC como um todo, também é um ponto que exige um entendimento abrangente, incluindo o conhecimento da estrutura organizacional, da missão, dos objetivos e dos processos internos, o que garante o alinhamento da UE com a visão institucional.

Por fim, a legislação e as regulamentações relacionadas à FAETEC são aspectos fundamentais aos quais os gestores devem estar atentos. Cumprir essas normas é essencial para assegurar o funcionamento legal e ético da instituição, prevenindo problemas jurídicos e promovendo uma cultura de responsabilidade.

Exercendo papel relevante, a (v) formação continuada ajuda os gestores a desenvolver competências específicas, fundamentais para identificar áreas que precisam de melhorias e para implementar soluções eficazes que atendam às necessidades da comunidade escolar. Além disso, os gestores educacionais desempenham um papel vital na criação de ambientes de aprendizagem eficazes,em um cenário em que as questões sociais, tecnológicas e pedagógicas estão em constante transformação, a formação inicial, por si só, muitas vezes não é suficiente, e a formação continuada se torna essencial para que esses profissionais se mantenham atualizados em relação às melhores práticas, novas metodologias e inovações tecnológicas que atendam às demandas contemporâneas da educação.

É um chamado à reflexão sobre a importância da qualificação e do investimento em formação para garantir uma educação de qualidade.

Para pesquisas futuras, sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre o impacto específico de diferentes modelos de gestão em contextos variados, além do papel de outras novas tecnologias na otimização das práticas de gestão escolar, bem como a implementação de sistemas de avaliação que permitam o monitoramento constante dos processos e dos resultados das UEs, auxiliando na identificação de áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

A análise crítica dos dados coletados e o *feedback* regular são fundamentais para a tomada de decisões informadas e para o ajuste das estratégias da Instituição, o que permite a evolução das práticas de gestão e contribui para uma educação de qualidade, cada vez mais eficiente e inclusiva.

Em suma, gestores devidamente capacitados apresentam-se mais bem-preparados para encarar desafios emergentes, tendem a se adaptar mais facilmente a mudanças, têm compromisso com a melhoria contínua e maior propriedade para motivar sua equipe e criar um ambiente positivo e produtivo, além da habilidade de articular objetivos educacionais com as necessidades da comunidade escolar, promovendo a participação ativa de todos os envolvidos, fator crucial para o sucesso da gestão. Práticas colaborativas não apenas fortalecem o sentido de pertencimento e responsabilidade, mas também promovem a inovação e a resolução conjunta de problemas, contribuindo para a criação de um ambiente educacional mais coeso e dinâmico.

É fundamental enfatizar a importância da formação e do desenvolvimento profissional contínuo para os gestores escolares. A complexidade e a constante evolução do ambiente educacional exigem que esses líderes estejam sempre atualizados sobre as melhores práticas e tendências em gestão. Investir na capacitação dos gestores é crucial para que eles possam lidar com os desafios atuais de forma eficaz, além de promover uma educação de qualidade.

Assim, sugere-se uma formação multidisciplinar para os gestores, que deve integrar habilidades de liderança com conhecimentos técnicos e práticos em áreas essenciais para o sucesso das UEs. Essa abordagem abrangente capacita os profissionais não apenas a liderar suas equipes, mas também a assegurar o funcionamento eficaz e sustentável da instituição.

Concluindo, a gestão escolar eficaz é um processo multifacetado que exige liderança visionária, conhecimentos específicos, formação continuada, colaboração inclusiva e avaliação constante, práticas que contribuem para o sucesso da gestão educacional e fornecem diretrizes valiosas para a implementação de estratégias que visam incessantemente a melhoria dos procedimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGÁFICAS

ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**: publicação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE), Rio de Janeiro, RJ, v. 56, n. 2, p. 226-247, abr. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/CN3gFjwzhzbbNWKg48VZQRh/>.Acesso em: 18jun. 2024.

AMORIM, Pablo Machado. Capacitação de gestores escolares: um estudo de caso no município de Rio das Flores. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, PR, v. 5, n. 7, p. 10552-10563, jul. 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/2552>. Acesso em: 25 abr. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Adriana Cristina Omena dos; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Revista Cadernos da Fucamp**: publicação da Fundação Carmelitana Mário Palmério – UNIFUCAMP, Monte Carmelo, MG, v. 20, n. 44, p. 36-51, 7 set. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em: 13ago. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Alfredo Almeida Pina de. Material e método. *In*: OLIVEIRA, Alfredo Almeida Pina de. **Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto “Nossas Crianças: Janelas de Oportunidades”, no**

município de São Paulo, à luz da promoção da saúde. 2007. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. f. 55-76. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7137/tde-17052007-101339/publico/Alfredo_Pina.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2024.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Priscila Barbosa dos; SILVA, Simão Pereira da; CAPOBIANGO, Ronan Pereira. Reflexões sobre capacitação de gestores escolares: uma análise nas escolas estaduais de Teófilo Otoni/MG. **Research, Societyand Development**: publicação da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, Itabira, MG, v. 9, n. 9, p. e791997872, 7 set. 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7872>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SAPORITI, Rodrigo. Seja um Gestor Educacional. **Revista Profissão Mestre**. Curitiba, PR, v. 3, n.35, p. 20-22, ago. 2002.

UNESCO. 2023. **Resumo do Relatório de Monitoramento Global da Educação 2023: Tecnologia na educação: Uma ferramenta a serviço de quem?** Paris, UNESCO. Disponível em: <https://reliefweb.int/report/world/global-education-monitoring-report-2023-technology-education-tool-whose-terms-enarptruswzh?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw4ri0BhAvEiwA8oo6F2SOdi2DZqEymC2ScT2iMi89fPbBwg6UvVadi2mwNMgOL8qc_nqjVRoClngQAvD_BwE>. Acesso em: 10jul. 2024.

Apêndice – Produto Consolidado

Sobre o produto

O e-book intitulado *"MATERIAL DIDÁTICO PARA CAPACITAÇÃO DOS COORDENADORES DAS UNIDADES EDUCACIONAIS DA FAETEC SUBORDINADAS À DIRETORIA DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA"* caracteriza-se como material didático elaborado a partir dos logrados que emergiram do processo de pesquisa/dissertação desenvolvido para o Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário Unicarioca – Turma 14-B/2023-2, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

Descrição do produto

Este material didático em formato de e-book apresenta-se como instrumento de consulta para a capacitação dos coordenadores/gestores das Unidades Educacionais (UEs) da FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro, subordinadas à Diretoria de Formação Inicial e Continuada – DIF.

A temática abordada refere-se aos procedimentos adotados na prática da gestão escolar como um todo, destacando as atribuições gerais do gestor, o conhecimento da estrutura organizacional da FAETEC, o gerenciamento dos recursos humanos lotados na UE e a prestação de contas trimestral relativa aos recursos financeiros utilizados no período.

Aplicação

Este produto foi elaborado com a finalidade de preencher uma lacuna na formação dos coordenadores/gestores das UEs da FAETEC subordinadas à DIF, a partir da constatação da falta de um treinamento específico abarcando o conhecimento das técnicas administrativas necessárias para o efetivo exercício do cargo.

A formação inicial e continuada dos gestores é fundamental para garantir uma gestão educacional eficaz e de qualidade nas UEs da FAETEC, entretanto, pode-se observar uma lacuna significativa na preparação desses profissionais, especialmente no que se refere ao domínio de técnicas administrativas essenciais para o desempenho adequado de suas funções. Essa constatação evidenciou a necessidade de um produto formativo específico que atendesse a essa demanda.

Os gestores enfrentam desafios complexos no dia a dia, que exigem não apenas habilidades pedagógicas, mas também um sólido entendimento das práticas administrativas. Entre esses desafios estão a ciência das atribuições gerais do gestor, o conhecimento da estrutura organizacional da FAETEC, o gerenciamento dos recursos humanos lotados na UE e a prestação de contas trimestral relativa aos recursos financeiros utilizados, entre outros. A falta de treinamento focado nessas áreas pode comprometer a eficácia da gestão escolar, refletindo diretamente na qualidade do ensino e no ambiente educacional como um todo. Além disso, é importante que o treinamento contemple aspectos como liderança, comunicação e resolução de conflitos, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva.

Diante dessa realidade, a criação de um produto direcionado para a capacitação dos gestores se tornou imprescindível. Ao preencher essa lacuna formativa, não apenas estaremos preparando melhor nossos gestores, mas também promovendo um impacto significativo na qualidade da educação oferecida. Assim, o investimento em um produto educacional voltado para essa finalidade se justifica plenamente, visando à melhoria da gestão nas UEs da FAETEC e, consequentemente, ao fortalecimento da educação pública como um todo.

Anexo A – Termo de Anuência Institucional

Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação
Fundação de Apoio à Escola Técnica

AUTORIZAÇÃO

A Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro – FAETEC, através da Diretoria de Formação Inicial e Continuada – DIF, declara para os devidos fins que o servidor Marcelo Antonio Rocha e Oliveira, CPF: 885.997.797-53, Id.: 578755-6, está autorizado a realizar sua pesquisa, denominada: **Capacitação dos Gestores das Unidades Educacionais da FAETEC Utilizando Tecnologias Digitais** para o Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca.

Este estudo apresenta baixa probabilidade de riscos, pois se concentra na análise de dados, documentos e na literatura disponível sobre o assunto em pauta. Desta forma, não requer a participação direta de indivíduos durante sua realização, não ocorrendo a exposição de informações pessoais nem a suscitação de reflexões que possam acionar gatilhos emocionais nos participantes.

Reafirmando o compromisso de cumprir todas as diretrizes estabelecidas nas resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, o trabalho foca na avaliação objetiva e imparcial das informações acessíveis, dispensando a interação direta com pessoas, o que possibilita a realização da pesquisa de maneira segura e confiável, certificando que os resultados sejam obtidos de maneira ética e responsável.

Rio de Janeiro, 7 de outubro de 2024.

Luiz Accacio
Diretor DIF
FAETEC - ID 278514-3

Diretoria de Formação Inicial e Continuada – DIF
Rua Clarimundo de Melo, nº 847 – Quintino – CEP 21311-281
Tel: (21) 98596-8332
direcao@dif.faetec.rj.gov.br

FAETEC Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação — GOVERNO DO ESTADO RIO DE JANEIRO — Rio20 É HORA DE AGIR

Anexo B – Carta de Demanda Institucional

Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação
Fundação de Apoio à Escola Técnica

Rio de Janeiro, 7 de outubro de 2024.

De: Diretoria de Formação Inicial e Continuada – FAETEC/DIF
Para: Coordenação do Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação – Centro Universitário UniCarioca

Assunto: Carta de Demanda Institucional

A Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro – FAETEC, através da Diretoria de Formação Inicial e Continuada – DIF, registra que a pesquisa desenvolvida pelo servidor Marcelo Antonio Rocha e Oliveira, denominada: **Capacitação dos Gestores das Unidades Educacionais da FAETEC Utilizando Tecnologias Digitais** mostrou-se relevante para a Instituição.

A pesquisa discute as habilidades necessárias para o cargo de gestor, enfatizando a importância do conhecimento em procedimentos administrativos e pedagógicos na administração das Unidades Educacionais vinculadas a esta Diretoria. Esta análise oferece uma contribuição significativa para a formação destes gestores, apresetando como produto final a elaboração de material didático que utiliza recursos tecnológicos digitais para a capacitação deste público. O conteúdo abrange temas relevantes para a prática da gestão e considera as normas relacionadas aos procedimentos e ferramentas que os gestores devem utilizar, conforme estabelecido pelo Regimento da Fundação.

Luiz Accacio
Diretor DIF
FAETEC - ID 278514-3

Diretoria de Formação Inicial e Continuada – DIF
Rua Clarimundo de Melo, nº 847 – Quintino – CEP 21311-281
Tel: (21) 98596-8332
direcao@dif.faetec.rj.gov.br

FAETEC Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação — GOVERNO DO ESTADO RIO DE JANEIRO — Rio 20 30