

## INCLUSÃO TECNOLÓGICA E DIVERSIDADE NA FORMAÇÃO CONTINUADA DAS EQUIPES GESTORAS: UMA ANÁLISE DO USO DA PLATAFORMA MOODLE NO ACRE

TECHNOLOGICAL INCLUSION AND DIVERSITY IN THE ONGOING TRAINING OF MANAGEMENT TEAMS: AN ANALYSIS OF THE USE OF MOODLE PLATFORM IN ACRE

INCLUSIÓN TECNOLÓGICA Y DIVERSIDAD EN LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS EQUIPOS DE GESTIÓN: UN ANÁLISIS DEL USO DE LA PLATAFORMA MOODLE EN ACRE

Adriana Alves de Lima<sup>1</sup>

**RESUMO:** A presente pesquisa tem como objeto de estudo a formação das equipes gestoras das escolas públicas do Acre, com foco na utilização da Plataforma Moodle para inclusão tecnológica e promoção da diversidade. O objetivo é analisar as potencialidades da plataforma para a formação continuada dessas equipes, explorando como seus recursos digitais (aulas, slides, vídeos, exercícios e fóruns) podem contribuir para uma formação mais acessível e inclusiva. A metodologia adotada combina abordagens qualitativas e quantitativas, avaliando tanto o impacto subjetivo da formação quanto o alcance em termos de quantidade de profissionais capacitados. A pesquisa de campo, realizada no primeiro semestre de 2019, incluiu visitas à Divisão de Formação e aplicação de questionários aos professores formadores responsáveis pelo material didático na plataforma. Os resultados indicam que a plataforma Moodle teve um impacto positivo no aumento do número de gestores formados, mas também revelou desafios significativos, como problemas com infraestrutura tecnológica e gestão de prazos, que afetaram o processo de formação. A conclusão sugere que, embora a plataforma ofereça uma alternativa valiosa para a formação continuada, é essencial enfrentar os obstáculos tecnológicos e logísticos para garantir uma inclusão efetiva e abrangente.

2630

**Palavras-chave:** Inclusão Tecnológica. Diversidade. Formação Continuada. Equipes Gestoras. Plataforma Moodle. Educação no Acre.

**ABSTRACT:** This research focuses on the training of management teams in public schools in Acre, with an emphasis on using the Moodle Platform for technological inclusion and diversity promotion. The objective is to analyze the platform's potential for ongoing training of these teams, exploring how its digital resources (classes, slides, videos, exercises, and forums) can contribute to a more accessible and inclusive training experience. The methodology combines qualitative and quantitative approaches, assessing both the subjective impact of the training and the extent of professionals trained. The field research, conducted in the first half of 2019, included visits to the Training Division and surveys of the trainers responsible for the didactic material on the platform. Results indicate that the Moodle platform had a positive impact on the increase in the number of trained managers but also revealed significant challenges, such as issues with technological infrastructure and deadline management, which affected the training process. The conclusion suggests that while the platform provides a valuable alternative for ongoing training, it is essential to address technological and logistical obstacles to ensure effective and comprehensive inclusion.

**Keywords:** Technological Inclusion. Diversity. Ongoing Training. Management Teams. Moodle Platform. Education in Acre.

<sup>1</sup>Doutora em Letras: Linguagem e Identidade, pela da Universidade Federal do Acre – UFAC (2024). Docente de Língua Portuguesa pela Secretaria de Educação, Cultura e Esportes - SEE. Professora Mediadora da Educação Especial Inclusiva pela Secretaria Municipal de Rio Branco.

**RESUMEN:** Esta investigación se centra en la formación de los equipos de gestión en las escuelas públicas de Acre, con énfasis en el uso de la Plataforma Moodle para la inclusión tecnológica y la promoción de la diversidad. El objetivo es analizar el potencial de la plataforma para la formación continua de estos equipos, explorando cómo sus recursos digitales (clases, diapositivas, videos, ejercicios y foros) pueden contribuir a una experiencia de formación más accesible e inclusiva. La metodología combina enfoques cualitativos y cuantitativos, evaluando tanto el impacto subjetivo de la formación como la extensión de profesionales capacitados. La investigación de campo, realizada en la primera mitad de 2019, incluyó visitas a la División de Formación y encuestas a los formadores responsables del material didáctico en la plataforma. Los resultados indican que la plataforma Moodle tuvo un impacto positivo en el aumento del número de gestores capacitados, pero también reveló desafíos significativos, como problemas con la infraestructura tecnológica y la gestión de plazos, que afectaron el proceso de formación. La conclusión sugiere que, aunque la plataforma ofrece una alternativa valiosa para la formación continua, es esencial abordar los obstáculos tecnológicos y logísticos para garantizar una inclusión efectiva y completa.

**Palabras clave:** Inclusión Tecnológica. Diversidad. Formación Continua. Equipos de Gestión. Plataforma Moodle. Educación en Acre.

## INTRODUÇÃO

Este estudo se concentra na formação continuada das equipes gestoras das escolas públicas do Acre, com um foco específico na utilização da Plataforma Moodle como ferramenta para a inclusão tecnológica e promoção da diversidade. A pesquisa concentra-se no período do primeiro semestre de 2019, um ano marcado por significativas mudanças políticas e administrativas no estado. Essas transformações impactaram diretamente a gestão educacional e os esforços de formação continuada, o que motiva a análise e discussão apresentadas ao longo do texto.

A fundamentação teórica deste artigo é embasada por diversos estudos sobre a importância da formação continuada no contexto educacional, bem como a integração de tecnologias digitais na educação. Segundo Gadotti (2000), a formação continuada deve ser vista como um processo de construção coletiva do saber, enfatizando a necessidade de uma abordagem colaborativa e adaptativa. Já Ferreira e Aguiar (2017) discutem a gestão democrática como uma prática reflexiva e dialógica, relevante para o entendimento das práticas de gestão educacional em um cenário de transformação.

A problemática central desta pesquisa é a dificuldade enfrentada para a conclusão do curso de formação continuada para gestores escolares, iniciado em 2017 e retomado em 2019. As mudanças políticas e a necessidade de adaptação a novos contextos administrativos criaram desafios significativos para a implementação e continuidade do programa. Além disso, o contexto de infraestrutura deficiente em muitos municípios do Acre agravou esses desafios, dificultando a formação adequada de todos os envolvidos.

A hipótese deste estudo é que a Plataforma Moodle pode oferecer uma solução eficaz para superar as barreiras tecnológicas e administrativas enfrentadas durante a formação continuada. A plataforma proporciona recursos digitais que podem facilitar a inclusão e a acessibilidade, promovendo uma formação mais eficiente e abrangente para as equipes gestoras.

A justificativa para esta pesquisa reside na necessidade de compreender como ferramentas tecnológicas podem ser integradas para melhorar os processos de formação continuada, especialmente em contextos de infraestrutura limitada. O estudo visa sistematizar e organizar o trabalho experimental realizado desde 2017, destacando as potencialidades e desafios enfrentados, e fornecendo insights para futuras iniciativas de formação.

A metodologia adotada inclui uma abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa de campo, realizada no primeiro semestre de 2019, envolveu visitas à Divisão de Formação e a aplicação de questionários a professores formadores. Esse método permitiu uma análise abrangente do impacto da Plataforma Moodle e das condições enfrentadas pelas equipes gestoras.

Diante do exposto, este artigo está estruturado da seguinte forma: uma introdução que apresenta o tema, fundamentação teórica, problemática, hipótese, justificativa e metodologia; duas seções que detalham a análise e discussão dos resultados; e, por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas. O objetivo é fornecer uma visão clara e detalhada das experiências e aprendizados adquiridos durante o período de estudo, contribuindo para a melhoria das práticas de formação continuada no Acre.

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS ESTADUAIS DO ACRE: ANÁLISE DA LEI Nº 3.141/2016 E O PAPEL DAS EQUIPES GESTORAS**

A aprovação da Lei de Gestão Democrática nº 3.141/2016, no Acre, ocorreu em um contexto político efervescente. De um lado, sindicatos que se intitulam como representantes dos educadores do estado; de outro, os deputados que se autodenominam representantes do povo. Essa polarização política torna visível as múltiplas subjetividades e interesses envolvidos na formulação e implementação da Lei. Ao analisar sua aplicabilidade no contexto da formação continuada dos profissionais da educação básica, é crucial adotar uma perspectiva que vá além da mera enunciação de "verdades", reconhecendo a complexidade do cenário.

A Lei trouxe avanços significativos no que diz respeito à gestão democrática, um conceito que, embora carregue um forte teor político e ideológico, adquiriu uma certa organicidade em sua aplicação. Nesse sentido, ao propiciar a participação ativa da comunidade

escolar na escolha dos diretores — por meio de eleição envolvendo professores, servidores não docentes, alunos e pais —, a legislação promove um modelo de gestão mais participativo. Como ressalta Cury (2002, p. 165), a gestão democrática "se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo", evidenciando que uma gestão escolar eficiente não pode se isentar de práticas inclusivas e participativas.

Outro ponto central é a abertura para que servidores não docentes, desde que possuam formação acadêmica adequada, também possam concorrer à função de diretor. Isso amplia o escopo de liderança dentro das escolas e reflete um reconhecimento das diversas competências profissionais presentes no ambiente escolar, proporcionando mais diversidade de perspectivas na gestão.

Entretanto, o aspecto mais relevante introduzido pela Lei é a exigência de formação continuada para os candidatos à função de gestor escolar. Essa formação não se restringe ao período pré-eleitoral, mas se estende durante todo o mandato de quatro anos. O reconhecimento de que a gestão escolar requer conhecimentos específicos e contínuos aponta para uma compreensão mais aprofundada do papel do gestor na promoção de uma educação de qualidade.

A partir dessa exigência legal, a Secretaria de Educação, Cultura e Esportes do Acre passou a delinear um processo formativo voltado às equipes gestoras. Gestores escolares desempenham um papel estratégico nos resultados educacionais das instituições, influenciando diretamente a qualidade do ensino-aprendizagem e a dinâmica de liderança dentro das escolas.

Fernandes Silva (2013) destaca que

[...] a gestão que toma por base o direito à educação, sem fracionar suas dimensões econômicas, política, ética e cultural, tem a possibilidade de fazer da escola um campo de experimentação, expressão, criatividade e aprendizagens. Atividades estas, simultaneamente, vinculadas à prática social, à vida cotidiana e à preparação para o mundo do trabalho (FERNANDES SILVA, 2013, p. 3).

Tal reflexão evidencia que a gestão democrática vai além de simples procedimentos administrativos; ela envolve o compromisso com uma educação intercultural, inclusiva e socialmente justa.

A formação continuada para as equipes gestoras, prevista tanto no Plano Nacional de Educação quanto na Lei Estadual nº 2.965/2015, torna-se essencial para garantir que esses profissionais estejam capacitados para enfrentar os desafios contemporâneos da educação. O cumprimento das metas 2 e 3 do Plano Estadual de Educação reforça a importância de uma formação que contemple, além dos aspectos técnicos, uma visão crítica sobre o papel da educação na construção de uma sociedade inclusiva.

**2.3.** assegurar à escola os meios e orientações que necessitem para a elaboração, implantação, implementação e reestruturação dos projetos político-pedagógicos de acordo com os direitos, objetivos e expectativas de aprendizagem;

**2.4.** realizar formação continuada para diretores e demais membros da gestão escolar, bem como para professores e profissionais não docentes, com vistas à construção e reestruturação dos projetos político-pedagógicos e sua implementação no espaço escolar;

**2.5.** realizar formação continuada para os professores a fim de assegurar-lhes as competências de gestores do currículo; (Assembleia Legislativa do Acre, 2015, p. 6).

3.1.3. desenvolver programa de formação para equipes gestoras das unidades escolares com foco na construção e implementação de inovações didático-metodológicas, que assegurem os direitos, objetivos e expectativas de aprendizagem dos alunos; (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ACRE, 2015, p. 9-10).

Portanto, o curso de formação continuada oferecido aos gestores tem como objetivo capacitá-los não apenas para liderar, mas também para dialogar com a comunidade escolar e engajar-se em práticas pedagógicas e administrativas que reflitam os princípios da gestão democrática. A liderança escolar não pode se limitar à execução de tarefas burocráticas; deve ser um exercício constante de reflexão e inovação, em prol de uma educação que valorize a diversidade e a inclusão, respeitando as especificidades culturais e sociais de cada contexto educacional.

A Lei de Gestão Democrática nº 3.141/2016, aprovada em um cenário político de intensas negociações, estabelece diretrizes fundamentais para a promoção de uma gestão escolar mais participativa. Ela reconhece a importância da formação continuada como condição essencial para a atuação dos gestores escolares, indo além da simples eleição de diretores e incluindo o desenvolvimento contínuo de competências profissionais e éticas. Conforme disposto no Art. 10, inciso IV, essa lei reforça a necessidade de que diretores eleitos e seus respectivos membros da equipe gestora participem de cursos de formação continuada, em serviço, garantindo que a gestão escolar não seja apenas um cargo administrativo, mas uma função pedagógica e social, comprometida com a melhoria da qualidade educacional.

Nesse sentido, a formação continuada não se apresenta como uma prática isolada ou esporádica, mas como um processo permanente de aperfeiçoamento dos saberes necessários à gestão escolar. A gestão democrática exige, além de habilidades técnicas, uma compreensão profunda das demandas pedagógicas e da capacidade de liderar equipes em um ambiente de aprendizagem que valorize a diversidade e a inclusão. Libâneo (2001) ressalta que a gestão escolar, quando bem conduzida, promove uma integração entre a prática administrativa e pedagógica, o que contribui para a criação de ambientes mais propícios ao aprendizado e à construção coletiva do conhecimento.

Ademais, a função da equipe gestora nas escolas estaduais do Acre vai além da simples aplicação de normas e regulamentos; ela envolve a mediação de conflitos, a promoção de um clima escolar positivo e o incentivo à participação ativa de toda a comunidade escolar. A participação democrática implica em uma gestão compartilhada, em que as decisões são tomadas com base no diálogo e na colaboração entre os diversos atores do processo educativo: professores, alunos, pais e funcionários. Para tanto, a formação continuada desempenha um papel estratégico, ao capacitar os gestores para lidarem com os desafios da contemporaneidade, como a crescente complexidade das relações interpessoais no ambiente escolar e a necessidade de adaptação às constantes mudanças sociais e tecnológicas.

A dinamicidade da vida social, aliada às inovações do mundo do trabalho e ao avanço do conhecimento científico, impõe aos gestores escolares a necessidade de se manterem constantemente atualizados. Para Ferreira e Aguiar (2017), a gestão democrática é uma prática reflexiva e dialógica, que se constrói no cotidiano escolar por meio da interlocução entre teoria e prática, bem como da capacidade de adaptação às transformações que ocorrem tanto no ambiente escolar quanto na sociedade. Diante disso, a formação continuada deve ser pensada como um meio de promover o desenvolvimento das competências necessárias para a liderança educacional, permitindo que os gestores compreendam e integrem as novas demandas pedagógicas e tecnológicas em suas práticas de gestão.

2635

Além disso, a gestão democrática implica em um reposicionamento constante dos gestores diante das mudanças de paradigmas educacionais. A formação continuada, nesse contexto, assume uma função crítica e emancipatória, na medida em que possibilita aos gestores não apenas adquirir novos conhecimentos, mas também refletir sobre sua prática e se reposicionar em relação aos desafios que emergem no cotidiano escolar. Segundo Gadotti (2000), a formação continuada deve ser vista como um processo de construção coletiva do saber, em que os gestores e professores atuam como sujeitos críticos, capazes de transformar a realidade educacional por meio de uma práxis pedagógica consciente e comprometida com os valores da inclusão, equidade e justiça social.

Outro aspecto relevante é que a gestão democrática, ao valorizar a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, contribui para a criação de um ambiente educativo mais inclusivo e acolhedor. Nesse sentido, a equipe gestora desempenha um papel fundamental na elaboração de documentos estruturantes, como o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Plano de Gestão Pedagógica (PGP) e o Regimento Interno. Tais documentos são instrumentos que

orientam a prática pedagógica e administrativa da escola, e sua construção deve refletir os princípios da gestão democrática, promovendo uma educação que valorize a diversidade cultural, a interculturalidade e a inclusão. Como destaca Cury (2002), a gestão democrática se caracteriza pela comunicação e pelo envolvimento coletivo, sendo a construção desses documentos um exemplo claro de como a participação da comunidade escolar pode influenciar positivamente o desenvolvimento educacional.

Nesse processo, o uso das tecnologias educacionais, como a plataforma Moodle, também se configura como uma ferramenta importante para a formação continuada e a gestão escolar. A incorporação de plataformas digitais nos cursos de formação para gestores tem permitido uma maior flexibilização e acessibilidade no processo formativo, ampliando as possibilidades de aprendizagem e atualização. Como afirma Kenski (2012), a utilização das tecnologias na educação pode potencializar a construção de uma gestão mais participativa e interativa, possibilitando a criação de redes de aprendizagem colaborativa entre gestores, professores e demais membros da comunidade escolar.

Logo, a formação continuada para as equipes gestoras do Acre é um componente essencial para assegurar que a gestão democrática se efetive de maneira concreta nas escolas. Ao proporcionar o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais, a formação continuada capacita os gestores a enfrentarem os desafios de uma educação cada vez mais complexa e diversificada, promovendo práticas inclusivas e interculturais que respeitem as especificidades de cada comunidade escolar. Em última análise, a formação continuada não é apenas uma exigência legal, mas uma condição fundamental para que a gestão escolar contribua efetivamente para a construção de uma educação de qualidade, democrática e inclusiva.

## **A UTILIZAÇÃO DA PLATAFORMA MOODLE NA FORMAÇÃO CONTINUADA DAS EQUIPES GESTORAS: FERRAMENTA DE APRENDIZAGEM E GESTÃO ESCOLAR**

Com a implementação do Curso de Formação Continuada para as equipes gestoras, surgiu a preocupação de como essa formação seria executada de maneira eficaz. Historicamente, o processo formativo no estado do Acre era realizado por meio de encontros presenciais, em que uma equipe de formadores da Secretaria de Educação, Cultura e Esportes (SEE) se deslocava até os municípios do interior. Esses encontros aconteciam nos Núcleos de Representação da SEE, envolvendo semanas intensivas de trabalho. Contudo, esse modelo presencial enfrentava desafios significativos que limitavam a eficiência e a abrangência das formações.

Primeiramente, a falta de profissionais qualificados disponíveis para ministrar as formações nos 22 municípios do estado do Acre representava um obstáculo recorrente. Municípios como Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Sena Madureira e Tarauacá eram os principais polos de formação, mas nem sempre havia uma quantidade suficiente de formadores para atender a demanda de todos os gestores escolares. Além disso, a logística de deslocamento das equipes formadoras era extremamente complexa.

Em segundo lugar, o desafio geográfico imposto pela localização de alguns municípios, como Porto Walter, Marechal Thaumaturgo, Jordão e Santa Rosa do Purus, dificultava ainda mais o processo. O acesso a essas regiões isoladas dependia de teco-tecos<sup>2</sup> ou viagens fluviais longas, que podiam durar dias. A dificuldade de locomoção comprometeu o ritmo das formações e a equidade no acesso à capacitação, uma vez que a formação não podia ocorrer de forma simultânea em todos os municípios.

Outro problema era a perda de qualidade das formações, já que informações vitais muitas vezes chegavam com atraso aos municípios mais distantes. Assim, a diferença no tempo de recebimento dos conteúdos gerava desigualdade na execução das atividades e no acompanhamento do progresso das equipes gestoras.

Diante desse contexto, a inserção da Plataforma Moodle emergiu como uma solução promissora para superar as limitações geográficas e logísticas. A proposta era utilizar esse Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para oferecer o Curso de Formação Continuada de forma remota e acessível a todos os gestores escolares, independentemente de sua localização. Ao adotar o ensino a distância (EaD), foi possível atender de maneira mais equânime todas as equipes gestoras do estado.

No entanto, a transição para o EaD exigiu uma série de adaptações. Não se tratava apenas de transferir os conteúdos para a plataforma, mas de reaprender aspectos fundamentais do processo formativo. A duração do curso, a disponibilização dos conteúdos, a avaliação dos participantes, o controle de acesso e a atribuição de notas precisavam ser reformulados. Além disso, foi necessário convencer os gestores e suas equipes sobre a eficácia desse novo formato de formação, especialmente diante da resistência inicial em aceitar a Plataforma Moodle como um ambiente legítimo de sala de aula.

---

<sup>2</sup> Avião pequeno e monomotor, para treino de pilotos ou para percursos curtos. Dicionário Priberam. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/teco-teco>. Acesso em: 3 ago. 2021.

Franciosi (2003) argumenta que a Plataforma Moodle oferece um ambiente virtual que possibilita uma aprendizagem orientada e flexível, com recursos diversificados, como atividades interativas, materiais didáticos multimodais, chats, vídeos, questionários, fóruns e livros eletrônicos. Essa variedade de ferramentas contribui para uma experiência de ensino-aprendizagem dinâmica e adaptável, atendendo às necessidades específicas dos gestores escolares.

Com o uso da Plataforma Moodle, a organização e a execução do Curso de Formação Continuada foram significativamente otimizadas. O ambiente virtual de aprendizagem possibilitou maior flexibilidade no estudo, permitindo que os gestores adequassem seus horários às suas responsabilidades na escola. Ao invés de se ausentarem por uma semana inteira para as formações presenciais, eles puderam estudar em horários mais convenientes, respeitando prazos para a realização das atividades.

No entanto, o início da implementação do curso à distância foi marcado por desafios, principalmente relacionados ao primeiro acesso à plataforma e à adaptação ao novo formato de ensino. O cadastro dos cursistas, a adaptação ao tempo de estudo e a realização das atividades geraram dificuldades iniciais, sendo a resistência ao EaD um dos maiores entraves. Devido a essa resistência, houve uma taxa significativa de evasão no primeiro mês.

2638

Iniciado em 2017 pela Escola de Gestores Escolares, o Curso de Formação Continuada foi elaborado para atender às necessidades de 252 escolas da rede pública do Acre. A formação foi organizada em cinco cursos principais: Fundamentos de Gestão, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos, Gestão do Ensino e Gestão de Processos, todos distribuídos em módulos.

A construção da Matriz Curricular do curso foi orientada pela Lei Complementar nº 3.141/2016, que, em seu artigo 10, estabelece a obrigatoriedade da formação continuada em serviço para diretores eleitos pela comunidade escolar e membros da equipe gestora. Essa base legal garantiu a articulação das temáticas essenciais e a carga horária adequada ao formato EaD.

De acordo com Silva e Lopes (2018), a legislação educacional é crucial para legitimar as práticas de formação continuada, especialmente em contextos desafiadores como o do Acre. Além disso, a adaptação dos gestores a um ambiente de ensino virtual, como o Moodle, representa um avanço significativo na democratização da educação e na garantia de acesso à formação de qualidade para todas as regiões do estado.

Por conseguinte, a Plataforma Moodle se consolidou como uma ferramenta essencial para a formação continuada das equipes gestoras no Acre. Embora os desafios iniciais tenham

sido significativos, a experiência demonstrou que o EaD, quando bem planejado e implementado, pode ser uma solução eficaz para superar barreiras geográficas e logísticas. O curso oferecido promoveu uma gestão escolar mais qualificada, refletindo diretamente na melhoria do ambiente escolar e, conseqüentemente, na qualidade da educação oferecida aos estudantes.

A Matriz Curricular do Curso de Formação Continuada para Gestores Escolares evidencia a complexidade e amplitude da capacitação ofertada às equipes gestoras das escolas públicas do Acre. O curso é estruturado em cinco eixos temáticos principais: Fundamentos de Gestão, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos, Gestão do Ensino e Gestão de Processos. Cada um desses módulos foi planejado para atender de maneira abrangente as demandas específicas de quatro funções fundamentais na gestão escolar: Direção, Secretaria Escolar, Coordenação Administrativa e Coordenação de Ensino, com uma carga horária de 380 horas distribuída igualmente entre os módulos.

O primeiro eixo, Fundamentos de Gestão, trata de temas centrais à administração pública e à condução de políticas educacionais. Módulos como “Administração Pública” e “Políticas Públicas para a Educação Básica” oferecem subsídios teóricos e práticos para que os gestores compreendam o funcionamento do setor público, enquanto “Direito Administrativo” e “Redação Oficial” fornecem ferramentas para lidar com as exigências formais e legais do cargo. Cada um desses tópicos possui carga horária de 15 horas, sendo comum a todas as áreas da gestão escolar, refletindo a importância do conhecimento sistêmico para a boa administração.

O eixo Gestão de Pessoas, por sua vez, tem um enfoque mais direcionado à liderança e ao relacionamento interpessoal dentro da escola. Módulos como “Liderança e Trabalho em Equipe” e “Motivação” abordam aspectos comportamentais e de incentivo às equipes, ao passo que “Mediação de Conflito” e “Excelência no Atendimento” exploram a importância da comunicação e da resolução de problemas no ambiente escolar. Esses temas, com carga horária equivalente a 15 horas cada, são cruciais para promover um ambiente escolar saudável e eficaz.

A Gestão de Recursos, o terceiro eixo, trata da administração financeira e logística da escola, incluindo temas como “Merenda Escolar”, “Orçamento e Finanças Públicas” e “Licitações e Contratos”. Esses tópicos visam garantir que os gestores compreendam os processos de aquisição de recursos e os procedimentos necessários para a prestação de contas e o uso adequado do orçamento escolar. A ênfase em “Controle Interno e Externo” busca

capacitar os gestores a assegurar a transparência e a eficiência na administração dos recursos públicos.

Já o eixo Gestão do Ensino é focado no desenvolvimento pedagógico e na articulação do trabalho pedagógico com as políticas educacionais. Módulos como “Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE)” e “Avaliações Externas: Políticas de Universalização” são dedicados ao planejamento estratégico e à análise dos resultados educacionais, oferecendo uma visão crítica das políticas educacionais. Outros temas, como “Alfabetização e Letramento” e “Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno”, reforçam a importância de alinhar os objetivos pedagógicos à realidade de cada escola, sempre com uma carga horária de 15 horas.

O último eixo, Gestão de Processos, abrange questões operacionais e organizacionais da gestão escolar, como a organização do Conselho Escolar e o Comitê Executivo, bem como a gestão de programas educacionais importantes, como o SIMAED e o Censo Escolar. A presença de módulos como “Arquivologia” e “Documentação Escolar” reforça a necessidade de uma gestão documental eficiente, visando a transparência e a eficácia nas atividades administrativas.

Por fim, o curso inclui atividades complementares presenciais, somando 50 horas à carga total de 380 horas para cada função de gestão. Essas atividades presenciais desempenham um papel essencial na formação, proporcionando um espaço para troca de experiências, prática e reflexão sobre os conteúdos trabalhados nos módulos à distância.

A análise da Matriz Curricular do curso destaca o esforço em contemplar as múltiplas dimensões da gestão escolar, desde a gestão de pessoas e recursos até o desenvolvimento pedagógico e organizacional. Esse equilíbrio entre os diferentes campos da gestão assegura que os participantes do curso tenham uma formação abrangente e qualificada, capaz de atender às demandas complexas das escolas públicas acreanas. Autores como Libâneo (2004) e Paro (2015) reforçam a importância de uma formação ampla para os gestores, destacando que a gestão educacional eficaz depende de uma visão holística que integre os aspectos administrativos e pedagógicos.

Essa estrutura curricular demonstra que o uso da Plataforma Moodle possibilitou não só a superação das barreiras geográficas, como também proporcionou uma formação consistente e adaptada à realidade das equipes gestoras.

A análise da Matriz Curricular do Curso de Formação Continuada para Gestores Escolares, oferecido pela Secretaria de Estado de Educação do Acre (SEE/AC), revela uma abordagem ampla e integrada para capacitação dos gestores escolares, considerando as diversas

funções que compõem as equipes de gestão. O curso foi estruturado em cinco eixos temáticos: Fundamentos de Gestão, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos, Gestão do Ensino e Gestão de Processos, distribuídos em módulos comuns para as funções de direção, secretaria escolar, coordenação administrativa e coordenação de ensino, totalizando 380 horas. Essa formação visa atender às demandas tanto da gestão administrativa quanto pedagógica, conforme autores como Libâneo (2004), que destaca a importância de uma gestão educacional que integre esses dois aspectos.

A adoção da modalidade de ensino a distância (EAD) via plataforma Moodle foi um dos maiores avanços para a universalização da formação continuada no Acre. O contexto geográfico do estado, com suas vastas áreas rurais e municípios isolados, sempre representou um desafio para a formação presencial. Como apontado por autores como Litto e Formiga (2009), a EAD permite superar barreiras geográficas e democratizar o acesso à educação. No caso específico do Acre, onde gestores de áreas remotas enfrentam dificuldades de deslocamento, a plataforma Moodle possibilitou que esses profissionais pudessem participar da formação sem que precisassem deixar suas comunidades.

Entretanto, essa modalidade também trouxe desafios específicos, como a instabilidade de internet nas áreas mais remotas. Para contornar essa questão, a equipe da Divisão de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores da SEE, em 2019, optou por ajustar as ferramentas de avaliação, retirando o uso de fóruns, que exigiam maior estabilidade de conexão. Essa adaptação, baseada na leitura do Relatório de Transição 2018, permitiu uma participação mais equitativa, garantindo que os gestores das zonas rurais não fossem prejudicados por limitações técnicas. Além disso, o foco na resolução de questionários como instrumento avaliativo facilitou a interação com a plataforma de forma mais acessível, como preconiza Moran (2015) em sua análise sobre as potencialidades e desafios da educação a distância.

Dos cinco cursos planejados entre 2017 e 2018, três já estavam disponíveis na plataforma: Fundamentos de Gestão, Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos. Os cursos de Gestão do Ensino e Gestão de Processos foram executados no primeiro semestre de 2019, após a definição de um cronograma e a produção de materiais didáticos. Ambos os cursos tiveram uma boa execução, apesar de problemas pontuais, como a prorrogação de prazos devido à oscilação da internet e da energia elétrica em alguns municípios. Mesmo com esses desafios, o curso de Gestão do Ensino formou 334 gestores e o de Gestão de Processos aprovou 324 participantes, números que demonstram a abrangência e o sucesso do programa.

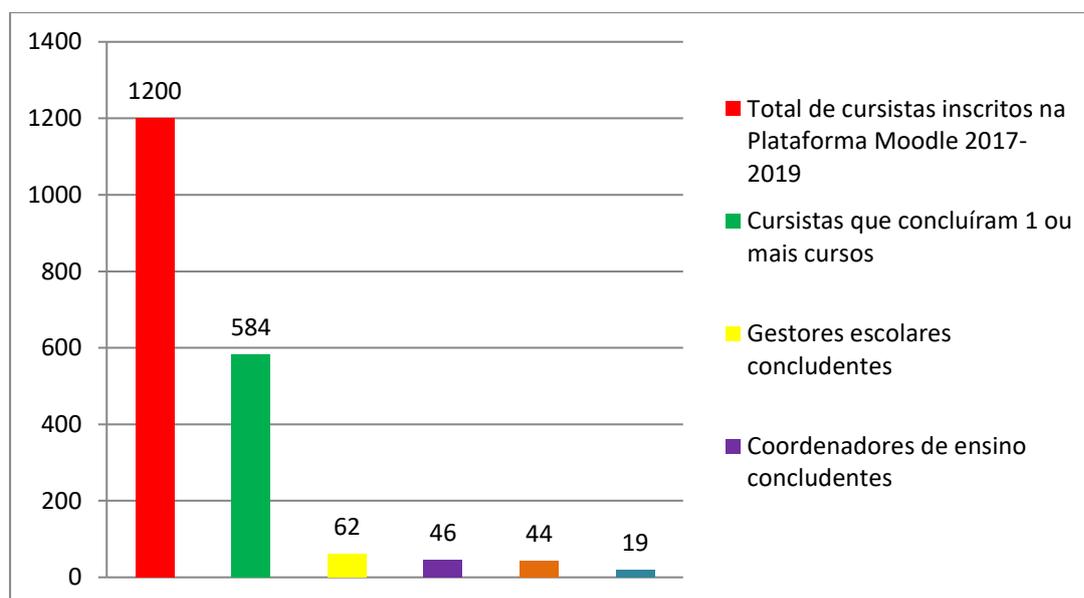
No contexto mais amplo, a implementação da formação continuada a distância reflete uma tendência crescente no campo educacional, onde a tecnologia assume um papel central na democratização do ensino. Autores como Kenski (2012) argumentam que a formação continuada, quando aliada à tecnologia, pode proporcionar um desenvolvimento profissional mais acessível, integrando diferentes realidades e necessidades regionais. No caso do Acre, a formação via Moodle não apenas facilitou o acesso dos gestores da capital, Rio Branco, mas também atendeu às demandas das regiões mais isoladas, promovendo uma maior equidade na capacitação.

O fechamento dessa seção destaca que o sucesso do programa de formação continuada para gestores escolares no Acre, sobretudo na modalidade a distância, mostra o potencial transformador das tecnologias educacionais quando bem integradas ao contexto local. A SEE/AC, ao adaptar os cursos às realidades dos municípios acrianos, demonstrou um compromisso com a inclusão e a qualidade na formação dos gestores, alinhando-se às diretrizes de autores como Lück (2009), que defendem uma gestão escolar focada no desenvolvimento integral da comunidade escolar, promovendo não apenas a eficiência administrativa, mas também o fortalecimento pedagógico.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A formação continuada para gestores escolares, oferecida pela plataforma Moodle entre 2017 e 2019, evidencia desafios significativos, mas também conquistas no uso de tecnologias educacionais no Estado do Acre. Inicialmente, tivemos 1200 cursistas inscritos, dos quais apenas 584 concluíram um ou mais cursos. Embora a oferta à distância possibilite maior alcance, esse número revela uma taxa de evasão superior a 50%, o que sugere que o modelo, embora acessível, não conseguiu envolver plenamente os participantes. A literatura sobre educação a distância (EaD) enfatiza que as altas taxas de desistência são comuns nesse formato, especialmente quando fatores como infraestrutura tecnológica limitada, desvalorização da formação continuada e rotatividade dos gestores afetam o engajamento (Moran, 2002).

**Gráfico 1** – Cursistas concludentes 2017 – 2019



**Fonte:** Curso de Formação Continuada 2017-2019. Disponível em: <http://ead.see.ac.gov.br/>. Acesso em: 16 jul. 2019.

O gráfico 1 ilustra a dificuldade de retenção dos cursistas. Parte dos problemas apontados pode ser explicada pela rotatividade nas funções de gestão escolar. A troca constante de profissionais gera descontinuidade na participação, visto que muitos dos gestores inscritos não permanecem tempo suficiente em suas funções para completar o ciclo formativo. Essa rotatividade, aliada à falta de estabilidade nas condições de trabalho, pode impactar diretamente na adesão a programas de formação (Freitas, 2013). Além disso, outro fator relevante é o descrédito na importância da formação continuada, o que reflete a baixa valorização desse tipo de capacitação no cotidiano das escolas.

No que diz respeito aos coordenadores de ensino, o gráfico revela que 148 participaram de ao menos um curso, mas somente 46 concluíram todos os cinco cursos ofertados. Essa discrepância pode estar associada a questões de conectividade e à própria organização do trabalho desses profissionais. A oscilação da internet e a falta de infraestrutura tecnológica adequada em áreas rurais e remotas, conforme destacado, impactaram significativamente o desempenho dos cursistas. Vários estudos demonstram que a falta de infraestrutura de tecnologia da informação é um dos principais obstáculos para a EaD em regiões menos favorecidas (Alves, 2011).

Em relação aos coordenadores administrativos, dos 129 inscritos, apenas 44 conseguiram concluir os cinco cursos. Esse resultado reforça a necessidade de novas estratégias pedagógicas

e logísticas para garantir maior adesão e sucesso dos participantes. É importante destacar que a maior parte dos cursos dependia da interação através da plataforma Moodle, que, em muitos momentos, ficou inacessível devido a problemas de conectividade nos municípios mais afastados, como mencionado. A criação de materiais acessíveis offline e o suporte mais próximo para esses cursistas poderiam ser soluções para contornar essas limitações.

A situação dos secretários escolares foi ainda mais alarmante: dos 102 inscritos, apenas 19 finalizaram todos os cursos. Esse dado sugere que essa categoria de profissionais precisa de maior suporte, tanto técnico quanto motivacional. Para aumentar a adesão desse grupo, seria interessante investigar mais profundamente as causas dessas desistências, levando em consideração que esses profissionais desempenham um papel fundamental no funcionamento das escolas e poderiam se beneficiar enormemente de uma formação mais robusta.

Os gestores escolares, foco principal do programa, também enfrentaram dificuldades significativas. O gráfico mostra que 135 gestores participaram de pelo menos um curso, mas apenas 49 completaram todos. Novamente, as dificuldades de acesso à internet, a rotatividade e a falta de motivação para investir em uma formação a longo prazo são fatores determinantes para esse baixo índice de conclusão. Para amenizar essa situação, a exclusão da ferramenta de fóruns, por exemplo, foi uma estratégia adotada pela equipe de formação, com o objetivo de diminuir os prejuízos causados pela instabilidade da internet. Tal ação demonstrou a capacidade de adaptação às condições locais, mas também evidenciou a necessidade de aprimorar a infraestrutura para garantir maior sucesso nos cursos.

2644

Adicionalmente, a decisão de calcular o aproveitamento dos cursistas com base nos três últimos cursos, devido à falta de dados dos dois primeiros, mostra a flexibilidade e a preocupação em não prejudicar os participantes. No entanto, isso também expõe fragilidades no sistema de registro e armazenamento das informações dos cursos. O desenvolvimento de uma infraestrutura tecnológica mais robusta e confiável para a plataforma Moodle seria um passo importante para garantir a integridade dos dados e o acompanhamento contínuo da formação.

Ainda que os desafios sejam evidentes, os resultados também apontam avanços. No final do processo, 62 gestores escolares conseguiram concluir todos os cursos e, de acordo com a Lei nº 3.141/2016, estão aptos a participar da escolha direta pela comunidade, sem necessidade de certificação adicional. Esse dado reflete a importância da formação continuada para a qualificação e o empoderamento dos gestores escolares, mas também indica que há muito a ser feito para garantir maior adesão e resultados mais expressivos nos próximos ciclos de formação.

Ao concluir esta seção, é necessário reconhecer que, embora o uso da plataforma Moodle tenha proporcionado avanços significativos, a ausência de uma infraestrutura tecnológica consistente continua sendo um dos principais desafios para o sucesso da formação continuada em regiões remotas. O desenvolvimento de soluções tecnológicas híbridas, associadas à oferta de suporte técnico local, pode ser uma alternativa promissora para melhorar os índices de participação e conclusão dos cursos. Em última análise, a formação continuada é essencial para a consolidação de uma gestão democrática e eficiente nas escolas públicas, mas seu sucesso depende de um investimento contínuo em infraestrutura, estratégias pedagógicas adaptadas e valorização dos profissionais da educação.

## CONCLUSÃO

Diante do exposto, é possível afirmar que a utilização da Plataforma Moodle para a execução do Curso de Formação Continuada para as equipes gestoras das escolas públicas do estado do Acre revelou-se extremamente positiva. Esta ferramenta tecnológica superou uma série de desafios, como o número limitado de formadores disponíveis para deslocar-se a todos os municípios do interior e as dificuldades logísticas impostas pela geografia isolada de muitos desses municípios. O uso da plataforma possibilitou a superação dessas barreiras físicas e contribuiu para a formação de um grande número de profissionais, apesar das adversidades.

2645

A análise dos resultados mostra que, apesar da resistência inicial à adoção da Plataforma Moodle e das dificuldades encontradas no início, a implementação da ferramenta gerou um impacto significativo. Quarenta e seis coordenadores de ensino, quarenta e quatro coordenadores administrativos, sessenta e dois gestores escolares e dezenove secretários escolares participaram e concluíram os cinco cursos oferecidos. Este resultado demonstra a eficácia da plataforma em proporcionar uma formação continuada acessível e de qualidade, preparando melhor esses profissionais para suas funções na gestão escolar.

É importante destacar dois aspectos relevantes neste processo. Primeiro, a atuação dos professores formadores, que enfrentaram o desafio de adaptar-se à nova ferramenta e desenvolver materiais didáticos adequados para o ambiente virtual. A experiência demonstrou que, além da boa vontade dos educadores, é crucial investir em formações continuadas para esses profissionais, bem como em recursos tecnológicos atualizados, para garantir a eficiência das atividades e o sucesso das formações.

Em segundo lugar, o estudo iniciado em 2019, quando a pandemia de Covid-19 ainda não era prevista, revela uma visão mais ampla sobre a transformação digital na educação. A pandemia acelerou a adoção de ferramentas tecnológicas e evidenciou a importância do ensino remoto e das tecnologias digitais. A resistência inicial à integração dessas ferramentas mostrou-se infundada, pois a experiência prática durante a pandemia confirmou a viabilidade e a eficácia das tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem.

Portanto, concluímos que a resistência à tecnologia na educação não é mais justificável, considerando as condições atuais e as exigências do mundo digital. A pandemia trouxe uma nova realidade que demonstra a necessidade de incluir o letramento digital nas formações de profissionais da educação. A experiência com a Plataforma Moodle, iniciada em 2017 e ampliada com as demandas da pandemia, mostrou que é possível criar ambientes de aprendizagem eficazes e que a tecnologia, apesar das dificuldades, é uma ferramenta essencial no cenário educacional contemporâneo.

Em suma, este estudo não apenas reafirma a importância da utilização de ferramentas digitais na formação continuada, mas também destaca a necessidade de continuidade no investimento em recursos e capacitação para enfrentar futuros desafios. A prática educativa, agora imersa no contexto digital, deve aproveitar as lições aprendidas e integrar as tecnologias de maneira cada vez mais eficiente para promover um ensino de qualidade, mesmo em tempos pós-pandemia.

2646

## REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Helena. **Educação a distância e a infraestrutura tecnológica: desafios e soluções em regiões menos favorecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ACRE. **Lei n. 2.965, de 2 de julho de 2015**. Aprova o Plano Estadual de Educação para o decênio 2015-2024 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.ac.leg.br/leis/wp-content/uploads/2015/08/Lei2965.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ACRE. **Lei n. 3.141, de 22 de julho de 2016**. Dispõe sobre a gestão democrática das unidades escolares da rede pública estadual de educação básica do Acre. Disponível em: <http://www.al.ac.leg.br/leis/wp-content/uploads/2016/07/Lei3141.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2019.

CURY, C. R. J. Gestão democrática de educação: exigências e desafios. **RBP AE**, v. 12, nº 02, jul./dez. 2002. Porto Alegre: UFRGS, 2012.

CURY, C. R. J. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor**. Brasília: Ministério da Educação, 2000.

FERNANDES, R. C. A. **Educação continuada, trabalho docente e coordenação pedagógica: uma teia tecida por professoras e coordenadoras**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) — Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br>. Acesso em: 20 fev. 2013.

FERNANDES SILVA, E. **O usufruto do direito à educação**. Unidade 1. Disponível em: <https://portal.educacao.gov.br>. Acesso em: 03 ago. 2013.

FERREIRA, Ana Maria; AGUIAR, Silvia Helena. **Gestão democrática da escola: desafios e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2017.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, L. C. **A crise da escola pública brasileira**. São Paulo: Cortez, 2015.

FRANCIOSI, B. R. T. I.; MEDEIROS, M. F.; COLLA, A. L. Caos, criatividade e ambientes de aprendizagem. In: MEDEIROS, M. F.; FARIA, E. T. (Orgs.). **Educação a Distância – Cartografias Pulsantes em Movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003. Cap. 7, p. 129-149.

GADOTTI, M. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 18. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

KENKSI, V. M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. 5. ed. Campinas: Papyrus, 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LUCK, H. **Planejamento escolar e projeto pedagógico: guia para gestores**. São Paulo: Cortez, 2009.

MORAN, J. M. **Educação a distância e a formação de professores**. Brasília: Ministério da Educação, 2002.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papyrus, 2015.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, E.; LOPES, A. T. Formação continuada de professores e suas implicações para o desenvolvimento da prática docente. **Educação em Revista**, v. 34, n. 3, p. 54-71, 2018.

VIEIRA, S. L.; ALVES, M. A. Formação continuada e práticas docentes: desafios e possibilidades. **Educação em Debate**, v. 39, n. 9, p. 27-41, 2017.