

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FAETEC 2026-2030

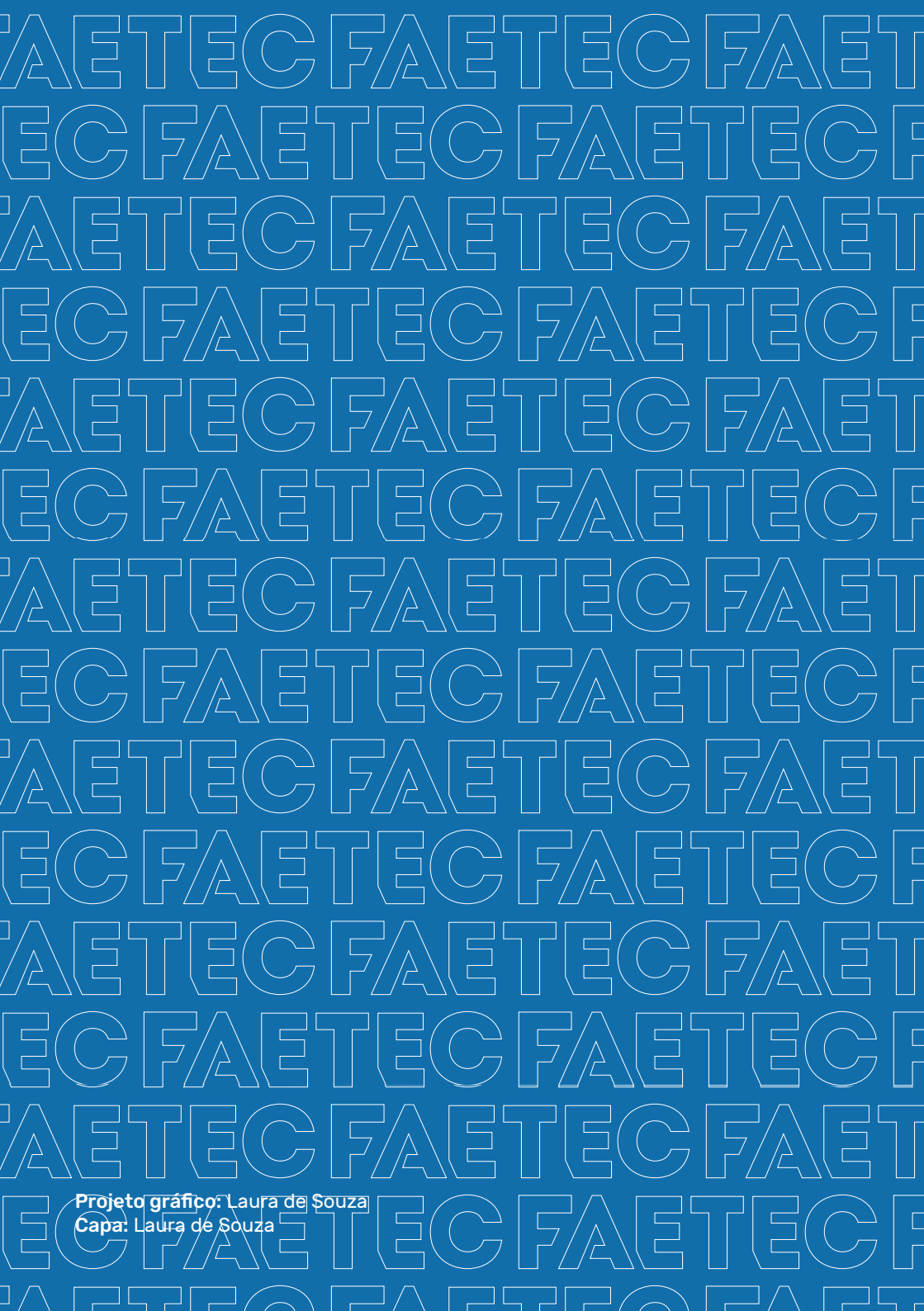
FAETEC

Secretaria de
Ciência, Tecnologia
e Inovação



**GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO**





Projeto gráfico: Laura de Souza
Capa: Laura de Souza

Governador do Estado do Rio de Janeiro

Cláudio Bomfim de Castro e Silva

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação

Anderson Luis de Moraes

Presidente da Fundação de Apoio à Escola Técnica do Rio de Janeiro (FAETEC)

Alexandre Valle

Vice Presidente Educacional

Alexandre Castanhola Gurgel

Vice-Presidente Administrativo

Fabício Repsold Campos

Diretoria de Desenvolvimento da Educação Básica e Técnica

Márcia Farinazo

Diretoria de Educação Superior

Renata Bastos de Assunção

Diretoria de Formação Inicial e Continuada

Leonardo Gonçalves Martins

Diretoria de Articulação Institucional da Educação

Robson José dos Santos

Diretoria de Gestão da Informação

Rafael Nogueira Rezende

Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Beatriz Greco

Diretoria de Engenharia

Viviane Schulz

Diretoria Administrativa

Jeferson Simões Santana

Chefe de Gabinete

Wagner Luiz Coelho de Jesus

Assessora Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão

Helena Brunet de Oliveira

Assessor Chefe da Assessoria Especial

Jhonatan Silva Santos

Assessora Chefe da Comunicação Social

Lucia Guerra

Assessor Chefe do Jurídico

Matheus Militão Correa de Sá Pinheiro

Assessor Chefe da Divisão da Contabilidade

Felippe Alexandre de Souza Nery

Assessor Chefe da Assessoria de Controle Interno

Almir Monteiro da Costa

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Amanda Jabour Aguiar (ASSEPLAG)

Beatriz Greco do Nascimento Reis (Diretora DIVRH)

Elaine Barbosa da Silva (ETE Imbariê)

Eglaia da Silva Aguiar (Assessora VPA)

Fabiane Silva de Aquino (DESUP)

Fabiano de Lima Shingai (Assessor VPE)

Fabício Repsold Campos (VPA)

Felippe Alexandre de S. Nery (ASSCONT)

Gilberto Freitas Lemos (DAOP)

Helena dos Santos Tavares (FAETEC Bangu)
Heliana Borges de Lucas Vasconcellos (FAETERJ-Rio)
Jurema Campos da Silva (EEEE Visconde de Mauá)
Leonardo Gonçalves Martins (DIF)
Mauro Sérgio B. da Silva (DIVPAT)
Marcia Cristina Pinheiro Farinazo (DDE)
Marcos Alberto Thompson (ETE Visconde de Mauá)
Mercedes Costa Santos Moreira (DIF)
Patricia Helena Reis Barbasfeno (Presidência)
Paulo Eduardo dos Santos Souza (DIF)
Rafael Moura Petersen (DGI)
Renata Bastos de Assunção (DESUP)
Robson José dos Santos (DAIE)
Rosângela de Sena Almeida (FAETERJ RIO)
Sabrina Chiafrino de Jesus (ASSJUR)
Silvano Paiva Machado (DIVRH)
Waldemar Madeira Magnavita Filho (Comissão de Contas)
Wellington Cardoso Silva (DIVEST)
Zizelia S. de Alexandria de Oliveira (DIRAD)

FACILITADORES

Alberto Alvarães (DESUP)
Alexandre Gurgel (VPE)

APOIO

UNIFAETEC



O planejamento estratégico é um instrumento essencial para garantir a sustentabilidade, a eficiência e a visão de futuro de uma instituição educacional. Ao definir objetivos claros, metas mensuráveis e ações estruturadas, conseguimos alinhar esforços, otimizar recursos e responder de forma responsável aos desafios contemporâneos da educação. Planejar estrategicamente é, acima de tudo, assumir um compromisso com o futuro, assegurando que nossas decisões de hoje construam bases sólidas para uma educação pública

cada vez mais inclusiva, inovadora e de qualidade.

As ações previstas neste planejamento estratégico da FAETEC, para os anos de 2026 a 20230, ultrapassam os limites da gestão educacional e impactam diretamente o desenvolvimento social do nosso Estado. Investir em educação é investir na formação de cidadãos críticos, preparados para o mundo do trabalho, para a convivência democrática e para a transformação da realidade social. No Estado do Rio de Janeiro, cada iniciativa planejada — seja na valorização dos profissionais da educação, na melhoria da infraestrutura educacional, na inovação pedagógica ou no fortalecimento da aprendizagem — contribui para a redução das desigualdades, o fortalecimento da economia e a promoção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Por fim, expresso meu sincero agradecimento a todos os colaboradores desta organização educacional: gestores, professores, técnicos, servidores e parceiros institucionais. O empenho diário, a dedicação e o compromisso de cada um são fundamentais para que possamos oferecer uma educação de qualidade à população do Estado do Rio de Janeiro. É graças ao trabalho coletivo, à responsabilidade compartilhada e à confiança no poder transformador da educação que seguimos avançando, com planejamento, propósito e esperança no futuro.

Anderson Moraes

*Secretário de Ciência, Tecnologia
e Inovação do Estado do Rio de Janeiro*



Estamos em um momento decisivo para o futuro da FAETEC: a construção do nosso Planejamento Estratégico para os próximos cinco anos. Esse processo representa mais do que a definição de metas e de diretrizes; ele traduz o nosso compromisso com a excelência educacional, a inovação e a sustentabilidade da instituição no longo prazo.

O cenário educacional é dinâmico, desafiador e exige de cada colaborador da FAETEC: visão estratégica, capacidade de adaptação, capacidade de planejar e decisões bem fundamentadas. Planejar os próximos cinco anos é refletir sobre quem somos, onde queremos chegar e quais caminhos precisamos trilhar para continuar cumprindo nossa missão de formar cidadãos e cidadãs, gerar conhecimento e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Esse plano aqui apresentado, fruto do nosso planejamento estratégico, foi construído de forma colaborativa, valorizando a escuta, a troca de ideias e a diversidade de perspectivas. A participação de cada colaborador, direta ou indiretamente, foi essencial para que este plano se apresentasse como consistente, realista e alinhado à nossa identidade institucional. Cada contribuição fortaleceu e seguirá fortalecendo o processo, ampliando nossa capacidade de construir soluções inovadoras e sustentáveis.

Convido todos a se engajarem ativamente, com senso de responsabilidade, espírito colaborativo e visão de futuro. O sucesso deste planejamento estratégico dependerá do nosso comprometimento coletivo e da capacidade de transformar diretrizes em ações concretas ao longo dos próximos anos.

Conto com o envolvimento de todos para que, juntos, possamos construir um futuro sólido, relevante e inspirador para a FAETEC.

Alexandre Valle

*Presidente da Fundação de Apoio à Escola
Técnica do Estado do Rio de Janeiro (Faetec)*

Um **planejamento estratégico** é um **processo sistemático** que ajuda a instituição a **definir sua direção e prioridades** para os **próximos anos**. É um mapa que guia as ações e decisões da instituição, garantindo que todos estejam **trabalhando juntos** para alcançar os **mesmos objetivos**.

O horizonte de 5 anos é comum para planejamentos estratégicos, pois permite uma visão de longo prazo, possibilitando ajustes e adaptações ao longo do caminho. É tempo normalmente suficiente para implementar **mudanças significativas**, implantar **novos projetos**, mas não tão longo que as metas se tornem irreais ou desatualizadas.

O **Planejamento Estratégico da FAETEC** para o período de **2026-2030** estabelece as diretrizes fundamentais para **modernizar a instituição** e **eleva a qualidade da educação técnica no Rio de Janeiro**. O documento detalha a **missão, visão** e **valores da Fundação**, utilizando ferramentas como a **Matriz SWOT** para identificar **forças internas** e **desafios externos**.

As **quatro linhas estratégicas principais** focam na **atualização curricular constante**, na **gestão eficiente do orçamento**, na **valorização do corpo docente** e na **transformação digital dos processos internos**. Por meio de objetivos operacionais bem definidos, a instituição busca **maior transparência e integração tecnológica** para **responder às demandas do mercado de trabalho**. O plano é fruto de um **processo colaborativo** que visa **garantir o crescimento sustentável** e a **excelência educacional** nos próximos **cinco anos**.

COMPONENTES E CONCEITOS PRINCIPAIS DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico	Processo que tem como objetivo a elaboração de um Plano Estratégico.
Plano Estratégico	Documento que apresenta elementos fundamentais para as operações e decisões da organização, objetivos e ações, tudo isto definido no processo de Planejamento Estratégico.
Missão Organizacional	A razão de ser de uma empresa, o porquê dela existir.
Valores Organizacionais	Elementos que sustentam a missão organizacional da empresa, seu comportamento, suas ações, suas decisões, seus projetos e seus processos no dia-a-dia.
Análise SWOT	Análise ambiental segmentada por fatores do ambiente interno (fragilidades e forças) e fatores do ambiente externo (ameaças e oportunidades).
Análise de Riscos	Levantamento e análise de potenciais riscos ao resultado do Plano Estratégico bem como as ações necessárias para evitá-los e/ou contorná-los.
Estratégia	Forma, caminho para se fazer alguma coisa ou agir sobre algo.
Visão Organizacional	Um grande e único objetivo organizacional a ser alcançado em um longo prazo (5 anos ou mais).

Objetivo	Um resultado esperado em curto ou médio prazo, em um segmento organizacional, que venha a contribuir para o alcance da visão organizacional.
Ação	Uma atividade a ser cumprida para atender a um determinado objetivo. Pode-se considerar o desdobramento de um objetivo.
Meta	Quantificação e parametrização de uma ação em relação a recursos, tempos e resultados. Normalmente apresentamos cada ação junto com sua respectiva meta. Por esta razão, normalmente chamamos este conjunto simplesmente de ação ou de meta.
Projeto	Uma grande atividade única, com tempo delimitado, objetivo e objeto claros e composta por várias ações relacionadas com tempos e recursos calculados.
Processo	Um conjunto de atividades relacionadas que possui um objetivo definido. Um processo é criado para ser repetido continuamente sempre que for necessário alcançar o seu objetivo.
Programa	Um conjunto de ações e projetos, normalmente com objetivos múltiplos e amplos podendo ser executado uma única vez, continuamente ou periodicamente.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

Um planejamento estratégico é fundamental em uma instituição de ensino pública por várias razões, dentre elas, as seguintes:

1. **Direção clara:** define a missão, visão e objetivos da instituição, garantindo que todos estejam trabalhando juntos para alcançar os mesmos propósitos.
2. **Melhoria da qualidade:** ajuda a identificar áreas de melhoria e implementar ações para aumentar a qualidade do ensino e da aprendizagem.
3. **Alocação eficiente de recursos:** permite a alocação de recursos financeiros, humanos e materiais de forma mais eficiente e eficaz.
4. **Adaptação às mudanças:** ajuda a instituição a se adaptar às mudanças no ambiente educacional, social e econômico.
5. **Engajamento da comunidade:** envolve a comunidade escolar (professores, alunos, pais, etc.) no processo de planejamento, aumentando o comprometimento e a responsabilidade.
6. **Transparência:** estabelece metas e indicadores claros, permitindo a avaliação do desempenho e a prestação de contas.
7. **Inovação e melhoria contínua:** baseada em resultados, a instituição busca constantemente melhorar e inovar seus processos e serviços.
8. **Responsabilidade:** permite alinhar as estratégias ao cumprimento de ações que tragam contribuições para a preservação ambiental e para a responsabilidade social.

Em resumo, um planejamento estratégico ajuda a instituição de ensino pública a ser mais eficaz, eficiente e responsiva às necessidades da comunidade, contribuindo para uma educação de qualidade para todos.

PLANO ESTRATÉGICO FAETEC 2026-2030

A Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC) desenvolveu, nos meses de novembro e dezembro de 2025, seu primeiro Planejamento Estratégico que gerou um documento inédito que estabelece o norte da instituição para os próximos cinco anos, o seu Plano Estratégico 2026-2030. A iniciativa surgiu por conta de uma necessidade inerente às empresas e instituições que visam ampliar sua atuação no mercado e garantir a qualidade no serviço prestado.

Ao longo de suas quase três décadas de existência, a FAETEC enfrentou muitos desafios e experimentou um grande crescimento em estrutura e em serviços educacionais em todos os níveis para a população do Estado do Rio de Janeiro. No atual cenário, elaborar o Plano Estratégico da Faetec torna-se fundamental para que a instituição continue a crescer com segurança, sustentabilidade, responsabilidade e comprometimento com o seu público oferecendo ensino de qualidade em todos os níveis educacionais.

O processo de Planejamento Estratégico é complexo, pois envolve elementos muitas vezes delicados como liderança, paradigmas, clima organizacional, formação de pessoas, motivação, relações institucionais entre outros. Estes vários elementos vão compor a cultura organizacional que, por uma de suas características intrínsecas, possui relevante parcela de resistência a mudanças. No entanto, é essa diversidade de temas que compõem a cultura organizacional que pode potencializar a mudança de mentalidade da organização e o rumo de suas ações quando a proposta é justamente utilizar o potencial das pessoas que compõem essa cultura.

Para a elaboração do documento, foram convocados servidores de diferentes áreas, profissionais da área pedagógica, profissionais de áreas administrativas, gestores de unidade, gestão de pessoas e demais diretorias. Usando uma abordagem

integrativa, 25 colaboradores reuniram-se em três encontros presenciais entre os meses de novembro e dezembro de 2025, eventos estes conduzidos pela Vice-Presidência Educacional da FAETEC e de um profissional da Diretoria de Educação Superior (DESUP). Este tipo de composição garante transversalidade de conhecimentos, troca de experiências e uma compreensão ampliada dos desafios atuais da FAETEC.

Várias ferramentas de análise e desenvolvimento foram utilizadas como a Matriz SWOT, Brainstorming, análise de cenários, análise de riscos e técnicas vivenciais.

O presente Plano Estratégico foi resultado de um processo de Planejamento Estratégico resultante desses encontros, analisado e validado pelas Vice-Presidências e Presidência da FAETEC. Mais do que um documento, trata-se da criação de um método de pensamento institucional, que orienta servidores a analisarem problemas, evitarem ações reativas e planejarem soluções de forma estruturada.

A seguir, apresenta-se o resultado deste Planejamento Estratégico para que, em forma de Plano, sejam estruturadas as suas ações para os anos de 2026 a 2030.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

A missão organizacional é um conceito fundamental em qualquer instituição, incluindo as instituições de ensino pública. Ela define o propósito e a razão de ser da instituição, servindo como um guia para as ações e decisões diárias. Trata-se de uma declaração concisa e clara que define o propósito e a finalidade da instituição respondendo às perguntas:

- Por que a instituição existe?
- O que ela se propõe a fazer?
- Para quem ela trabalha?

Para que uma declaração de missão seja útil, ela deve ser:

1. Clara e concisa: fácil de entender e lembrar.
2. Voltada para o propósito da organização: define o que a instituição se propõe a fazer.
3. Inspiradora: motiva os colaboradores e stakeholders a trabalhar em direção a um objetivo comum.
4. Realista: alinhada com as capacidades e recursos da instituição e seus objetivos.

MISSÃO ORGANIZACIONAL DA FAETEC:

Promover educação profissional e tecnológica de excelência, pública e gratuita, formando cidadãos éticos, inovadores e comprometidos com o desenvolvimento sustentável e social do Estado do Rio de Janeiro.

VISÃO ORGANIZACIONAL

A visão organizacional é um elemento fundamental no planejamento estratégico de uma instituição de ensino pública. Ela define o que a instituição aspira conquistar no futuro, no longo prazo, servindo como um farol para as ações e decisões de curto e médio prazo. A visão organizacional é uma declaração que responde às perguntas:

- O que queremos alcançar no futuro?
- Como essa conquista será percebida pela comunidade e pela sociedade?

Para que uma Visão Organizacional seja significativa ela deve ser:

1. Inspiradora e motivadora: deve inspirar e motivar os colaboradores a trabalhar em direção a um objetivo comum.
2. Clara e concisa: deve ser fácil de entender e lembrar.
3. Ambiciosa, mas factível: deve ser desafiadora, mas alcançável com esforço e dedicação.
4. Voltada para o futuro: orientada para o objetivo principal que a organização almeja.

VISÃO ORGANIZACIONAL DA FAETEC:

Consolidar-se como instituição pública de referência no Estado do Rio de Janeiro em educação profissional-tecnológica, reconhecida pela excelência em ensino, pesquisa e inovação, norteadas pelo compromisso, com o desenvolvimento sustentável e com a inclusão social.

VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais são princípios fundamentais que guiam o comportamento e as decisões de uma instituição. Eles definem a cultura organizacional e influenciam como a instituição opera, interage com a comunidade, como busca seus objetivos e toma decisões. Os valores organizacionais são crenças e princípios que a instituição considera importantes e que devem ser respeitados e praticados por todos os colaboradores.

Eles respondem às perguntas:

- Quais são os princípios que norteiam nossas ações?
- Qual é o nosso padrão de comportamento nas ações e decisões do dia a dia dentro da organizacional?
- Como queremos ser conhecidos?

Para que os Valores Organizacionais sejam úteis para a organização, eles devem ser:

1. Fundamentais: Princípios básicos que guiam a instituição.
2. Compartilhados: devem ser compreendidos e praticados por todos os colaboradores.
3. Inspiradores: motivam e orientam o comportamento e as decisões.
4. Consistentes: devem ser aplicados de forma consistente em todas as situações.

VALORES ORGANIZACIONAIS DA FAETEC:

Ética
Inovação
Inclusão
Sustentabilidade
Comprometimento público
Respeito à diversidade
Gestão participativa
Práticas de excelência

ANÁLISE DE CENÁRIO

Uma análise de cenário é uma técnica de planejamento estratégico que envolve a criação de diferentes visões do futuro para uma organização, considerando vários fatores internos e externos. O objetivo é antecipar mudanças, identificar oportunidades e ameaças, e desenvolver estratégias robustas para lidar com diferentes possibilidades. Um cenário é uma descrição plausível e coerente de um futuro possível, baseado em uma combinação de tendências, eventos e incertezas. Não é uma previsão, mas sim uma exploração de "o que poderia acontecer" para ajudar a organização a se preparar.

Uma das ferramentas mais utilizadas para o início de uma análise de cenários é a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou, na tradução para a língua portuguesa, Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A Matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica amplamente utilizada para avaliar o ambiente interno e externo de uma organização de forma a elucidar os cenários nos quais as organizações estão inseridas. Ela ajuda a identificar pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças, para apoiar a tomada de decisões e o planejamento estratégico.

São os seguintes, os componentes da Matriz SWOT:

1. Forças (Strengths): são os pontos fortes da instituição, recursos ou capacidades internas que a colocam em uma posição vantajosa.
2. Fraquezas (Weaknesses): são as limitações ou deficiências internas que podem afetar negativamente o desempenho da instituição.
3. Oportunidades (Opportunities): são fatores externos que a instituição pode aproveitar para melhorar sua posição ou alcançar seus objetivos.
4. Ameaças (Threats): são fatores externos que podem impactar negativamente a instituição.

MATRIZ SWOT DA FAETEC:

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Servidores qualificados. • Capilaridade das unidades. • Ensino gratuito. • Diversidade de cursos. • Várias modalidades de ensino.	• Servidores pouco valorizados. • Falta de integração de ferramentas gerenciais (BI). • Infraestrutura precária/ defasada. • Quadro de servidores reduzido. • Currículos de cursos desatualizados.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Crescente demanda por mão de obra especializada. • Formas de financiamento. • EaD como modalidade de ensino. • Avanços tecnológicos na educação. • Cenário favorável à educação.	• Gestão indevida das políticas públicas. • Falta de investimento do Estado do RJ. • Concorrência de instituições privadas e federais. • Regime de recuperação fiscal do RJ. • Rápida evolução tecnológica.

ESTRATÉGIAS

As Estratégias Organizacionais podem ser conceituadas como caminhos a serem seguidos para se atingir um ou mais determinados objetivos. Uma estratégia não denota uma ação, mas sim, uma orientação do caminho que se deve seguir para colocar em prática esta ação.

Estas Estratégias Organizacionais podem ser definidas a partir dos cruzamentos de fatores de uma Matriz SWOT.

A Matriz SWOT Cruzada é uma ferramenta estratégica que combina os elementos da análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para gerar insights e estratégias mais robustas. Ela cruza os fatores internos (forças e fraquezas) com os fatores externos (oportunidades e ameaças) para identificar ações estratégicas.

A matriz é dividida em quatro quadrantes que podem combinar os elementos da SWOT das seguintes formas:

1. Forças x Oportunidades (FO): como usar as forças para aproveitar as oportunidades?
2. Forças x Ameaças (FA): como usar as forças para mitigar as ameaças?
3. Fraquezas x Oportunidades (FO): como aproveitar as oportunidades para superar as fraquezas?
4. Fraquezas x Ameaças (FA): como minimizar as fraquezas e evitar as ameaças?

LINHAS ESTRATÉGICAS DA FAETEC PARA O PLANO ESTRATÉGICO 2026-2030

1. Atualização curricular constante considerando: pesquisas acadêmicas, experiência de servidores e parcerias com setor produtivo.



MATRIZ SWOT DA FAETEC:	
FORÇAS	FRAQUEZAS
• Servidores qualificados. • Capilaridade das unidades. • Ensino gratuito. • Diversidade de cursos. • Várias modalidades de ensino.	• Servidores pouco valorizados. • Falta de integração de ferramentas gerenciais (BI). • Infraestrutura precária/defasada. • Quadro de servidores reduzido. • Currículos de cursos desatualizados.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Crescente demanda por mão de obra especializada. • Formas de financiamento. • EaD como modalidade de ensino. • Avanços tecnológicos na educação. • Cenário favorável à educação.	• Gestão indevida das políticas públicas. • Falta de investimento do Estado do RJ. • Concorrência de instituições privadas e federais. • Regime de recuperação fiscal do RJ. • Rápida evolução tecnológica.

4. Implementação de um sistema de gestão Integrada para otimizar as escolhas de políticas públicas pela alta gestão.



2. Garantia de utilização plena e eficiente do orçamento e das formas de financiamento para manter e atualizar a infraestrutura.



3. Aproveitamento do quadro de servidores com valorização e otimização, visando a garantia da entrega com excelência da educação tecnológica.

LINHA ESTRATÉGICA 1

**Atualização curricular constante considerando:
pesquisas acadêmicas, experiência de servidores
e parcerias com setor produtivo.**

OBJETIVO 1: Criação de Comitês Técnicos Setoriais para revisar e propor alterações nos planos de curso.

Este objetivo detalha a atualização curricular dos cursos da FAETEC por meio da criação de comitês técnicos setoriais. Esse processo ocorrerá a cada dois anos, envolvendo gestores, professores e especialistas externos para garantir que o ensino esteja alinhado ao mercado de trabalho fluminense. A metodologia se concentra no mapeamento de competências e na análise integral dos eixos tecnológicos de forma alternada. Para mitigar riscos como a baixa adesão ou entraves burocráticos, o plano prevê a institucionalização por portaria e a possibilidade de reuniões em formato híbrido. Com isto será possível modernizar os planos de curso através de uma gestão participativa e estruturada.

Quando?	Periodicidade bienal (de 2 em 2 anos).
Quanto? (volume)	Análise de 100% dos cursos, alternando os eixos tecnológicos anualmente.
Quem?	Diretoria Pedagógica, com participação de docentes da FAETEC e especialistas externos.
Por quê?	Para alinhar os currículos com as demandas reais do mercado de trabalho do RJ.
Onde?	Na sede da FAETEC.
Como?	Através de mapeamento de competências, reuniões de análise com comitês e produção de relatórios.
Quanto (investimento financeiro)	Custos logísticos (espaço, transporte, alimentação) e certificação (valores a definir).
Riscos potenciais	Baixa adesão, conflitos de agenda, dados insuficientes, inviabilidade financeira e burocracia.
Ações preventivas	Uso de incentivos, definição prévia de calendário e templates, e institucionalização via Portaria.
Ações corretivas	Adoção de formato híbrido/remoto, busca de parcerias privadas e uso de dados secundários.

OBJETIVO 2: Organizar seminários e avaliações com professores e alunos sobre a aplicação dos planos de curso.

Trata-se de uma ação pedagógica da FAETEC voltada para a revisão periódica dos planos de curso por meio de seminários entre docentes e alunos. Busca-se com isso, modernizar o currículo acadêmico para que ele atenda melhor às demandas da comunidade escolar e do mercado. A execução será coordenada pela Diretoria Pedagógica, que utilizará grupos de trabalho para gerar relatórios técnicos a cada dois anos. O objetivo também identifica desafios operacionais, como a possível baixa adesão dos estudantes e a sobrecarga de trabalho dos professores. Para mitigar esses problemas, propõe-se a oferta de horas complementares e o uso de formulários digitais para facilitar a participação. A iniciativa, em casos de necessidade, busca garantir o proposto por meio de uso de ferramentas apropriadas e mediação de conflitos.

Quando?	Periodicidade bienal (de 2 em 2 anos).
Quanto? (volume)	Início com 25% dos planos de curso, com expansão progressiva.
Quem?	Diretoria Pedagógica (cria o instrumento) e corpo técnico local (organiza os seminários).
Por quê?	Para alinhar os cursos às reais necessidades e perfil da comunidade escolar.
Onde?	Nas unidades de ensino da FAETEC.
Como?	Grupos de trabalho internos, produção de relatórios para o Comitê Técnico Setorial.
Quanto (investimento financeiro)	Custos de logística, espaço e equipamentos (a definir).
Riscos potenciais	Baixa adesão de alunos, conflitos entre docentes/discentes e sobrecarga de trabalho docente.
Ações preventivas	Campanhas de comunicação, concessão de horas complementares e inclusão no calendário letivo.
Ações corretivas	Busca ativa em salas, uso de formulários digitais, mediação de conflitos e simplificação das pautas.

OBJETIVO 3: Implementar ciclos de inovação pedagógica baseados em pesquisa aplicada.

Este objetivo busca instaurar ciclos de inovação pedagógica por meio de pesquisa aplicada na rede FAETEC. A iniciativa se concentra na conexão do ensino às demandas reais do Rio de Janeiro por meio de editais anuais que selecionam projetos-piloto baseados em metodologias ativas. Diversos setores administrativos e docentes colaborarão na execução, que inclui capacitações em serviço e eventos para compartilhamento de soluções. O planejamento deverá detalhar a aplicação de recursos financeiros para bolsas e infraestrutura, além de prever medidas preventivas e corretivas para lidar com possíveis resistências ou falhas na execução. Assim, os projetos e programas desse objetivo devem priorizar uma estrutura organizada para modernizar a educação e garantir a continuidade institucional das inovações propostas.

Quando?	Anualmente.
Quanto? (volume)	Publicação de um edital por ano.
Quem?	Gestão da VPE, Diretorias Pedagógicas e UNIFAETEC; participação de docentes e especialistas.
Por quê?	Integrar pesquisa e ensino com metodologias ativas focadas nas demandas reais do RJ.
Onde?	Na sede da FAETEC.
Como?	Via edital interno, seleção de projetos-piloto, capacitação “em serviço” e “Feira de Soluções”.
Quanto (investimento financeiro)	Recursos para bolsas, custeio de pilotos, horas-aula de preparação e logística de eventos.
Riscos potenciais	Baixa adesão, propostas inexecutáveis, resistência dos pares e descontinuidade do projeto.
Ações preventivas	Premiação, critérios de viabilidade econômica, capacitação e sensibilização inicial.
Ações corretivas	Busca ativa de inovadores, ajustes de escopo e ritmo, mediação pedagógica e guias/memória digital.

OBJETIVO 4: Implantar Programa de Valorização do Saber Docente na reestruturação curricular.

O objetivo detalha os elementos e ações necessários para estabelecer um Programa de Valorização do Saber Docente voltado à reestruturação do currículo acadêmico. Sob a liderança da VPE e Diretorias Pedagógicas, a iniciativa busca alcançar a participação de pelo menos 60% dos servidores por meio de workshops e diagnósticos colaborativos. Para tanto, será necessária a criação de um Banco de Boas Práticas que transformem experiências de sucesso em materiais pedagógicos inovadores na sede da FAETEC. O detalhamento prevê investimentos em tecnologia e premiações, além de monitorar riscos como a baixa adesão dos profissionais. Para possibilitar o sucesso, propõem-se ações preventivas e corretivas, incluindo curadoria rigorosa e a conversão de atividades em horas de capacitação oficial.

Quando?	Anualmente.
Quanto? (volume)	Meta de atingir, no mínimo, 60% dos servidores.
Quem?	Gerenciado pela VPE e Diretorias Pedagógicas, com participação dos docentes.
Por quê?	Sistematizar “lições aprendidas” e experiências de sucesso para criar novos materiais pedagógicos.
Onde?	Na sede da FAETEC.
Como?	Diagnóstico participativo, workshops de co-criação e criação de um “Banco de Boas Práticas”.
Quanto (investimento financeiro)	Custo de plataforma web, equipe de curadoria e premiações/gratificações.
Riscos potenciais	Apatia/baixa adesão, baixa qualidade dos materiais e entraves jurídicos.
Ações preventivas	Regras claras publicadas previamente, anonimato no diagnóstico, e curadoria rigorosa.
Ações corretivas	Busca ativa, feedback individual formativo e conversão de pontuação em horas de capacitação.

OBJETIVO 5: Integrar competências de sustentabilidade e tecnologia aos currículos.

O objetivo detalha ações a serem implementadas na FA-ETEC voltadas para a modernização curricular de seus cursos a cada dois anos. O foco central é a integração de sustentabilidade (ESG) e tecnologias digitais ao ensino, transformando parte da carga horária para o modelo híbrido. A iniciativa busca implementar o chamado “Currículo 4.0”, exigindo melhorias na infraestrutura de conectividade e na capacitação docente. Para garantir o sucesso, a instituição deverá mapear riscos de defasagem tecnológica e estabelecer medidas preventivas, como diagnósticos de TI e auditorias pedagógicas. Assim, o plano estrutura uma transição educacional que une competências técnicas a habilidades comportamentais e responsabilidade ambiental.

Quando?	Periodicidade bienal (de 2 em 2 anos).
Quanto? (volume)	Análise de 100% dos cursos, intercalando eixos tecnológicos a cada ano.
Quem?	Gerenciado pela Diretoria Pedagógica com docentes especialistas da FAETEC.
Por quê?	Incluir temas de desenvolvimento sustentável, soft skills e conteúdos para formatos híbridos/EaD.
Onde?	Nas Unidades de Ensino e diretorias pedagógicas.
Como?	Inserção de conceitos ESG, conversão de 20% da carga para híbrido e “Currículo 4.0”.
Quanto (investimento financeiro)	Upgrade de internet/Wi-Fi, softwares de gestão, certificação digital docente e design instrucional.
Riscos potenciais	Infraestrutura defasada, ensino/avaliação inconsistentes e dependência tecnológica.
Ações preventivas	Censo de conectividade, diagnóstico de TI prévio, definição de habilidades práticas nas ementas.
Ações corretivas	Disponibilizar laboratórios da UE, auditoria pedagógica amostral, uso de conceitos (Apto/Não Apto).

LINHA ESTRATÉGICA 2

Garantia de utilização plena e eficiente do orçamento e das formas de financiamento para manter e atualizar a infraestrutura.

OBJETIVO 1: Implantar um Sistema Contínuo de Mapeamento e Diagnóstico de Infraestrutura Física e Tecnológica.

O objetivo detalha ações e condições para estabelecer um sistema de monitoramento contínuo voltado à infraestrutura física e tecnológica de toda a rede FAETEC. Com início previsto para 2026, a iniciativa busca mapear integralmente as condições das unidades escolares e administrativas para fundamentar decisões baseadas em dados técnicos reais. O processo ocorrerá por meio de vistorias semestrais padronizadas, utilizando ferramentas de inteligência para priorizar reformas e modernizações urgentes. Diversos órgãos atuarão em conjunto para garantir que os investimentos financeiros sejam aplicados com eficiência e transparência. Para mitigar o risco de informações obsoletas, o plano prevê o treinamento de gestores e cronogramas fixos de auditoria dos dados coletados. Dessa forma, a fundação pretende assegurar que sua base tecnológica e predial receba a manutenção preventiva necessária para o pleno funcionamento institucional.

Quando?	Início em 2026 com atualizações semestrais.
Quanto? (volume)	100% das unidades da rede FAETEC mapeadas e com laudos técnicos atualizados.
Quem?	VPE, VPA, ASSEPLAG e Diretoria de Infraestrutura.
Por quê?	Subsidiar a tomada de decisão baseada em dados reais, priorizar investimentos emergenciais/modern.
Onde?	Todas as unidades escolares e administrativas da Fundação.
Como?	Através de vistorias, uso de formulários padronizados e integração com a ferramenta de BI (Linha 4)
Quanto (investimento financeiro)	Prever dotação para consultorias técnicas de engenharia, se necessário.
Riscos potenciais	Desatualização de dados por falta de preenchimento ou falta de integração entre as áreas.
Ações preventivas	Estabelecimento de um cronograma fixo de vistorias e treinamento das direções das unidades.
Ações corretivas	Revisão de fluxos processuais e auditoria nos dados informados.

OBJETIVO 2: Implementar a modernização dos processos de execução financeira e de suprimentos (compras contratos)

O Objetivo apresenta uma proposta para a modernização da gestão financeira e de suprimentos para o período entre 2026 e 2030. Primordialmente, a intenção é padronizar as aquisições e otimizar a execução orçamentária para garantir que os recursos sejam utilizados de forma ágil e integral. Para alcançar esses resultados, as ações preveem a capacitação de equipes técnicas e a implementação de novos fluxos processuais em toda a rede administrativa. Será necessário, também, identificar possíveis obstáculos burocráticos e estabelecer a criação de um comitê de monitoramento para prevenir falhas operacionais. Ressalta-se a importância das responsabilidades das diretorias envolvidas e dos mecanismos de correção de gargalos durante a execução do projeto.

Quando?	Início em 2026 com revisão contínua até 2030.
Quanto? (volume)	100% dos processos de aquisição para manutenção de infraestrutura padronizados e monit. via sistema.
Quem?	Diretoria Financeira (DIFIN), Diretoria Administrativa (DAD) e ASSEPLAG.
Por quê?	Ganhar agilidade admin., garantir a aplicação plena dos recursos dentro do exercício financeiro.
Onde?	Administração Central e reflexo direto em todas as Unidades da Rede.
Como?	Revisão de fluxos processuais e treinamento de equipes de pregoeiros e fiscais de contrato.
Quanto (investimento financeiro)	Recursos próprios para capacitação; dotação orçamentária para sistemas de gestão.
Riscos potenciais	Entraves burocráticos externos e descontinuidade de sistemas de tecnologia.
Ações preventivas	Criação de um Comitê de Eficiência Orçamentária para monitorar gargalos mensalmente.
Ações corretivas	Força-tarefa jurídica e administrativa para destravar processos críticos.

OBJETIVO 3: Captar recursos através de convênios federais, emendas e parcerias com o setor produtivo.

Este objetivo detalha ações e caminhos possíveis para a captação de recursos externos destinados à FAETEC entre os anos de 2026 e 2030. A iniciativa busca reduzir a dependência financeira do Tesouro Estadual por meio de parcerias federais e investimentos do setor privado. Para viabilizar a modernização da infraestrutura, a instituição deverá criar um banco de projetos técnicos prontos para editais de fomento. É necessária a previsão de ações preventivas, como a capacitação de pessoal na plataforma Transferegov, visando mitigar riscos jurídicos ou técnicos. O objetivo define responsabilidades administrativas claras para alcançar o aumento de 20% nos investimentos institucionais.

Quando?	Fluxo contínuo de 2026 a 2030.
Quanto? (volume)	Meta de aumento de 20% no investimento em infraestrutura via fontes externas ao Tesouro Estadual.
Quem?	Setor de Convênios e Projetos, Presidência e Vice-Presidência Administrativa (VPA).
Por quê?	Minimizar a dependência do orçamento estadual e viabilizar grandes obras de modernização.
Onde?	Nível institucional (FAETEC) em articulação com órgãos federais e empresas.
Como?	Criação de um Banco de Projetos prontos para captação e participação em editais de fomento.
Quanto (investimento financeiro)	Custo de pessoal especializado e taxas de registro de projetos.
Riscos potenciais	Alterações na legislação de convênios ou falta de projetos técnicos eletivos de aprovação.
Ações preventivas	Capacitação técnica específica em plataformas como o Transferegov.
Ações corretivas	Contratação de consultoria técnica para adequação de projetos rejeitados.

LINHA ESTRATÉGICA 3

Aproveitamento do quadro de servidores com valorização e otimização, visando a garantia da entrega com excelência da educação tecnológica.

OBJETIVO 1: Implementar um programa de Formação Continuada e Capacitação

O objetivo apresenta a estruturação de implantação de um programa de educação continuada destinado aos servidores da rede a partir de 2026. A iniciativa se concentra na valorização profissional e no aperfeiçoamento técnico dos colaboradores por meio de cursos internos, eventos externos com a operacionalização da UNIFAETEC. Será necessário, na execução do objetivo, definir claramente a logística operacional e os métodos de capacitação, abrangendo desde o cronograma até a utilização de talentos da própria casa. Além disso, o objetivo identifica riscos estratégicos, como a possível evasão de funcionários qualificados após o treinamento. Para mitigar esses problemas, propõem-se medidas preventivas e corretivas, incluindo termos de responsabilidade e o monitoramento do desempenho funcional. Desta forma, busca-se uma diretriz administrativa rigorosa para garantir a retenção de conhecimento dentro da instituição.

Quando?	A partir de 2026.
Quanto? (volume)	100% da rede
Quem?	Colaboradores.
Por quê?	Aperfeiçoar e valorizar o servidor.
Onde?	UNIFAETEC
Como?	Aproveitando servidores, curso in company, participação em eventos externos.
Quanto (investimento financeiro)	A definir.
Riscos potenciais	Não ter retenção de talentos, evasão.
Ações preventivas	Termo de permanência e responsabilidade.
Ações corretivas	Pesquisar sobre os motivos que levaram à evasão, dar pontuação inferior na análise de desempenho.

LINHA ESTRATÉGICA 4

Implantação de um sistema de gestão integrada para otimizar as escolhas de políticas públicas pela alta gestão.

OBJETIVO 1: Implantar uma plataforma informatizada única de Gestão Institucional

O objetivo detalha ações para a implantação de uma plataforma digital unificada de gestão institucional nos órgãos de alta gestão da FAETEC. Previsto para o segundo semestre de 2026, o projeto busca integrar processos administrativos para evitar decisões conflitantes entre os setores da alta gestão. A execução ocorrerá por meio da aquisição de um sistema ERP customizável, com custos estimados em até 35 milhões de reais ou por meio de locação mensal. Para mitigar o risco de falta de verba, o plano estabelece a inclusão da despesa no orçamento plurianual ou a transferência de recursos externos. Essa iniciativa visa implantar uma moderna plataforma tecnológica sob a coordenação da Diretoria de Gestão da Informação de forma a gerar decisões centralizadas e eficientes.

Quando?	2º semestre/2026.
Quanto? (volume)	Todos os órgãos de alta gestão administrativa.
Quem?	Diretoria de Gestão da Informação - DGI.
Por quê?	Para integrar a gestão e reduzir decisões divergentes ou sobrepostas dos setores da alta gestão.
Onde?	Órgãos de alta gestão.
Como?	Por meio de processo de aquisição (compra ou cessão de uso) de um ERP pronto e customizável.
Quanto (investimento financeiro)	Se por compra, R\$ 35 milhões. Se por cessão, com custos de locação mensal.
Riscos potenciais	Insuficiência orçamentária.
Ações preventivas	Inclusão da despesa no PPA.
Ações corretivas	Transferência orçamentária de outros órgãos.





OS PRÓXIMOS PASSOS...

O planejamento estratégico aqui apresentado estabelece diretrizes claras para o futuro da FAETEC, definindo objetivos, prioridades e caminhos a serem seguidos. No entanto, para que essa estratégia se torne efetiva, é fundamental que ela seja desmembrada em planos bianuais que vão proporcionar ações concretas, traduzindo a visão estratégica em iniciativas práticas, mensuráveis e executáveis no dia a dia da organização e ao longo da visão de longo prazo de cinco anos estabelecida neste planejamento estratégico.

Tais planos bianuais são necessários para que os objetivos propostos neste plano estratégico tenham seus resultados alcançados e para que projetos, programas e planos táticos e operacionais ampliem essas ações sempre com o foco no grande objetivo da FAETEC: sua visão organizacional. Dependendo do horizonte temporal, da estratégia, das oportunidades e ameaças dos cenários apresentados em cada desmembramento de objetivo, estes planos bianuais devem se estabelecer em um dos seguintes intervalos: 2026-2027; 2027-2028; 2028-2029; 2029-2030.

Esse desmembramento do plano estratégico em planos plurianuais, envolve a definição de planos táticos e operacionais, com metas claras, indicadores de desempenho, prazos, responsáveis e recursos necessários. Cada área deve compreender seu papel dentro do planejamento estratégico, estruturando ações alinhadas às diretrizes definidas, de forma integrada e coerente. Somente por meio desse detalhamento será possível acompanhar resultados, corrigir desvios e garantir a execução consistente da estratégia.

A importância desse desmembramento reside no fato de que objetivos estratégicos, por si só, não geram resultados. Eles

precisam ser traduzidos em ações coordenadas, que orientem decisões, priorizem esforços e direcionem investimentos. Planos bem estruturados promovem foco, disciplina e clareza, aumentando significativamente as chances de que os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira sustentável.

Por fim, o sucesso deste planejamento estratégico depende diretamente do engajamento de todos os colaboradores da organização. Cada profissional, independentemente de sua função, contribui para a execução da estratégia. O alinhamento, a comunicação transparente e o comprometimento coletivo são essenciais para transformar planos em resultados concretos. Quando todos compreendem os objetivos estratégicos, táticos e operacionais e reconhecem seu papel nesse processo, a organização fortalece sua capacidade de execução e constrói, de forma colaborativa, os resultados desejados.

FAETEC

Secretaria de
Ciência, Tecnologia
e Inovação



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO