

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Alex da Silva**

**O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA  
FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE NA AMAN**

**Taubaté – SP**

**2023**

**Alex da Silva**

**O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA  
NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE  
NA AMAN**

Defesa apresentada à Banca Examinadora da  
Universidade de Taubaté para obtenção do Título de  
Mestre pelo Mestrado Profissional em Educação da  
Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação Docente para a  
Educação Básica

Linha Pesquisa: Formação Docente e  
Desenvolvimento Profissional

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Campos  
Diniz de Castro

**Taubaté – SP**

**2023**

**SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS – SIBI  
GRUPO ESPECIAL DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO – GETI  
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

S586p Silva, Alex da

O Papel da Coordenação Pedagógica na Formação Continuada do Docente na AMAN / Alex da Silva. -- 2023.

146 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,  
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Maria Aparecida Campos Diniz,  
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

1. Coordenação pedagógica. 2. Capacitação docente.  
3. Formação continuada. 4. Academia Militar das Agulhas Negras.  
I. Universidade de Taubaté. Programa de Pós-graduação em  
Educação. II. Título.

CDD – 370

**ALEX DA SILVA**

**O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA FORMAÇÃO CONTINUADA  
DO DOCENTE NA AMAN**

Defesa apresentada à Banca Examinadora da Universidade de Taubaté para a obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado Profissional em Educação Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica

Linha Pesquisa: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional

Orientador: Profa. Dra. Maria Aparecida Campos Diniz de Castro

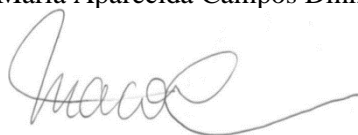
Data: 08 Mar 2023

Resultado: Aprovado

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Maria Aparecida Campos Diniz de Castro – Universidade de Taubaté

Assinatura



Profa. Dra. Mariana Aranha de Souza – Universidade de Taubaté

Assinatura



Prof. Dr. Everton Araujo dos Santos – Academia Militar das Agulhas Negras

Assinatura



Dedico esse trabalho a Deus por ter me dado forças para continuar, mesmo sob as dificuldades ao longo do longo caminho. Presto aqui uma homenagem a meus familiares, em especial aos meus pais, que fizeram tudo o que puderam para que eu chegasse até aqui e aos meus filhos, fonte de realização, felicidade e motivação, razão principal que me retirou da zona de conforto e me fez alçar mais esse voo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao Criador por nunca ter desistido de mim, mesmo nos momentos mais difíceis. Só o Senhor sabe de minhas lutas, desafios e, graças a Ti, minhas vitórias!

Agradeço ao meu pai (in memoriam) e à minha mãe que fizeram tudo o que puderam para me proporcionar a melhor criação possível. Em seus exemplos pude perceber e aprender. Aquilo que sou hoje devo muito à observação e à reflexão de todas as experiências transmitidas por vocês ao longo de minha existência.

Agradeço aos meus amados filhos, fonte de inspiração e de motivação para o enfrentamento das lutas diárias. Obrigado pela companhia nessa caminhada e por serem a razão permanente na busca de aperfeiçoamento constante como pai, como profissional, como cidadão e como ser humano.

Agradeço à Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) por ter me apoiado no projeto de capacitação de recursos humanos para o Exército Brasileiro (EB) e que me concedeu uma bolsa de estudos e o alívio necessário das funções laborais para que eu pudesse me dedicar a esse projeto.

Agradeço em especial ao Coronel de Infantaria Marcelo Luiz **Zeni**, então Chefe da Divisão de Ensino (DE), por me proporcionar as condições necessárias ao estudo preparatório e por ter me apoiado, juntamente com os demais integrantes da “família” da DE, durante todo o período de realização do Mestrado.

Agradeço à UNITAU (professores, secretaria e demais colaboradores) pela excelência do ensino e constante apoio às atividades discentes deste aluno em constante aprendizado.

Agradeço à turma MPE 2021/2023 pela parceria, amizade, compartilhamento de conhecimentos e principalmente de enriquecedoras experiências de vida. Que Deus abençoe a cada um de vocês, seus passos futuros e digníssimas famílias.

Agradeço aos digníssimos integrantes das Bancas (Seminário I, Seminário II, Qualificação e Defesa), pelas observações e conselhos que serão muito úteis na revisão final do presente estudo.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Maria Aparecida Campos Diniz de Castro (querida Nena!), pela cortesia, educação, paciência, orientação segura e parceria na realização desse trabalho.

“Nem cora o livro de ombrear co'o sabre...

Nem cora o sabre de chamá-lo irmão...”

(**CASTRO ALVES**, 1867)

## RESUMO

O tema da presente Dissertação é o papel da coordenação pedagógica na formação continuada do docente na AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras). Este trabalho insere-se na Linha de Pesquisa “Formação docente e desenvolvimento profissional”, da Área de Concentração “Formação Docente para a Educação Básica” do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté. O objetivo principal do estudo foi o de analisar as práticas de formação continuada de docentes desenvolvidas pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) da AMAN nos últimos cinco anos a fim de verificar suas características, pontos fortes e oportunidades de melhoria. Buscou-se caracterizar o perfil dos docentes da AMAN, apresentar e avaliar a efetividade das ações de formação docente promovidas pela SCP, identificar necessidades formativas e apontar sugestões para a melhoria da formação continuada. A pesquisa norteou-se pela abordagem qualitativa e a população participante foi composta por 35 docentes em exercício nas Cadeiras e Seções de Ensino da AMAN. O referencial teórico pautou-se em autores pertinentes aos temas coordenação pedagógica, desenvolvimento profissional docente e de referencial específico publicado pelo Exército Brasileiro (EB). Optou-se pelo questionário como instrumento de pesquisa e coleta de dados/informações. Para a leitura, comparação, concentração e interpretação das informações prestadas pelos respondentes foi usada a técnica de análise de conteúdo. A partir dos resultados obtidos foi possível identificar que a maioria dos professores militares é formada por profissionais mais experientes, mas que ingressam na docência ao final da carreira e que a proximidade da aposentadoria se configura como fator limitante para a busca de aperfeiçoamento. A maior parte dos docentes realizou, nos últimos cinco anos, seu autoaperfeiçoamento com recursos próprios. Os participantes apontaram como soluções viáveis para a melhoria da capacitação docente na AMAN a criação de um plano de carreira específico para o magistério militar, o aumento na oferta de cursos para as Cadeiras e Seções de Ensino, o alívio de funções administrativas não ligadas à docência e a previsão antecipada de recompletamento das vagas a fim de se evitar a falta de profissionais especializados e a sobrecarga de trabalho. Os dados revelaram que as ações para a formação continuada promovidas pela SCP são consideradas adequadas, mas insuficientes, pois não contemplam todas as necessidades formativas levantadas, essenciais ao funcionamento pleno das Seções e Cadeiras de Ensino. Dessa experiência deriva-se como produto técnico a oferta de atividades de formação específica, a serem desenvolvidas em escolas de ensino fundamental, complementando a formação inicial, tendo como eixo estruturador orientações de natureza pedagógica e a dimensão reflexiva como vetor da formação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coordenação Pedagógica. Capacitação Docente. Formação Continuada. Academia Militar das Agulhas Negras.



## **ABSTRACT**

The theme of this Dissertation is the role of pedagogical coordination in the continuing education of teachers at AMAN (Military Academy of Agulhas Negras). This work is part of the Research Line “Teacher training and professional development”, of the Concentration Area “Teacher Training for Basic Education” of the Professional master’s degree in education at the University of Taubaté. The main objective of the study was to analyze the continuing education practices of teachers developed by the Pedagogical Coordination Section (SCP) of AMAN in the last five years to verify their characteristics, strengths and opportunities for improvement. We sought to characterize the profile of AMAN professors, present and evaluate the effectiveness of teacher training actions promoted by SCP, identify training needs and point out suggestions for improving continuing education. The research was guided by a qualitative approach and the participating population was composed of 35 teachers working in the Chairs and Teaching Sections of AMAN. The theoretical framework was based on authors relevant to the themes of pedagogical coordination, teacher professional development and specific framework published by the Brazilian Army (EB). The questionnaire was chosen as a research and data/information collection tool. For reading, comparing, concentrating and interpreting the information provided by the respondents, the content analysis technique was used. From the results obtained, it was possible to identify that most military professors are more experienced professionals, but who enter teaching at the end of their careers and that the proximity of retirement is a limiting factor for the search for improvement. Most of the professors carried out, in the last five years, their self-improvement with their own resources. Participants pointed out as viable solutions for improving teacher training at AMAN the creation of a specific career plan for military teaching, increasing the offer of courses for Chairs and Teaching Sections, the relief of administrative functions not linked to teaching and the anticipated replenishment of vacancies to avoid the lack of specialized professionals and work overload. The data revealed that the actions for continuing education promoted by the SCP are considered adequate, but insufficient, as they do not cover all the training needs raised, essential to the full functioning of the Sections and Teaching Chairs. From this experience derives, as a technical product, the offer of specific training activities, to be developed in elementary schools, complementing initial training, having pedagogical guidelines as a structuring axis and the reflective dimension as a training vector.

**KEYWORDS:** Pedagogical Coordination. Teacher Training. Continuing Education. Agulhas Negras Military Academy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Organograma da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN	56
<b>Figura 2</b> – Distribuição dos professores pesquisados por sexo	88
<b>Figura 3</b> – Tempo de serviço dos pesquisados	89
<b>Figura 4</b> – Tempo de docência dos pesquisados na AMAN	90
<b>Figura 5</b> – Situação funcional dos pesquisados na AMAN	90
<b>Figura 6</b> – Percepção docente acerca de orientação sobre capacitação profissional promovida pela Seção de Coordenação Pedagógica/AMAN	103
<b>Figura 7</b> – Frequência de realização de cursos de extensão, especialização, mestrado e/ou doutorado dos docentes da AMAN nos últimos cinco anos	105
<b>Figura 8</b> – Especificidade dos cursos realizados e área de atuação dos docentes da AMAN	105
<b>Figura 9</b> – Participação dos pesquisados em atividades de ensino e divulgação, incentivo ou fomento da Seção de Coordenação Pedagógica	107
<b>Figura 10</b> – Distribuição de realização de cursos com recursos próprios	108
<b>Figura 11</b> – Avaliação de oferta de atividades e cursos para a formação continuada do docente da AMAN promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica	109
<b>Figura 12</b> – Necessidade de docentes para complemento de cargos existentes nas Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN	111

### QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Principais instituições de ensino do Exército Brasileiro (EB)	39
---	----

<b>Quadro 2</b> – Consulta aos termos descritores no Portal de Periódicos da CAPES	42
<b>Quadro 3</b> – Combinação de descritores no Portal de Periódicos da CAPES	46
<b>Quadro 4</b> – Nova combinação de descritores no Portal de Periódicos da CAPES	47
<b>Quadro 5</b> – Artigos lidos integralmente extraídos do Portal de Periódicos da CAPES	48
<b>Quadro 6</b> – Consulta aos termos descritores no Portal de Periódicos da SciELO	48
<b>Quadro 7</b> – Combinação de descritores no Portal de Periódicos da SciELO	50
<b>Quadro 8</b> – Artigos lidos integralmente extraídos do Portal de Periódicos da SciELO	50
<b>Quadro 9</b> – Consulta aos termos descritores na BDTD	51
<b>Quadro 10</b> – Principais discussões encontradas na consulta aos termos descritores da BDTD	51
<b>Quadro 11</b> – Combinação de descritores na BDTD	52
<b>Quadro 12</b> – Teses/Dissertações lidas integralmente extraídas da BDTD	52
<b>Quadro 13</b> – Consulta aos termos descritores nos Bancos de Dissertações dos Mestrados em Educação (MPE) e em Desenvolvimento Humano (MDH) da UNITAU	54
<b>Quadro 14</b> – Obras lidas integralmente extraídas do Banco de Dissertações da UNITAU	55
<b>Quadro 15</b> – Quantitativo de oficiais previstos e existentes na Seção de Coordenação Pedagógica no ano letivo de 2021	60
<b>Quadro 16</b> – Quadro resumo das Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN (2021)	63
<b>Quadro 17</b> – Quantitativo de oficiais previstos e existentes na Divisão de Ensino (DE) da AMAN no ano letivo de 2021	79
<b>Quadro 18</b> – Frequência de participantes da pesquisa pela faixa etária	88
<b>Quadro 19</b> – Frequência de formação/graduação dos respondentes da pesquisa	91
<b>Quadro 20</b> – Distribuição de Disciplinas pelos Respondentes da Pesquisa	92
<b>Quadro 21</b> – Distribuição de pós-graduações e cursos de especialização e extensão pelos respondentes da pesquisa	93

<b>Quadro 22</b> – Distribuição de pós-graduações <i>stricto sensu</i> nível mestrado pelos respondentes da pesquisa	94
<b>Quadro 23</b> – Distribuição de pós-graduações <i>stricto sensu</i> nível doutorado pelos respondentes da pesquisa	94
<b>Quadro 24</b> – Frequência da percepção acerca da formação continuada e do desenvolvimento profissional do docente na AMAN	96
<b>Quadro 25</b> – Avaliação global das iniciativas de formação continuada e de desenvolvimento profissional oferecidas pela AMAN	101
<b>Quadro 26</b> – Aspectos que contribuem para o desempenho da função	102
<b>Quadro 27</b> – Atendimento às expectativas de orientação profissional promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica aos docentes da AMAN	104
<b>Quadro 28</b> – Especialização(ões) realizada(s) pelos docentes pesquisados nos últimos cinco anos	105
<b>Quadro 29</b> – Distribuição de captação, oferta e matrícula para os cursos realizados pelos respondentes nos últimos cinco anos	106
<b>Quadro 30</b> – Distribuição de pós-graduações e cursos de especialização e extensão realizados pelos respondentes da pesquisa com recursos próprios	109
<b>Quadro 31</b> – Necessidade de efetivo a ser especializado no âmbito das Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN	112
<b>Quadro 32</b> – Fatores que dificultam o aperfeiçoamento profissional do docente na AMAN	113
<b>Quadro 33</b> – Medidas que podem ser adotadas para atrair e reter recursos humanos para o Magistério Militar, em particular na AMAN	114

## LISTA DE SIGLAS

ADD	– Avaliação do Desempenho Docente
AFA	– Academia da Força Aérea
AMAN	– Academia Militar das Agulhas Negras
ATPC	– Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo
AVA	– Ambiente Virtual de Aprendizagem
BDTB	– Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CADN	– Congresso Acadêmico de Defesa Nacional
CAPCDAN	– Ciclo de Apresentação de Produção Científica dos Docentes das Agulhas Negras
CAPES	– Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior
CC	– Corpo de Cadetes
CEB	– Curso de Especialização Básica
CEP/FDC	– Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias
CEP/UNITAU	– Comitê de Ética em Pesquisa/UNITAU
CGEP/AMAN	– Comitê de Governança e Ética em Pesquisa/AMAN
CMA	– Comando Militar de Área
CM	– Colégio Militar
CP	– Coordenação Pedagógica/Coordenador Pedagógico
CPAN	– Congresso Pedagógico Agulhas Negras
CPOR	– Centro de Preparação de Oficiais da Reserva
DE	– Divisão de Ensino
DECEx	– Departamento de Educação e Cultura do Exército
EAD	– Ensino à Distância
EAF	– Exame de Aptidão Física
EAS	– Estágio de Adaptação ao Serviço
EASA	– Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos
EB	– Exército Brasileiro
ECEME	– Escola de Comando e Estado Maior do Exército
EJA	– Educação de Jovens e Adultos
EPESM	– Encontro Pedagógico do Ensino Superior Militar
EsAO	– Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
EsEFEx	– Escola de Educação Física do Exército

EsFCEEx	– Escola de Formação Complementar do Exército
ESM	– Ensino Superior Militar
EsPCEEx	– Escola Preparatória de Cadetes do Exército
EsSA	– Escola de Sargentos das Armas
EsSEEx	– Escola de Saúde do Exército
EstAP	– Estágio de Atualização Pedagógica
FA	– Força(s) Armada(s)
F Ter	– Força Terrestre
HTPC	– Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo
IES	– Instituição de Ensino Superior
IIB	– Instrução Individual Básica
IME	– Instituto Militar de Engenharia
IPC	– Iniciação à Pesquisa Científica
ITA	– Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LEMB	– Linha de Ensino Militar Bélico
MAA	– Metodologias Ativas de Aprendizagem
MD	– Ministério da Defesa
MDH	– Mestrado em Desenvolvimento Humano
MPE	– Mestrado Profissional em Educação
NEAD	– Núcleo de Ensino à Distância
NPOR	– Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva
OEO	– Objetivo Estratégico Organizacional
OM	– Organização Militar
OMCT	– Organização Militar de Corpo de Tropa
OTT	– Oficial Técnico Temporário
PEPGE/PUC-SP	– Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-SP.
PIL	– Programa de Incentivo à Leitura
PNAIC	– Programa Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PND	– Política Nacional de Defesa
PP	– Perfil Profissiográfico
PPI	– Projeto Pedagógico Institucional

PPGE/UNESP	– Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de São Paulo, sede Presidente Prudente-SP.
PPGDH/UNITAU	– Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté
PPGE/UNITAU	– Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Taubaté
PPGPPGE/UFSM	– Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS.
PTE	– Produto Técnico Educacional
PTTC	– Prestador de Tarefa por Tempo Certo
PUC-RS	– Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
QCO	– Quadro Complementar de Oficiais
QCP	– Quadro de Cargos Previstos
QFE	– Qualificação Funcional Específica
SciELO	– <i>Scientific Electronic Library Online</i>
SGD	– Sistema de Gestão de Desempenho
SCP	– Seção de Coordenação Pedagógica
SID	– Simpósio de Integração Disciplinar
SPADE	– Seção de Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão
SSAA	– Subseção de Avaliação da Aprendizagem
S Seq Plj	– Subseção de Planejamento
SSVC	– Subseção de Validação Curricular
SSAP	– Subseção de Acompanhamento Pedagógico
TFM	– Treinamento Físico Militar
TCC	– Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	– Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TPC	– Trabalho Pedagógico Coletivo
UFF	– Universidade Federal Fluminense
UFRJ	– Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNISAL	– Centro Universitário Salesiano de São Paulo
UNITAU	– Universidade de Taubaté
UNIVERSO	– Universidade Salgado de Oliveira

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO DO MEMORIAL</b>	19
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	25
1.1 Relevância do Estudo / Justificativa	28
1.2 Delimitação do Estudo: breve descrição do contexto em foco	31
1.3 Problema	32
1.4 Objetivos	32
1.4.1 Objetivo Geral	32
1.4.2 Objetivos Específicos	32
1.5 Organização do Trabalho	33
<b>2 SOBRE IMPORTÂNCIAS: A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E AS DIMENSÕES DA PRÁTICA</b>	35
2.1 A atividade de coordenação pedagógica em instituições de ensino militares e suas peculiaridades	38
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA</b>	41
3.1 Panorama das pesquisas sobre o tema estudado	41
3.2 O trabalho desenvolvido na Seção de Coordenação Pedagógica e sua integração com os demais setores da AMAN	56
3.3 O perfil dos integrantes da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN	60
3.4 Caracterização da estrutura de ensino da AMAN	62
3.5 Caracterização dos docentes que atuam na AMAN	64
3.6 A formação continuada na AMAN: atividades voltadas para os docentes	65
3.6.1 A formação continuada: implicações para o desenvolvimento profissional docente	72
3.6.2 Descrevendo as práticas de formação continuada oferecida aos docentes da AMAN: desafios para conquista da qualidade	74
<b>4 METODOLOGIA</b>	78
4.1 Participantes	78



4.2 Instrumento de coleta de dados	80
4.2.1 O pré-teste do instrumento de pesquisa	82
4.3 Procedimentos para coleta de dados: narrativa do caminho para o levantamento de informações para a pesquisa	83
4.4 Procedimentos para análise de dados e informações	85
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	87
5.1 A caracterização do docente da AMAN	87
5.2 Ações desenvolvidas para a capacitação docente	95
5.3 A avaliação da efetividade das iniciativas de capacitação docente	103
5.4 Necessidades formativas e sugestões para a melhoria da formação continuada	108
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	116
<b>REFERÊNCIAS</b>	120
APÊNDICE A – Roteiro para Questionário	125
ANEXO A – Ofício à Instituição	131
ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	133
ANEXO C – Declaração de Infraestrutura/Termo de Anuência de Instituição	137
ANEXO D – Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável	138
ANEXO E – Folha de Rosto para Pesquisa envolvendo Seres Humanos	139
ANEXO F - Parecer circunstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa da UNITAU	140

## APRESENTAÇÃO DO MEMORIAL

Conforme aponta André (2004, p. 283), “memorial é um documento pessoal do tipo diário em que o professor registra reflexões e sentimentos sobre o próprio processo de aprendizagem e sobre o seu trabalho em sala de aula.” A principal motivação para a realização deste memorial é o entendimento pleno desse processo de autoanálise e o olhar reflexivo de aspectos pessoais e profissionais deste “eterno aluno” ao revisitar essa trajetória.

Um memorial de formação é acima de tudo uma forma de narrar nossa história por escrito para preservá-la do esquecimento. É o lugar de contar uma história nunca contada até então – a da experiência vivida por cada um de nós. (PRADO; SOLIGO, 2007, p.7).

Nasci em uma pequena cidade do interior de um Estado da Região Sudeste no final da década de 1970. Tive uma educação familiar inicial considerada dentro da normalidade para a realidade brasileira daquela época. Durante a infância e adolescência recebi uma sólida base educacional com excelentes professores em escolas públicas de qualidade.

Por conta de situações fortuitas e alheias à minha vontade, mudei-me de cidade algumas vezes até o término do ensino médio. Essas mudanças trouxeram a necessidade constante de adaptação e continuidade nos estudos. A capacidade de conciliar escola, trabalho e a prática de esportes, desde a segunda infância, também se tornou um aprendizado para toda a minha existência.

Com o passar dos anos percebi que precisava escolher uma carreira para a qual pudesse me dedicar e prover dignidade para a família que eu desejava constituir. No final do ensino médio descobri a profissão militar. O concurso era para a Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx).

Nunca havia pensado em ser militar. Não possuo parentes, em nenhum grau, que foram militares e a única experiência que possuía sobre o assunto era nos patrióticos desfiles anuais de 7 de setembro, dos quais participei representando as escolas em que eu estudava. Naquela ocasião, não havia qualquer estímulo ligado à vocação<sup>1</sup> para a Carreira das Armas. Essa vocação, que se encontrava latente, viria a ser despertada e fortalecida ao longo do caminho.

Fiquei muitos meses estudando para o concurso e fazendo resumos de todas as matérias constantes no edital. Estudava em escola pública, não possuía condições financeiras para pagar um curso preparatório e ainda trabalhava em meio período para me manter. O esforço contínuo e determinado foi recompensado: fui aprovado no concurso. Tive ainda de conseguir

---

<sup>1</sup> Vocação: De acordo com o Dicionário Oxford Languages (2023) é a disposição natural e espontânea que orienta uma pessoa no sentido de uma atividade, uma função ou profissão; pendor, propensão, tendência.

resultados de exames caríssimos para apresentar na Inspeção de Saúde (eliminatória). Graças a Deus e a pessoas bondosas (que até hoje não tive oportunidade de agradecer pessoalmente), consegui realizar esses exames gratuitamente e lograr êxito no processo seletivo. As provas do Exame de Aptidão Física (EAF) foram realizadas sem dificuldades.

Minha adaptação ao Exército Brasileiro (EB) se deu de forma bastante natural. Descobri nas primeiras semanas que, apesar de não ter tido formação militar ou conhecimento prévio das lides castrenses, possuía grande afinidade com essa carreira. Estudar e trabalhar eram atividades que eu já estava muito acostumado a fazer. Dediquei-me com afinco e esmero estudando diariamente para as provas, realizando os treinamentos e aperfeiçoamentos necessários.

A EsPCEEx foi o primeiro desafio de peso à minha capacidade intelectual. As exigências cognitivas estavam bem acima de tudo o que eu já havia cursado até então. Ao final daquele ano galguei a tão sonhada aprovação e acesso à Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Um sonho inimaginável para um jovem com poucos recursos e que sempre estudou no sistema público de educação brasileiro.

De minha parte sentia profunda emoção e gratidão. A forma como fui recepcionado e a visão da grandiosidade da AMAN me emocionaram e tenho esse sentimento vivo até hoje. Os desafios e servidões do internato e da profissão militar contribuíram para a consolidação dos ensinamentos, virtudes e valores ensinados a mim pelos meus pais, caríssimos professores e instrutores que eu tivera até ali.

Ao final de quatro anos de muito esforço o cadete que apresenta rendimento satisfatório nos domínios cognitivo, psicomotor e atitudinal é declarado aspirante-a-oficial. Esses concludentes são classificados do primeiro ao último com base em rigorosa análise de suas notas e comportamento durante o período de formação. Essa classificação, baseada na meritocracia, acompanha o oficial ao longo de toda a sua carreira.

Obtive uma classificação bastante satisfatória e pude escolher a primeira opção da lista que fiz. Fui movimentado para uma cidade de grande porte de um estado da região sudeste. Fiquei por dois anos servindo nessa guarnição. Lá pude aplicar todos os conhecimentos aprendidos na AMAN e desenvolver plenamente as capacidades individuais e coletivas da fração que comandeiei.

Essa fase de “descoberta”, conforme aponta Huberman (1992), foi espetacular. Consegui ainda competir e me destacar no cenário desportivo regional e nacional. Essas competições ajudaram a formar importante currículo desportivo que utilizei várias vezes em anos posteriores.

Ao final do segundo ano recebi um convite da AMAN para retornar como instrutor. A aceitação foi imediata. Apresentei-me no início do ano seguinte e pude contribuir durante três anos com a formação de milhares de jovens idealistas como eu. Retornar à AMAN, mesmo depois de pouco tempo de formado, foi motivo de grande orgulho, satisfação e identificação profissional.

[...] identidade não é algo que se possua, mas sim algo que se desenvolve durante a vida. A identidade não é um atributo fixo para uma pessoa, e sim um fenômeno relacional. A motivação para ensinar e para continuar ensinando é uma motivação intrínseca, fortemente ligada à satisfação de conseguir que os alunos aprendam, desenvolvam capacidades, evoluam, cresçam. (MARCELO, 2009a, p. 112).

Busquei nesse período traduzir para os instruendos a importância da dedicação aos estudos com exemplos práticos de minha vivência dentro e fora da Organização Militar (OM) onde servi. Tentei de todas as formas auxiliar no desenvolvimento integral, individual e coletivo de meus comandados. Durante esse período continuei treinando com afinco e participando como atleta e técnico de diversas representações desportivas dentro e fora da Força Terrestre.

Ao final dessa etapa me inscrevi para uma vaga para cursar licenciatura em Educação Física, na Escola de Educação Física do Exército (EsEFEx). A par de meus resultados desportivos, classificação dentro da turma e desempenho profissional, fui selecionado para realizar o curso. Outro sonho acalentado e construído durante muitos anos tinha sido conquistado (com muito suor e esforço).

O ano na EsEFEx foi inigualável. Além dos estudos e provas escritas exaustivas, éramos avaliados em performances desportivas das mais diversas e ainda na organização, condução e arbitragens de competições do calendário nacional e internacional.

Ao término do ano, como reconhecimento de minha boa colocação no curso, escolhi servir em um Colégio Militar. Decidi por esse estabelecimento de ensino principalmente pela oportunidade de empregar o conhecimento recém-adquirido. A escolha foi acertada. Pude desenvolver na plenitude as atividades atinentes à educação física e ainda auxiliar na moldagem do caráter, dos valores morais e éticos dos alunos por meio do esporte.

Após esse profícuo período fui matriculado em uma pós-graduação em ciências militares. Esse curso tem a finalidade de preparar os oficiais de carreira do EB para o comando de Organizações Militares (OM) e para ocupar cargos de estado-maior dentro da estrutura de combate da Força Terrestre. O primeiro ano transcorreu com ensino à distância (EAD) e o segundo de modo presencial.

Ao término do curso, por critério análogo ao da AMAN, aos concludentes eram ofertadas vagas em todo o território nacional e que eram escolhidas com base na meritocracia, do primeiro ao último colocado da turma. Meu empenho foi novamente recompensado e tive a oportunidade de escolher novamente a primeira opção de minha lista. Decidi servir em uma cidade histórica e de médio porte próxima ao litoral de um estado da região sudeste.

Nesse novo local pude colocar em prática meus conhecimentos e ajudar à comunidade local. Poucos dias depois de me apresentar pronto para o serviço fui empregado com minha fração no auxílio à população que precisava ser removida de suas casas por conta da cheia dos rios da região. Idosos, crianças, animais de estimação e objetos pessoais eram embarcados em caminhões e levados para ginásios e escolas.

Essa e muitas outras atividades dentro e fora do quartel se desenvolveram nesse período e isso ratificou a alegria de fazer parte de uma instituição que busca auxiliar no desenvolvimento do país e no cuidado com sua população. Ao final de dois anos de muito trabalho fui novamente convidado para retornar à Academia. Minha resposta não poderia ser diferente. Atendi prontamente ao chamado do dever.

Na AMAN, fui designado para comandar um grupamento de cadetes. Com muito mais experiência e maturidade em relação à passagem anterior, pude me aprofundar nas questões educacionais dos discentes. Conversei com especialistas de diversas áreas (psicologia, psicopedagogia, sociologia) e li vários livros, com ênfase em educação, pedagogia e assuntos atinentes à profissão militar (liderança e relações internacionais). Nas palavras de Tardif e Raymond (2000), procurei “interiorizar e dominar” os papéis de instrutor para melhor desempenhar minhas funções. Permaneci nessa função por dois anos.

Fui designado no ano seguinte para a função de oficial de operações e conseguimos aprimorar vários aspectos das instruções e das atividades de campo, melhorando o rendimento individual e coletivo da turma e a segurança.

Nesse mesmo ano, fui convidado para servir na Seção de Planejamento da AMAN. Aceitei o convite e permaneci nessa função durante seis anos. Na condição de planejador e condutor de rumos nas aulas e instruções, observei a necessidade de buscar novos conhecimentos que pudessem elevar para outro patamar os aprendizados já consolidados. Os conhecimentos empíricos da profissão eram suficientes para atender às demandas da função, mas tive o interesse pela busca de um incremento técnico e acadêmico. Nesse sentido me submeti a um processo seletivo para uma pós-graduação *lato sensu* em Psicopedagogia Escolar.

Fui aprovado no processo seletivo e designado para sua realização. O curso superou todas as expectativas e me proporcionou novos conhecimentos para lidar com as delicadas e complexas atividades escolares, notadamente de âmbito afetivo e comportamental.

Quando conclui e retornei do curso foi possível perceber que meus superiores e pares ouviam com muita seriedade meus assessoramentos. Nas palavras de Morgado (2011) essa “formação contínua” me proporcionou “questionar as práticas de ensino, identificar problemas e necessidades dos docentes e [...] e desenvolver novas formas de relacionamento e novos modos de trabalho.”

Em poucas semanas recebi um convite para chefiar a Seção Psicopedagógica da AMAN. A especificidade dos conhecimentos auferidos recentemente aliados ao tempo em que passei como instrutor e planejador foram preponderantes para a ocupação dessa importante função. Resolvi mais uma vez sair da zona de conforto e encarar o desafio.

Passei um ano nessa função e pude empregar todo o conhecimento aprendido no curso de Psicopedagogia. Essa nova atribuição demandou o aprofundamento em questões atinentes às psicologias do desenvolvimento e social, muito requeridas na faixa etária trabalhada e nas constantes interações entre indivíduos.

Nesse período, visando ainda a continuidade de meu aperfeiçoamento busquei nova possibilidade de aprendizado. Fui aprovado em processo seletivo para cursar licenciatura em filosofia. Essa vontade surgiu quando ainda era estudante nos bancos escolares da AMAN onde tive contato com essa disciplina.

Ao término do ano letivo, por conta de remanejamentos de militares para outras cidades, e por conta de minha nova formação em andamento, recebi nova solicitação. Com a diminuição do efetivo das cadeiras de filosofia e sociologia fui sondado para assumir a chefia dessas e acumular com a docência. Sem fugir do dever e da satisfação de apoiar a AMAN e o Exército Brasileiro (EB) na excelência de formação de seus oficiais, tomei a decisão de, mais uma vez, singrar os mares da incerteza e abraçar nova missão. De acordo com Marcelo (2009b) fui ao encontro do conhecimento:

[...] ser professor no século XXI pressupõe o assumir que o conhecimento e os alunos (as matérias-primas com que trabalham) se transformam a uma velocidade maior à que estávamos habituados e que, para se continuar a dar uma resposta adequada ao direito de aprender dos alunos, teremos de fazer um esforço redobrado para continuar a aprender (MARCELO, 2009b, p. 8).

Assumi as funções e logo busquei me inteirar de todas as suas nuances e peculiaridades. A docência é um desafio maravilhoso e uma realização em minha carreira. Tive

a oportunidade de fazer novas amizades e de ombrear com professores/mestres muito experientes, inclusive alguns que foram meus professores quando cursei a AMAN.

Esse novo campo de atuação me fez “refletir”, como apontado nas categorias elaboradas por Shulman (2014), e buscar mais conhecimento e especialização. Então, retomei na memória, um velho sonho, associado à vontade de realizar um curso de mestrado. Nessa ocasião estava envolvido em vários projetos profissionais que dependiam de minha atuação direta e fiz a escolha difícil de finalizá-los antes de poder me engajar em outros.

Em razão dessas novas funções, considerei que, de fato, esse era um bom momento para a realização do mestrado. Iniciamos um caminho de busca pela natureza do curso e aguardamos a oportunidade de oferta de vagas para docentes da AMAN. Após refletir, optei por realizar um mestrado em educação.

Solicitamos a vaga, acompanhamos e intervimos no processo passo a passo até que fosse concluído. Então passamos por rigoroso processo seletivo interno, processo no qual fui aprovado. Finalmente, fui autorizado a participar do processo seletivo do MPE/UNITAU. Uma vitória comemorada por mim e por toda a minha família, amigos e companheiros de jornada.

Essa nova empreitada tem se revelado emocionante e desafiadora. O Mestrado em Educação tem me proporcionado, até o momento, a interação com novas pessoas, novos referenciais teóricos, saudáveis contatos com pensamentos heterogêneos e tem contribuído muito para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Percebo ainda renovada a minha busca pelo conhecimento e a vontade de aprender.

A palavra que resume a minha fase atual é gratidão. Gratidão pela oportunidade, pela confiança da minha instituição e principalmente pela imensidão de conhecimentos e experiências que tenho vivido.

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade de direção em empreendimentos humanos sempre teve seu destaque. De acordo com o Dicionário de Termos e Expressões de Educação e de Cultura do Exército (BRASIL, 2018, p. 34), direção é uma “atitude relacionada à atividade profissional de conduzir processos gerenciais, atividades administrativas e pessoas de forma a atingir os resultados almejados”. Na análise de projetos e ações bem-sucedidas em qualquer contexto, normalmente encontramos um primoroso planejamento, acompanhado de rigoroso controle, combinado a uma chefia presente e atuante. O alicerce dessas condutas busca amparo na definição de Brasil (2018, p. 59) para Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um “instrumento de gestão flexível que se pauta por objetivos e metas”.

Em termos de educação, em que pese a liberdade pedagógica e didática necessária ao bom andamento do processo de ensino e aprendizagem, acredita-se que direcionamentos assertivos possam auxiliar e potencializar a ação educativa. Encontra-se ainda em Brasil (2018, p. 37) a definição de ensino, que pode ser interpretada como “ação formal exercida de maneira sistemática e intencional para desenvolver a capacidade física, intelectual e moral do indivíduo.”

De acordo com Libâneo (2010, p. 4), além dos alunos, a escola conta com uma direção e com um corpo de profissionais que lidam com a parte administrativa e de gestão, uma secretaria e um núcleo que abrange os profissionais docentes. Neste último observa-se uma categoria elementar, a Coordenação Pedagógica (CP), que cuida da condução, controle e direcionamento eficaz/oportuno da principal razão de ser de uma escola: o ensino. Nas palavras de Bruno (2012, p.17) o “papel do coordenador como educador” busca o “crescimento real e autônomo de pessoas” que exercem um “trabalho pedagógico coletivo.”

Essa estrutura clássica das instituições de ensino no Brasil e no mundo se mostra bastante similar àquelas destinadas ao ensino militar. O eixo central é também o mesmo: ensino de qualidade e bem conduzido. Além da boa direção, gestão financeira e patrimonial, uma Organização Militar (OM) destinada a formar, aperfeiçoar e capacitar seus recursos humanos deve primar em possuir profissionais habilitados a desenvolver na plenitude o ensino dos mais diversos saberes que compõem o Perfil Profissiográfico<sup>2</sup> (PP) de seus concludentes.

---

<sup>2</sup> O Perfil Profissiográfico é definido de forma geral como conjunto de capacidades necessárias para o desempenho adequado de uma determinada função. Essas capacidades englobam, para o Oficial do EB, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética.



O Exército Brasileiro (EB) possui em sua estrutura organizacional dezenas de escolas para atender aos mais diversos fins. Essas escolas têm a missão precípua de capacitar os melhores profissionais para o atendimento integral do artigo 142 da Constituição Federal (1988) e demais leis e regulamentos que disciplinam sua atuação dentro e fora do país. Os docentes que desenvolvem seu trabalho nesses estabelecimentos de ensino buscam diuturnamente a excelência educacional em suas práticas. Para atingir de maneira integral os objetivos educacionais propostos, observa-se a essencialidade de uma equipe de profissionais que possa administrar o ensino de forma ampla, integrada e efetiva.

Dentro dessa dinâmica percebe-se a incessante busca de oportunidades de melhoria no processo ensino-aprendizagem<sup>3</sup> por parte da Coordenação Pedagógica. Essa atividade conta com várias linhas de inovação e aperfeiçoamento. Busca-se a manutenção e limpeza das salas de aula e demais estruturas educacionais, melhoria nas condições de trabalho dos profissionais do ensino, a observação e escuta de suas práticas e o fomento ao seu aperfeiçoamento contínuo, transformando a escola em um “espaço de construção e transmissão de cultura” (BRUNO, 2012, p. 16).

Na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) esse suporte às atividades de ensino é desenvolvido pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP). O Regulamento dos Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino do Exército (R-126) estabelece, dentre outras incumbências atinentes à SCP, a de “realizar a coordenação pedagógica, em apoio ao trabalho dos docentes (2000)”.

O Regimento Interno da AMAN (2015) determina que a SCP acompanhe aulas e instruções visando ao aprimoramento das práticas adotadas no processo ensino-aprendizagem. Fomenta ainda sua participação em ações e atividades voltadas ao aperfeiçoamento do corpo docente e o estímulo a troca de experiências pedagógicas entre suas diversas Seções<sup>4</sup>, Cadeiras<sup>5</sup> e Cursos<sup>6</sup>.

Para cumprir integralmente com suas atribuições a SCP conta com 5 (cinco) estruturas: Subseção de Planejamento (S Seç Plj), Subseção de Acompanhamento Pedagógico (SSAP),

---

<sup>3</sup> Segundo o Glossário de Termos em Educação Militar, processo ensino-aprendizagem é um complexo sistema de interações entre professor, aluno e conteúdo que se modela pela adoção de uma perspectiva teórica como o behaviorismo, o humanismo, o cognitivismo, o sociocultural, entre outras.

<sup>4</sup> **Seções:** Subdivisões de ensino e instrução que englobam uma ou mais Cadeiras de Ensino ou Curso. Exemplo: Seção de Ensino C, das quais fazem parte as Cadeiras de Língua Espanhola, Língua Inglesa e Língua Portuguesa.

<sup>5</sup> **Cadeira de Ensino:** Engloba individualmente uma ou mais disciplinas ministradas na AMAN. Exemplos: Cadeira de Filosofia, Cadeira de Cibernética e Cadeira de Direito.

<sup>6</sup> **Cursos:** Cada um dos Cursos realizados na AMAN. Exemplos: Cursos de Infantaria, de Cavalaria e de Especialização Básica. Para conhecer mais sobre esses e outros conceitos acesse: <http://www.aman.eb.mil.br/>

Subseção de Validação Curricular (SSVC), Subseção de Avaliação da Aprendizagem (SSAA) e Núcleo de Ensino à Distância (NEAD). Essas subseções, assim como o detalhamento das diversas incumbências da SCP serão abordadas de forma pormenorizada no tópico 3.2 do presente trabalho.

A inquietação para a realização desse estudo vem de longa data. Este pesquisador serviu na Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) por seis anos (de 2013 a 2019). De modo geral, foi observada a necessidade de maior aprofundamento teórico nas atividades relacionadas às disciplinas ministradas em sala de aula, particularmente nas Cadeiras de Ensino. *A priori*, não se trata de apropriação de conteúdo, mas de cursos e especializações que possam, de alguma forma, elevar ainda mais o desempenho do docente. Esse estudo pauta-se pelo interesse primordial de dar voz aos professores das diversas Cadeiras e Seções de Ensino da AMAN no que tange à educação continuada<sup>7</sup> (necessidades formativas) e como a SCP pode auxiliar nesse processo.

Na seara educacional observa-se predominantemente a modernização das salas de aulas e anfiteatros, a aquisição de diversos equipamentos, o incremento de novas tecnologias e a inovação nas metodologias de ensino. No que tange ao ensino, de acordo ainda com o Plano de Gestão (2020/2021), em seus OEO (Objetivos Estratégicos Organizacionais) 3 e 10, a AMAN busca “aprimorar seus processos educacionais” e “aprimorar a gestão do conhecimento”. Com relação às Tradições e Valores, esses permanecem imutáveis e são diuturnamente incentivados e desenvolvidos durante todo o período de formação.

Foi observado ainda que, embora a função de formador de professores seja essencial na atividade de coordenação pedagógica, sua atuação na formação continuada dos docentes é por vezes limitada, particularmente em razão de outras demandas colocadas aos coordenadores. A preparação específica para a função também se mostra relevante. As percepções iniciais indicaram ainda que não foi realizado e/ou publicado nenhum estudo com a opinião dos docentes acerca de seu aprimoramento profissional ao longo da carreira e suas necessidades formativas. Essas e outras situações serão abordadas com mais profundidade no desenvolvimento e conclusão do presente trabalho.

---

<sup>7</sup> Conforme o Glossário de Termos em Educação Militar, educação continuada é um processo de formação que oferece aos alunos e egressos do sistema formal de ensino ou aos que estão fora dele, a possibilidade de atualização ou reciclagem de conhecimentos anteriores adquiridos, aquisição de conhecimentos novos ou uma qualificação técnica, profissional, cultural, artística, etc. Usualmente tem sido ministrada por meio de cursos de extensão e, atualmente, pelos cursos sequenciais. Os termos **educação continuada**, **aperfeiçoamento profissional**, **capacitação docente/profissional** e **formação continuada** dentro do Exército Brasileiro, são comumente usados para toda e qualquer atividade de caráter formativo que não estejam diretamente relacionados com a Escola de Formação. Nesse sentido, será usada, em toda a Dissertação, como sinônimos de **necessidades formativas**.

No intento de contribuir para o aprimoramento dos processos educacionais, favorecendo a gestão do conhecimento, percebeu-se a importância de analisar as práticas de formação continuada de docentes desenvolvidas pela Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN nos últimos cinco anos a fim de verificar suas características, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria. Surgiu então a razão desse estudo no Mestrado Profissional em Educação.

Na sequência, serão apresentados os aspectos constituintes deste trabalho: relevância, a justificativa e a delimitação do campo de estudo no qual busca-se resposta para a problematização aqui delineada, pautada nos objetivos almejados na presente pesquisa.

### 1.1 Relevância do Estudo / Justificativa

Durante os 13 anos em que foi docente (e instrutor<sup>8</sup>) na AMAN, este pesquisador observou empiricamente que as ações pedagógicas e educacionais sempre privilegiaram os cadetes ali formados. As iniciativas de formação profissional dos docentes, de modo geral, se mostraram sazonais, eventuais e descontínuas. Notou-se ainda que, alguns militares investiram e ainda investem tempo e recursos próprios para se auto aperfeiçoar e trazer para a AMAN conhecimentos diferenciados e inovadores em termos de educação.

Esse local privilegiado de percepção nos permitiu uma imersão nessa questão e a busca por algumas respostas. Duran (2016) reforça nosso entendimento afirmando que:

a investigação sobre a Educação Superior Militar, com base nas práticas, exige a atuação do pesquisador como profissional possuidor de vínculos com a instituição e que seja conhecedor da ciência pedagógica, ou seja, trata-se de uma condição peculiar. (DURAN, 2016, p. 77).

Também ficou ressaltada a necessidade de complementação específica para a difícil tarefa de ensinar aos futuros oficiais de carreira do Exército Brasileiro. Aparentemente os cursos externos, captados e oferecidos, não têm atendido a todas as demandas apresentadas pelos docentes. Nesse sentido, observa-se a essencialidade do trabalho da Seção de Coordenação Pedagógica.

As diversas ferramentas pedagógicas e instrumentos disponibilizados pela SCP em apoio aos docentes tiveram crescimento exponencial nos últimos anos. A SCP e suas subseções,

---

<sup>8</sup> Designação genérica do militar que é selecionado para servir em um estabelecimento de ensino do Exército Brasileiro (EB). Atua como comandante da fração que lhe é confiada. Busca angariar o respeito, a confiança e a liderança de seu grupo atuando principalmente pelo exemplo e conduta ilibada, servindo de modelo para os seus alunos ou instruendos.

em parceria com outras Seções da AMAN e instituições externas, têm desenvolvido um árduo trabalho, oferecendo muitas oportunidades de formação e capacitação docente (necessidades formativas). No entanto, empiricamente, os resultados parecem apontar para uma necessidade de maior constância e regularidade e de mais ações para “favorecer a formação dos professores” (BRUNO, 2012, p. 17). A documentação e divulgação (artigos e periódicos) dessas práticas e dinâmicas de formação continuada (necessidades formativas) dos docentes podem ser consideradas modestas para o grande volume de atividades desenvolvidas.

Observou-se ainda grande dificuldade para a ocupação dos claros<sup>9</sup> existentes na Divisão de Ensino. Existe um plano de carreira específico para essa finalidade denominado QFE<sup>10</sup> (Qualificação Funcional Específica), mas que não supre de modo satisfatório as faltas existentes. Não há um plano para formação prévia e um repositório de profissionais capacitados e elegíveis para os cargos. Quando um docente é movimentado<sup>11</sup> ou transferido para a reserva remunerada<sup>12</sup>, foi observado que é muito difícil encontrar outro profissional para substituí-lo. Essa carência tem reflexos na atuação do docente em sala de aula e nas diversas atividades extras atribuídas ao mesmo.

Nos últimos anos a AMAN tem buscado desenvolver ações para melhorar seu desempenho como a única instituição formadora de Oficiais de Carreira da Linha de Ensino Militar Bélico (LEMB) do Exército Brasileiro. A visão de futuro contida no Plano de Gestão (2020/2021) determina que a AMAN seja “uma referência mundial na formação de oficiais, particularmente nas áreas de educação militar, cultura, meio ambiente e gestão”. As ações necessárias para atingir esse patamar passam por diversos setores que englobam novas construções e reformas em sua infraestrutura e, mais notadamente, nas atividades e práticas da formação de seus alunos, que recebem o título nobiliário de Cadete<sup>13</sup>.

Nos últimos dez anos este pesquisador teve a oportunidade de observar diversas iniciativas direcionadas para o discente, visando a melhoria do ensino e da estrutura física da AMAN. Em contrapartida, as ações relativas aos docentes se mostraram menos intensas e, por vezes, descontinuadas.

---

<sup>9</sup> Vaga não preenchida de profissional com capacitação específica dentro de uma Organização Militar (OM).

<sup>10</sup> Plano de Carreira para os militares permanentes que possuem formação acadêmica em áreas de interesse educacional da Força Terrestre. Educação, magistério (várias áreas), cibernética e inteligência são algumas delas.

<sup>11</sup> Transferido de uma OM para outra, ou por necessidade do serviço, ou por interesse próprio.

<sup>12</sup> Reserva remunerada: termo militar equivalente a aposentadoria. Nesse caso o militar continua mobilizável, ou seja, pode ser acionado para o retorno às Forças Armadas em caso de beligerância.

<sup>13</sup> Essa é a designação do aluno da AMAN durante seu período de formação, que dura 4 anos.

Diante do exposto o presente estudo se revela pertinente no intuito de contribuir para a excelência do processo ensino-aprendizagem buscando propor alternativas permanentes na oferta de capacitação docente para os professores da AMAN.

O Comando da Força Terrestre (F Ter) e a Chefia do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX<sup>14</sup>), atentos às necessidades de aperfeiçoamento dos profissionais de carreira, iniciaram um programa para valorizar essas iniciativas. Desse modo, as políticas de fomento e incentivo vêm crescendo nos últimos 5 anos. A publicação da Portaria Nº 027-DECEX, de 12 de fevereiro de 2020 (Instruções Reguladoras para o Planejamento e a Execução de Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, em Instituição de Ensino Superior Externa ao Exército Brasileiro - EB60-IR-05.001) veio ao encontro dos anseios dos militares que buscavam uma oportunidade institucional para seu aprimoramento profissional.

Essa Portaria regula todos os passos necessários para que um militar possa realizar um curso de pós-graduação. Elenca as necessidades de conhecimentos específicos para a Força e para o estabelecimento de ensino em que o militar está servindo. Aborda os universos de seleção dentre os militares voluntários, os critérios de seleção para preenchimento das vagas disponíveis, todos os condicionantes antes, durante e após os cursos e a projeção de emprego do conhecimento adquirido no período de formação. Esse regulamento ainda permite que o militar agraciado seja integral ou parcialmente aliviado de suas funções laborais, a fim de se dedicar ao curso que realiza.

Em função dessa oportunidade constituída no âmbito da Academia, este pesquisador decidiu investigar sobre essas práticas e a sua efetividade na capacitação contínua dos docentes da AMAN. A elucidação dessas questões poderá apontar melhores alternativas de solução de impasses que dificultam a capacitação continuada dos docentes e seu desempenho profissional. As informações e respostas indexadas no presente estudo podem auxiliar na melhoria das lides da coordenação pedagógica não só da AMAN, mas de outros estabelecimentos de ensino congêneres, contribuindo para o esforço acadêmico de formação continuada de docentes.

A seguir, convidamos o leitor a conhecer os limites previstos para o estudo em curso.

---

<sup>14</sup> O DECEX é o órgão máximo que organiza, orienta e trata de todos os assuntos relacionados à educação e cultura dentro da instituição. Para maiores informações consultar [www.decex.eb.mil.br](http://www.decex.eb.mil.br).

## **1.2 Delimitação do Estudo: breve descrição do contexto em foco**

O presente estudo encontra-se delimitado na atuação da Seção de Coordenação Pedagógica para promover a efetiva formação continuada dos docentes da AMAN. O Corpo Docente desse secular estabelecimento de ensino é constituído atualmente por cerca de 500 professores e instrutores desdobrados em diversas Seções, Cursos e Cadeiras de Ensino.

A AMAN possui aproximadamente 67 Km<sup>2</sup> de área. É dotada de alojamentos com toda a infraestrutura para os cerca de 1800 alunos que frequentam os cursos regulares. Possui refeitórios, bibliotecas, salas de estudo, grêmios recreativos, lavanderia, salas de musculação e outras facilidades para os cadetes, para os docentes e para seus familiares. Essas facilidades incluem um hospital, um posto odontológico, agências bancárias e três vilas militares.

Quanto às instalações voltadas ao ensino bélico destacam-se a Seção de Educação Física, a Seção de Equitação, a Seção de Tiro, o Simulador de Apoio de Fogo e os locais específicos (Áreas de Instrução) para o treinamento das diversas táticas, técnicas e procedimentos desenvolvidos nas operações militares.

No Conjunto Principal de instalações encontram-se as salas de aula, anfiteatros e auditórios. Essas instalações têm recebido substancial atenção em reformas e aquisição de novos equipamentos com a finalidade de incorporar as mais modernas estruturas interativas de aprendizagem. A rede lógica também tem sido alvo de constantes melhorias para promover acesso e ferramentas que permitam ao discente e ao docente trabalhar de forma simultânea e colaborativa.

A incumbência na tarefa de gerir esse sistema de ensino discente e docente é da Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) com o apoio do Comando da AMAN e de outras Seções, como a SPADE (Seção de Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão) e a Seção Psicopedagógica. A SCP tem desenvolvido um trabalho incessante no sentido de melhorar a qualidade do ensino. Uma das principais iniciativas é a oferta e ampliação de oportunidades de capacitação docente. Dentro dessa perspectiva o presente estudo será limitado nas iniciativas e projetos de formação continuada de docentes realizados na AMAN entre os anos de 2016 e 2020, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

A seguir, ficará destacado o questionamento que guiará esse pesquisador na busca de alternativas mais assertivas para melhoria da qualidade das ofertas de capacitação docente promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP).

### **1.3 Problema**

A Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN possui uma gama de atribuições que envolve centenas de atividades correlatas e simultâneas que ocorrem diariamente. Além da missão de reger o ano letivo dos cursos de formação há ainda a vertente cada vez mais exigente de melhor capacitar os docentes a fim de contribuir para o incremento na qualidade do ensino.

Diante desse cenário e envolvido nessa realidade, esse pesquisador preocupou-se em avaliar as condições oferecidas para a formação continuada dos docentes da AMAN, bem como identificar a percepção destes acerca dessa atividade. Assim, define-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: quais os impactos das iniciativas de formação continuada promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) da AMAN no desenvolvimento profissional de seus docentes?

Na busca pelas respostas ao questionamento em tela, pontua-se que esse pesquisador exerce um papel ativo no campo em estudo e, ao estabelecer um relacionamento com os interlocutores, se guiará pelos objetivos que serão expostos a seguir.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

Analisar as práticas de formação continuada de docentes desenvolvidas pela Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN nos últimos cinco anos, a fim de verificar suas características, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil dos docentes da AMAN;
- Apresentar as ações de capacitação docente promovidas pela SCP/AMAN;
- Avaliar a efetividade das iniciativas de capacitação docente desenvolvidas pela SCP/AMAN;
- Identificar as necessidades formativas e apontar sugestões para a melhoria da formação continuada dos docentes da AMAN.

## 1.5 Organização do Trabalho

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: Introdução, apresentação do contexto em que está inserida a atividade de Coordenação Pedagógica, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Discussão, Considerações Finais, Referências, Apêndices e Anexos.

A Introdução subdivide-se em cinco subseções: Relevância do Estudo/Justificativa, Delimitação do Estudo, Problema, Objetivos Geral, Objetivos Específicos e Organização do Trabalho.

Na segunda parte, fez-se uma breve exposição sobre a atividade de Coordenação Pedagógica em instituições de ensino civis e militares, apresentando algumas de suas características e peculiaridades específicas no contexto do ensino no Exército Brasileiro.

A Revisão de Literatura apresentou um panorama das pesquisas recentes sobre os conceitos de “coordenação pedagógica”, “formação continuada docente” e “desenvolvimento profissional docente” com a concomitante consulta às bases de dados pertinentes aos temas. Nesse Capítulo foram apresentados ainda o trabalho desenvolvido na Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN, o perfil de seus integrantes, o perfil dos docentes que servem na AMAN, bem como as principais atividades de formação continuada e desenvolvimento profissional de docentes realizados nessa instituição de ensino nos últimos cinco anos.

A Metodologia foi subdividida em quatro subseções: População, Instrumentos de Pesquisa, Procedimentos para Coleta de Dados e Procedimentos para Análise dos Dados. A pesquisa se baseou na aplicação de um questionário sobre os temas correlatos, alicerçado em referencial teórico consagrado sobre os assuntos e nas legislações que amparam as atividades de ensino e coordenação pedagógica no Exército Brasileiro. Aplicou-se esse instrumento de pesquisa para a totalidade de docentes que estavam prontos para o serviço<sup>15</sup> nas datas definidas para sua execução.

Com os dados produzidos desenvolveu-se uma análise aprofundada de seus significados e sua interpretação. Foi realizado um levantamento dos apontamentos mais relevantes que se coadunaram com os temas de pesquisa, promovendo a análise de seu conteúdo e demais inferências pertinentes.

Em seguida, foram apresentados os Resultados e Discussão, seguido das Considerações Finais e Referências. Nos Anexos e Apêndices constam os instrumentos elaborados pelo pesquisador e pela Universidade de Taubaté.

---

<sup>15</sup> Prontos para o serviço: todos os profissionais que estiverem desenvolvendo suas atividades laborais no período em que for aplicado o instrumento de pesquisa.



Na próxima Seção convidamos o nobre leitor a conhecer um pouco mais sobre as origens, a formação de profissionais e o trabalho de Coordenação Pedagógica no meio escolar e o desenvolvido em Instituições Militares do Exército Brasileiro.

## **2 SOBRE IMPORTÂNCIAS: A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E AS DIMENSÕES DA PRÁTICA**

Em diferentes ambientes educacionais, a coordenação pedagógica se faz necessária diante das inúmeras demandas e seus condicionantes surgidos em cada estabelecimento de ensino, com peculiaridades e características próprias, se constituindo em desafios e dilemas que se apresentam no cotidiano e requerem inúmeras habilidades e competências do coordenador ou setor responsável pela coordenação pedagógica. Dentre outras, cabe a figura do coordenador desenvolver as seguintes competências: a formadora; a articuladora e a transformadora.

De acordo com Franco (2008),

[...] coordenar o pedagógico será instaurar, incentivar, produzir constantemente um processo reflexivo, prudente, sobre todas as ações da escola, com vistas à produção de transformações nas práticas cotidianas. Esse processo reflexivo deverá abranger todo o coletivo da escola, especialmente os professores e toda a equipe de gestão, e se repercutir por todo ambiente escolar. (FRANCO, 2008, p. 128).

Com base nessas reflexões é possível ações que permitem articular e transformar as propostas de formação idealizadas e implementadas pelo responsável pela coordenação pedagógica, visando a oferta de formação continuada aos que fazem parte do grupo de educadores, privilegiando os espaços e tempos de uma ação significativa, que estimule o processo permanente de reflexão crítica sobre a prática, na proposição de intervenções pontuais e melhorias emergentes na ação educativa (VEIGA, 2009).

As evidências sobre a Coordenação Pedagógica apontam para a efetivação de profissionais que não tiveram uma formação específica para essa atividade e ainda para docentes que foram levados a aceitar o cargo, mesmo não tendo afinidade ou pendor para esse tipo de trabalho. Conforme elucida Mate (2012, p. 20), o Professor Coordenador Pedagógico (PCP) ainda necessita “definir sua identidade” e conquistar sua “territorialidade própria”. A educação continuada se mostra como uma solução adequada para essas situações.

A articulação entre os diversos elementos que compõe o universo escolar aparenta ser um grande emaranhado de leis, estatutos, regulamentos, vontades, sentimentos e afetos. Gerenciar todas essas questões torna o trabalho de coordenação uma tarefa quase impossível. Diante de tal situação cresce de importância estudar e aprofundar o conhecimento nessa área a fim de tornar o trabalho do Coordenador mais efetivo e saudável para todas as partes envolvidas.

Esse profissional é considerado essencial dentro de qualquer instituição que promova ações educativas. Sua atuação é ampla e irrestrita, desde os primeiros anos escolares até a pós-

graduação. Villela e Guimarães (2012) revelam em interessante artigo, intitulado “Sobre o diagnóstico” formas de se executar uma análise reflexiva sobre o ambiente escolar. Os diversos fatores intervenientes podem ser coletados, analisados e organizados em forma de relatório para subsidiar ações e iniciativas que visem a solução situações desagradáveis ocorridas durante o ano letivo ou até mesmo evitá-las.

Juntamente com a direção e a gestão escolares, a Coordenação busca compreender e atuar em duas grandes frentes. A primeira é de aspecto generalista e amplo. As convenções e abordagens se apoiam nas boas práticas da instituição, nos exemplos de sucesso de outras escolas e na literatura específica e testada sobre o assunto. Essas medidas visam fornecer um alicerce e um ambiente seguro para que a direção da escola possa desenvolver seu trabalho da melhor forma possível, bem articulada com os gestores, professores, alunos e membros da comunidade onde a escola está inserida.

As normativas, sempre democráticas, buscam a participação da maioria dos cidadãos que compõem a comunidade escolar e acata seus anseios e aspirações. Almeida (2012, p.27) corrobora com essa visão ao afirmar que “quando existe um objetivo comum, definido e perseguido pelo grupo, os diretores percebem que compartilhar o poder é bom”. Essa atitude convida a todos para fazerem parte das decisões a serem tomadas e dos caminhos a serem percorridos, onde a escuta da equipe de coordenação absorve e traduz as ações a serem desenvolvidas. Essa prática, quando se legitima, dá voz a todos os participantes. E mesmo aqueles que foram a minoria em determinado assunto se sentem prestigiados, pois tiveram suas ideias ouvidas.

A segunda perspectiva é desenvolvida em grupos menores ou mesmo individualizada. O respeito à diversidade se mostra presente na vida do Coordenador Pedagógico. É nesse espaço que esse profissional deve permanecer atento e receptivo aos mais diversos chamamentos da comunidade escolar. Qualquer tipo de situação fora da normalidade que venha a ferir preceitos básicos de respeito e boa convivência deve ser objeto de seu incansável trabalho.

Placco e Souza (2012) descrevem de forma didática ações sugeridas a Coordenadores Pedagógicos no trabalho coletivo a fim de prevenir e reduzir danos. O ambiente escolar não está imune às situações turbulentas que assolam a sociedade. Através da atenção e empenho de todos os seus integrantes é possível tornar a escola um ambiente agradável e harmonioso, com ganhos nos domínios cognitivo, psicomotor e principalmente afetivo.

As diversas demandas surgidas das relações intra e interpessoais são as que necessitam do maior grau de atenção. Dificuldades de relacionamento entre alunos, entre esses e os professores ou com equipe gestora e, ainda, com componentes da comunidade escolar são

questões de primeira grandeza para o Coordenador Pedagógico. Sua intervenção discreta, respeitosa e assertiva proporciona, geralmente, a solução ou o encaminhamento pacífico das situações ocorridas.

Cabe ressaltar que, nem sempre é possível a resolução imediata de determinado problema, pois as condições sociais e emocionais da comunidade escolar, inseridas no mundo contemporâneo e suas multifacetadas desigualdades são incalculáveis. Assim sendo, cabe ao Coordenador buscar auxílio especializado. Por conta da complexidade, cada caso deve ser estudado minuciosamente a fim de se encontrar a solução mais adequada.

No que tange ao aperfeiçoamento profissional, o Coordenador Pedagógico exerce papel fundamental e preponderante. Esse profissional canaliza os esforços de capacitação docente e disponibiliza todos os recursos necessários para o atingimento dos objetivos propostos. Conforme aponta Christov (2012, p. 10), “educação continuada é um programa composto por diferentes ações como cursos, congressos, seminários, horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC), orientações técnicas e individuais.”

Ainda de acordo com Christov (2012, p.10), o fomento e apoio à educação continuada “se faz necessário para atualizarmos nossos conhecimentos, principalmente para analisarmos as mudanças que ocorrem em nossa prática, bem como para atribuímos direções esperadas a essas mudanças.” Nesse sentido o Coordenador Pedagógico auxilia e instrumentaliza os professores com ferramentas que possam melhorar as suas percepções acerca da prática docente.

Além do cumprimento das diretrizes emanadas pelos diversos órgãos responsáveis pela educação nas esferas federal, estadual e municipal, o Coordenador deve estar atento à cultura organizacional de sua escola e aos anseios de seus professores. As práticas pedagógicas de formação devem se alinhar com a visão de futuro do estabelecimento de ensino, fortalecendo-a e apoiando-se nela. Atender a um docente com uma capacitação que lhe seja útil e agradável, promove a melhoria no ambiente escolar e torna mais estimulante a busca pelo conhecimento e o domínio de novas técnicas de ensino e gestão da sala de aula.

No entendimento de Christov (2012) existem algumas prerrogativas que dão suporte para uma educação continuada efetiva e de qualidade: um contexto de atuação, a inserção do docente como parte contribuinte das transformações desejadas, vontade política de todos os envolvidos no processo, recursos financeiros e tempo privilegiado para o estudo e a discussão das pautas levantadas. Todos esses aspectos gerenciados de forma sinérgica apontam para o sucesso do trabalho de aperfeiçoamento, em todos os níveis, da educação e dos docentes no ambiente escolar.

## **2.1 A atividade de coordenação pedagógica em instituições de ensino militares e suas peculiaridades**

A Coordenação Pedagógica em instituições de ensino militares é considerada bastante antiga e consolidada. O embrião dessa atividade remete ao ano de 1966. Nesse ano, em 24 de janeiro, através da Portaria do Ministério da Guerra nº 53, foram criados os cursos de Administração de Pessoal, de Preparação Pedagógica, de Técnica de Ensino, de Administração Escolar e de Técnica de Administração. Esses cursos de especialização surgiram principalmente pela necessidade de sistematizar a atividade de direção e condução do ensino que não tivesse atrelado exclusivamente às atividades militares.

Ao longo das décadas seguintes esses cursos foram ajustados às necessidades da Força Terrestre (F Ter) para atender de forma plena e tempestiva às demandas educacionais que surgiam. O Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC – Rio de Janeiro-RJ) é o local onde foram criados e ainda funcionam alguns desses cursos.

Atualmente, na área específica de ensino, são ofertadas anualmente pelo CEP/FDC vagas para os seguintes cursos regulares: Auxiliar de Ensino, Psicopedagogia Escolar e Coordenação Pedagógica. O primeiro curso é destinado a praças (subtenentes e sargentos) e os demais são destinados a oficiais (capitães e majores). A seleção dos candidatos é bastante rigorosa e passa por diversas etapas. É verificado ainda se o(a) candidato(a) possui itinerário formativo na área do ensino.

Após a seleção os cursos são realizados em duas fases: uma EAD (Ensino a Distância) e outra presencial. São estudados todos os pressupostos teóricos históricos e vigentes acerca do ensino civil e militar, autores de referência e aderência com os temas propostos e as legislações que amparam e orientam o ensino em âmbito externo e interno à Força Terrestre.

Os cursos exigem um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e são classificados como pós-graduação *lato sensu*. Ao término dos cursos todos os oficiais e praças são geralmente classificados em instituições de ensino, a fim de colocar em prática os conhecimentos recém-adquiridos e contribuir com a melhoria da educação e o esforço de pesquisa do Exército Brasileiro.

Nessas Organizações Militares (OM) o militar ocupa vagas específicas destinadas ao planejamento, desenvolvimento, condução e avaliação dos processos educacionais correlatos. Pode integrar ou chefiar uma estrutura de ensino e fazer parte de grupos interdisciplinares para

subsidiar revisões e propor mudanças nas legislações de ensino e práticas pedagógicas. Atua ainda, para aqueles com formação específica, como o psicopedagogo(a) escolar.

Existe uma diferença marcante na atuação do Coordenador Pedagógico nas instituições de ensino militares em relação aos demais ambientes escolares do país. O Exército Brasileiro (EB), pautado na hierarquia e na disciplina como seus fundamentos basilares, tem na Coordenação Pedagógica um importante agente de fomento na concretização dos objetivos educacionais propostos. Há, funcionalmente, uma ascendência estritamente profissional entre os integrantes da Seção de Coordenação Pedagógica e os docentes.

Essa ascendência se faz necessária para o bom andamento do fluxo de diretrizes e acompanhamento das diversas atividades educacionais, didáticas e pedagógicas dentro dos estabelecimentos de ensino. Visitas de Orientação Técnica (VOT), atividades de supervisão escolar, assistência a aulas e instruções ministradas pelos docentes são práticas corriqueiras e comuns no ambiente de ensino militar.

Conforme estudos de Clementi (2005, p. 59) observa-se que “a prática de assistir às aulas permite ao coordenador o reconhecimento das mudanças pelas quais passam ou não o professor e o aluno”. Nesse contexto, as devolutivas dessas inferências são de mão dupla e há um livre acesso entre os professores, instrutores e integrantes da Coordenação Pedagógica. Essa dinâmica de trabalho não possui características de fiscalização, mas de observação das melhores práticas e abordagens a fim de se aperfeiçoar a cada dia a educação dentro da Força Terrestre.

A seguir apresentaremos um quadro com as principais instituições de ensino do Exército Brasileiro que contam com a presença de militares com formação específica em coordenação pedagógica e psicopedagogia escolar.

**Quadro 1** – Principais instituições de ensino do Exército Brasileiro (EB)

Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx)	Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos (EASA)
Instituto Militar e Engenharia (IME)	Colégios Militares (CM)
Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)	Escola de Saúde do Exército (EsSEEx)
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO)	Escola de Educação Física do Exército (EsEFEx)
Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR)	Escola de Sargentos das Armas (EsSA)
Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC)	
Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME)	
Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx)	

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

O viés acadêmico dessas funções se faz preponderante. As diversas estruturas de recursos humanos das Organizações Militares do Exército Brasileiro proporcionam oportunidades aos militares de carreira para que esses escolham trilhar os rumos da educação dentro da Força. Os processos seletivos internos levam ainda em consideração o perfil profissional do militar. Nesse caso busca-se aproveitar os militares que já integram os sistemas de ensino e que demonstrem pendor para essas atividades. Os sistemas de observação e avaliação semestrais a que todo militar é submetido proporciona um parâmetro imparcial, que leva em consideração o desempenho na função e os diversos cursos e especializações realizados em prol das atividades docentes e de gestão escolar.

Na sequência buscaremos desenvolver a composição do *corpus* teórico que subsidiará essa pesquisa, constituindo a Revisão de Literatura.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

Esse item tem como foco apresentar o panorama das pesquisas sobre o tema estudado bem como da literatura que servirá de referência teórica. A seguir será feita uma síntese das pesquisas relacionadas à coordenação pedagógica, ao desenvolvimento profissional docente e ao ensino e educação militares. Será feita ainda uma abordagem a respeito do trabalho da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN, o perfil dos profissionais que servem nessa Seção, a caracterização sumária dos docentes da AMAN e as principais iniciativas de formação docente realizadas nos últimos cinco anos.

Essa Seção será encerrada com as implicações da formação continuada para o desenvolvimento profissional e os desafios enfrentados pela Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN para conquistar a qualidade desejada nas iniciativas de aperfeiçoamento profissional de seus professores.

Apresenta-se, a seguir, o panorama das pesquisas sobre os assuntos investigados.

#### **3.1 Panorama das pesquisas sobre o tema estudado**

A inquietação deste pesquisador acerca do grande tema coordenação pedagógica e formação continuada de docentes vem de longa data. Empiricamente, em conversas com os demais colegas de profissão e nas atividades de cunho profissional que abordavam esses assuntos, sempre eram levantadas questões acerca da efetividade das ferramentas e práticas de formação contínua do Corpo Permanente<sup>16</sup> da AMAN. A busca por soluções que pudessem minimizar esse desconforto foi implementada aos poucos, com pesquisas internas e a proposição de ideias que eram coletadas ao longo das atividades de extensão desenvolvidas com os docentes.

O ápice desse movimento foi a participação deste pesquisador em processo seletivo de mestrado com a finalidade de estudar esses assuntos. Foram realizadas consultas aos principais bancos de dados e repositórios nacionais com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o tema e captar os trabalhos que pudessem subsidiar a busca por soluções satisfatórias aos questionamentos da presente pesquisa.

Conforme exposto acima, entre os meses de junho e agosto de 2021, realizou-se uma revisão da literatura nas seguintes bases de dados: Portal de Periódicos da Coordenação de

---

<sup>16</sup> Corpo Permanente: Estrutura de profissionais que servem na AMAN. É constituída de professores, instrutores, monitores, Comandantes em todos os níveis e demais estruturas de apoio direto ou indireto.



Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), e no Banco de Dissertações do Mestrado Profissional em Educação (MPE) e do Mestrado em Desenvolvimento Humano (MDH) da Universidade de Taubaté (UNITAU). Foram selecionados os descritores coordenador pedagógico, coordenação pedagógica, formação continuada, desenvolvimento profissional, ensino militar, educação militar e AMAN.

Para os descritores coordenação pedagógica, formação continuada e desenvolvimento profissional foram delimitados os anos de 2016 a 2020 (inclusive). Com relação aos descritores ensino militar, educação militar e AMAN, não foi delimitado um intervalo de tempo. Tal decisão se justificou por conta da pouca ocorrência de dados relacionados a esses descritores.

Por meio da busca de trabalhos nas referidas plataformas que englobassem a temática em estudo foi elaborada uma dinâmica para o tratamento dos dados coletados. Inicialmente foram catalogadas em forma de quadros os resultados numéricos apresentados com o uso dos descritores. Em seguida foi feita uma leitura dos títulos dos artigos, dissertações ou teses que apresentassem os termos descritores indicados ou correlacionados. Na sequência foram selecionados e lidos os resumos dos trabalhos com possíveis contribuições para o presente estudo. Na última etapa da revisão de literatura foi feita uma leitura integral dos trabalhos identificados com ocorrências que pudessem contribuir com a discussão que será desenvolvida por este pesquisador.

O primeiro indexador analisado foi o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os resultados foram reunidos no Quadro 2.

**Quadro 2** – Consulta aos termos descritores no Portal de Periódicos da CAPES

Termo Descritor	Ocorrência	Termo Descritor	Ocorrência
Coordenador Pedagógico	66	Ensino Militar	25
Coordenação Pedagógica	76	Educação Militar	15
Formação Continuada	101	Academia Militar das Agulhas Negras	55
Desenvolvimento Profissional	76	<b>Total</b>	<b>414</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

No Portal de Periódicos da CAPES utilizando os descritores conforme quadro acima e delimitado pelos anos de 2016 a 2020 foram encontrados 414 trabalhos. O descritor Coordenador Pedagógico apontou estudos sobre uma gama de assuntos. Dentre os principais

destacam-se a intermediação do coordenador na relação escola-família, suas funções no contexto escolar, o suporte no ensino das disciplinas, seus saberes e práticas, o apoio na condução de estágios e na formação docente dentro do ambiente escolar.

Foi observado ainda o trabalho integrado desse profissional em temas como indisciplina e violência no ambiente escolar, nutrição e obesidade, COVID-19, educação religiosa, gestão escolar, atendimento escolar especializado e transtornos de aprendizagem, projeto político pedagógico e interação com a comunidade, educação de jovens e adultos e programas de prevenção às drogas.

O descritor Coordenação Pedagógica, por similaridade, apresentou resultados próximos ao descritor Coordenador Pedagógico na investigação realizada. Os temas e discussões se concentraram na atuação da coordenação pedagógica nas lides escolares. Houve a recorrência do apoio dos profissionais que trabalham nesse departamento na solução de questões que englobassem a formação continuada, a interdisciplinaridade, a indisciplina, as relações docente-discente e família, a diversidade, a gestão escolar e a identidade profissional.

Foi percebida ainda a inserção com novo enfoque de pesquisas sobre o currículo, as relações de trabalho dentro e fora da escola, discussões sobre gênero, o ensino remoto, a educação para pessoas com deficiência, a educação de pessoas privadas de liberdade, o “*bullying*” escolar, a gravidez na adolescência, a educação ambiental e estudos relacionados aos regionalismos nacionais (culinária, escolas rurais e dilemas étnico-raciais).

O descritor Formação Continuada apresentou a maior ocorrência entre os descritores selecionados com um total de 1115 registros. Foi aplicado novo filtro no indexador que retirou da busca palavras que não estivessem diretamente ligadas à educação e à formação continuada. O novo resultado apontou 101 periódicos. A maior parte dos estudos se mostrou limitada a indagar a necessidade de aprimoramento profissional de forma interna, dentro das próprias instituições em que as pesquisas foram realizadas. As discussões focaram a formação contínua para a prática docente, para a equipe gestora, para a educação inclusiva, para a adequação do professor em escolas com regime integral, para a atualização e aplicação das políticas públicas e para o desenvolvimento de habilidades e capacidades específicas relativas à docência.

Foi observada a incidência de demonstrações de estratégias educacionais para o enfrentamento de diversos problemas encontrados nas dinâmicas de ensino e aprendizagem em que a formação continuada seria uma solução para preencher essa lacuna. Os seguintes temas foram percebidos em complemento aos descritores anteriores: educação profissional, matemática financeira, Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), o uso do

Ensino a Distância (EAD) na formação continuada, a formação continuada na mudança e/ou reestruturação da carreira e o uso de brincadeiras, jogos e metodologias ativas na aprendizagem.

A busca com o descritor Desenvolvimento Profissional revelou 586 periódicos. Novamente foram utilizados filtros que permitissem uma captura mais específica acerca do tema em questão. Com a nova configuração foram encontrados 76 trabalhos. Os artigos lidos revelaram a junção do descritor com a educação especial, com a educação básica e com as mudanças dentro da carreira (novas áreas de atuação na docência).

Para esse descritor houve a maior incidência de assuntos inéditos e pertinentes com os temas desta pesquisa. Dentre os principais pode-se destacar o ser e o fazer dentro da docência, dilemas e insucesso/fracasso no desenvolvimento profissional, o contexto de aplicação e as necessidades formativas, convênios e parcerias público/privadas para a promoção do desenvolvimento profissional. Foi realizada ainda em alguns trabalhos uma crítica acerca do que foi denominado “produtivismo acadêmico”. Nesse contexto houve uma argumentação acerca das repercussões que essa atividade traz para as demais atividades docentes.

A supervisão pedagógica e a avaliação dos docentes foram assuntos recorrentes nos periódicos da CAPES. Termos semelhantes como Avaliação do Desempenho Docente (ADD) e atividades de monitoria de profissionais recém-formados também foram observados. Esses temas se mostraram eficazes no sentido de promover a percepção do desenvolvimento profissional ao longo da carreira e a oportunidade de reflexão e “ensaiar novas formas de ver e fazer” (MATE, 2012, p. 22).

Na leitura dos periódicos foi possível observar o crescimento das comunidades de aprendizagem docente. Esse trabalho colaborativo foi nomeado de diversas formas nas várias regiões e instituições de ensino pesquisadas, mas tem servido com o propósito principal de fomentar o compartilhamento de conhecimentos e boas práticas de ensino. Segundo Mate (2012) “a troca de experiências passa a ter um significado especial, em que a escuta do outro também adquire um sentido de aprendizado.”

As discussões acerca da supervisão pedagógica e avaliação docente se mostrou bastante relevante para a pesquisa em andamento. Para uma instituição militar, medir e quantificar o progresso de cada docente é um recurso que permite dar um retorno ao mesmo quanto à sua performance e ainda propor medidas que possam colaborar com seu crescimento pessoal e profissional. Essa atividade é comum na avaliação de desempenho dentro das lides castrenses<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Lides Castrenses: conjunto de atividades laborais próprias ao universo militar.

com o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD)<sup>18</sup>. Dentro da área de docência, particularmente na AMAN, ainda há a necessidade de instrumentos que possam quantificar e apontar soluções adequadas ao aprimoramento profissional dos professores.

O descritor “Ensino Militar” apresentou apenas 25 resultados. A história do ensino militar em período anterior ao atual foi prevalente (final do século XIX e primeira metade do século XX). Estudos acerca da liderança e psicologia também apareceram nas buscas. Estudos relacionados com a motivação dentro de um Colégio Militar (CM), preditores de sucesso acadêmico em instituição de ensino militar e o desenvolvimento de competências de comando e liderança foram observados em consonância com o descritor pesquisado.

Foram obtidos artigos sobre cooperação entre Forças Armadas (FA), reformulação de doutrina de segurança nacional e de ensino em instituições militares, instituição do primeiro doutorado em matemática do Brasil (1842, Escola Militar do Rio de Janeiro), Polícia Militar, segurança pública e recrutamento.

Esse resultado se mostrou muito revelador. No portal pesquisado, não foi encontrado nenhum trabalho similar ao desenvolvido nesta dissertação. De acordo com Duran (2016), “difícilmente encontramos trabalhos que problematizam a Educação Superior Militar sob a ótica pedagógica propriamente dita.” Esse é um dado valioso para a gênese de divulgação e fomento a outros pesquisadores da instituição acerca da carência de investigações sobre esse tema.

Na aposição do descritor Educação Militar o resultado se mostrou tímido. Foram encontrados somente 15 resultados. A educação militar na primeira metade do século XX foi novamente mencionada. Estudos sobre escolas de cunho militar na infância, o ensino na Academia Militar da Força Aérea (AFA), a educação inclusiva em Colégio Militar, discussões sobre educação militar e direitos civis, educação e esportes foram os outros temas relacionados.

Para esse indexador foi então pesquisado o último descritor, Academia Militar das Agulhas Negras. Foram constatadas 55 ocorrências. A família militar, o treinamento físico, composição corporal e o esporte, os aspectos epidemiológicos e de saúde em equinos e aspectos relacionados à identidade da profissão militar se mostraram presentes. Não foram encontrados artigos que relacionassem a profissão militar e a coordenação pedagógica.

A finalidade da pesquisa mais abrangente no Portal de Periódicos da CAPES foi proposital. Tal atitude desse pesquisador se justificou no sentido de permitir uma comprovação

---

<sup>18</sup> O SGD (Sistema de Gestão de Desempenho) é uma ferramenta institucional para a avaliação de desempenho de todos os militares de carreira do Exército Brasileiro. Essa avaliação ocorre semestralmente por pelo menos dois avaliadores com ascendência hierárquica e funcional em relação ao militar que será avaliado.

mais apurada dos resultados empíricos obtidos nos últimos 10 anos. A constatação primordial é a de que existem poucas obras que abordam a temática militar no país. Essas se concentram nas áreas de defesa, liderança, psicologia, saúde, educação física e medicina veterinária. Esse resultado será divulgado oportunamente aos órgãos de gestão acadêmica da AMAN a fim de aumentar a quantidade de produções científicas correlatas.

Na sequência, pesquisou-se a combinação de descritores. Essa estratégia foi desenvolvida em todos os bancos de dados utilizados a fim de permitir uma maior aderência e refinamento das buscas. Começamos com essa técnica pelo Portal de Periódicos da CAPES.

**Quadro 3** – Combinação de descritores no Portal de Periódicos da CAPES

Termo Descritor	Combinação com Descritor	Ocorrência
Coordenador Pedagógico	Formação Continuada	17
	Desenvolvimento Profissional	6
	Ensino Militar	0
	Educação Militar	0
	Academia Militar das Agulhas Negras	0

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

A combinação dos descritores Coordenador Pedagógico e Formação Continuada apontou 17 trabalhos. Na leitura dos títulos e dos resumos verificou-se o papel do coordenador pedagógico como articulador da formação de professores e sua identidade. Foi ainda possível identificar o papel do coordenador na formação de professores do ensino fundamental, médio, na Educação de Jovens e Adultos (EJA) e ensino superior (formação e pós-graduação).

A atuação do coordenador no contexto escolar e prática docente também se mostrou recorrente nas leituras realizadas. A participação do coordenador pedagógico na análise do ensino e saberes do professor em formação foi mencionada nos textos com ênfase na atuação profissional. Temas como nutrição escolar, formação continuada de profissionais da creche e combate à agressividade escolar foram também atrelados aos encargos do coordenador pedagógico.

Na pesquisa feita com o descritor Coordenador Pedagógico e o descritor Desenvolvimento Profissional foram encontradas 6 pesquisas. O primeiro estudo se concentrou nas influências da formação do coordenador pedagógico e sua posterior atuação profissional. Nos demais trabalhos foi exposta a condição do coordenador como ator de relevância no desenvolvimento da identidade profissional, facilitador do processo formativo e do

conhecimento didático do docente. A articulação e avaliação das práticas para a melhoria do trabalho docente foi atrelada ao trabalho do coordenador, assim como sua atuação na educação de adultos e seu suporte na formação e trajetória profissional de professores.

No uso do descritor Coordenador Pedagógico e os descritores Ensino Militar, Educação Militar e Academia Militar das Agulhas Negras não foram encontradas ocorrências. Esse fato corrobora a dedução e experiência empírica deste pesquisador no sentido de que as investigações desse assunto no campo militar são bastantes escassas. O ineditismo aponta para a necessidade de maior aprofundamento e o levantamento de dados que possam auxiliar nos estudos acerca da atividade de coordenação pedagógica e o aprimoramento profissional docente na AMAN e em instituições de ensino militares.

Foi realizada ainda a combinação dos descritores Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional. A combinação com os demais descritores (Ensino Militar, Educação Militar e Academia Militar das Agulhas Negras) também apresentou resultado nulo.

**Quadro 4** – Nova combinação de descritores no Portal de Periódicos da CAPES

Termo Descritor	Combinação com Descritor	Ocorrência
Formação Continuada	Desenvolvimento Profissional	20

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Nessa busca, inicialmente foram encontrados 135 resultados. Com o intuito de refinar a busca pelos temas correlatos foram aplicados filtros que pudessem combinar de forma satisfatória os descritores selecionados. O resultado posterior a essa técnica nos revelou 20 estudos. As obras analisadas revelaram discussões relacionadas ao uso da linguagem e a formação continuada, o aperfeiçoamento profissional de professores da educação básica e no ensino de disciplinas (predominantemente na área de exatas, matemática e física).

Foi possível também observar o estudo de casos referentes às escolas da rede pública com ênfase nas necessidades formativas dos professores que trabalham nessas escolas; reflexões acerca das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento profissional docente; experiências de atividades formativas com a parceria entre universidade e escolas de educação básica. Outra face das pesquisas em questão abordou as proposições na concepção prática da docência em diversos contextos educacionais, produção acadêmica como alternativa para solução de questões relacionadas ao ensino e para o aperfeiçoamento profissional, o papel do coordenador pedagógico na formação continuada de docentes e a mobilização de saberes nas lides educacionais.

Com os critérios embutidos na presente investigação foram encontrados quatro artigos que se mostraram pertinentes ao escopo do trabalho. Esses artigos foram lidos integralmente e os resultados estão expostos no quadro 5.

**Quadro 5** – Artigos lidos integralmente extraídos do Portal de Periódicos da CAPES

Fonte/Título	Autor(es)	Ano	Contribuições para a pesquisa
Fonte: Universidade Estadual de Maringá (UEM) Título: O coordenador pedagógico como articulador da formação de professores e de sua identidade profissional	Miriam Santana Teixeira, Antonio Amorim, Mariana Moraes Lopes e Amilton Alves de Souza	2018	Necessidade de construção da identidade profissional dos coordenadores pedagógicos e maior atenção à formação continuada dos docentes, atividade que é apontada como papel secundário nas instituições. Definição clara do papel da coordenação pedagógica.
Fonte: Cadernos de Pesquisa Título: Formação continuada no Brasil: a teia de concepções que a definem e regulam	Gisele Rietow Bertotti, Romilda Teodora Ens, Ana Paula de Moraes de Siqueira	2016	Proposição de dispositivos que assegurem a formação continuada dos docentes para a Força Terrestre.
Fonte: Ciência e Educação (Bauru) Título: Objetivos gerais de um programa de desenvolvimento profissional docente	Anne Louise Scarinci, Jesuína Lopes de Almeida Pacca	2016	Autonomia e tratamento individualizado aos docentes no que tange suas necessidades formativas. Necessidade de maior atuação da coordenação pedagógica.
Fonte: Educação e Sociedade Título: O Desenvolvimento profissional dos professores da educação superior: reflexões sobre a aprendizagem para a docência	Marielda Ferreira Pryjma, Oséias Santos de Oliveira	2016	A complexidade da profissão docente. Necessidade de formação específica para algumas cadeiras de ensino na AMAN. Necessidade de refletir sobre as experiências que não deram certo e não somente a divulgação de boas práticas.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Na base de dados SciELO foi aplicada uma metodologia de busca de dados semelhante ao da CAPES. Seguem os resultados encontrados (Quadro 6).

**Quadro 6** – Consulta aos termos descritores no Portal de Periódicos da SciELO

Termo Descritor	Ocorrência	Termo Descritor	Ocorrência
Coordenador Pedagógico	16	Ensino Militar	4
Coordenação Pedagógica	14	Educação Militar	8
Formação Continuada	115	Academia Militar das Agulhas Negras	8
Desenvolvimento Profissional	70	<b>Total</b>	<b>235</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Com o descritor Coordenador Pedagógico, observou-se a ocorrência de 16 artigos. Não foi aplicado filtro temporal, pois foram encontrados muito poucos trabalhos no intervalo inicialmente adotado na metodologia de busca (2016 a 2020). Os assuntos mais relevantes se concentraram nos desafios das atividades dos coordenadores pedagógicos, na sua atuação em programas de ensino de disciplinas, no apoio à educação de alunos imigrantes e à criatividade dos professores em sala de aula. Houve ainda a menção sobre as condições de trabalho e o papel dos coordenadores no contexto escolar, sua autonomia, ações para promover a inclusão, a gestão das políticas públicas e o ensino a distância.

Na pesquisa com o descritor Coordenação Pedagógica foram encontrados 14 resultados. Pelo mesmo critério abordado acima não foi feito um recorte temporal na investigação desse descritor. Os temas principais revelaram interesse nas questões de gênero e de relações étnico-raciais. Foi mencionada ainda a atuação da coordenação no que tange à formação continuada, às políticas públicas, processos de inovação docente, questões de afetividade e articulação pedagógica no ambiente escolar.

Para o descritor Formação Continuada foram encontrados 477 trabalhos. Foram então adotados filtros para a efetiva captação das obras mais pertinentes ao trabalho em curso e destacaram-se 115 artigos. As práticas pedagógicas inclusivas, a identidade e formação docente e a educação ambiental se mostraram evidentes no cômputo dos artigos. O destaque para o descritor usado foi o aprendizado e o uso de tecnologias para o ensino e a motivação para a permanência na profissão. Surgiram ainda temas relacionados a políticas públicas, dilemas éticos, conflitos, indisciplina e violência no contexto escolar.

O descritor Desenvolvimento Profissional apresentou 70 resultados. O uso de diversos recursos tecnológicos se apresentou como ferramenta promotora do desenvolvimento profissional docente. As noções do que se deseja e como se percebe um professor exemplar trouxe um olhar que ainda não havia aparecido nas pesquisas anteriores. Políticas públicas e mentorias para as necessidades formativas foram assuntos bastante abordados na análise realizada.

As dinâmicas e a reflexão acerca dos conteúdos, práticas e abordagens no contexto escolar permearam a maior parte dos artigos lidos (títulos e resumos). A saúde e o adoecimento do profissional docente, pela perspectiva educacional (e não médica) e a ética no ensino e aprendizado remoto foram outros temas que se mostraram bastante pertinentes e pouco explorados até então.

O descritor Ensino Militar contou com apenas 4 resultados. Para o descritor Educação Militar e para o descritor Academia Militar das Agulhas Negras foram encontrados 8 resultados



em cada busca. Esse número pequeno reforçou a pouca quantidade de publicações na área. A prevalência na temática foi relacionada à história da educação no contexto militar, psicologia, liderança e saúde animal (equinos).

O refinamento da busca no portal de periódicos da SciELO se deu pela combinação de descritores. Segue o Quadro 7 com os resultados encontrados.

**Quadro 7** – Combinação de descritores no Portal de Periódicos da SciELO

Termo Descritor	Combinação com Descritor	Ocorrência
Coordenador Pedagógico	Formação Continuada	4
	Desenvolvimento Profissional	0
	Ensino Militar	0
	Educação Militar	0
	Academia Militar das Agulhas Negras	0
Formação Continuada	Desenvolvimento Profissional	30

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

A análise revelou poucos resultados com os descritores selecionados. A busca com o maior número de periódicos se deu com a combinação entre Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional (30). As demais consultas revelaram resultados nulos. A totalidade das temáticas obtidas foi de artigos já observados em pesquisas anteriores. Foi feita a seleção de 3 artigos para a leitura integral. As contribuições para a pesquisa em andamento foram sintetizadas no Quadro 8.

**Quadro 8** – Artigos lidos integralmente extraídos do Portal de Periódicos da SciELO

Tipo/Fonte/Título	Autor(es)	Ano	Contribuições para a pesquisa
Fonte: Boletim de Educação Matemática (BOLEMA) Título: Conversas de Corredores: uma pesquisa narrativa sobre coordenação pedagógica e formação continuada de professores que ensinam Matemática nos Anos Iniciais	Marcela Lopes de Santana, Harryson Júnio Lessa Gonçalves	2020	Liderança e protagonismo da coordenação pedagógica na promoção e incentivo aos docentes para a formação continuada.
Fonte: Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) Título: Identidade docente e formação continuada: um estudo à luz das teorias de Zygmunt Bauman e Claude Dubar	Fernanda Rossi, Dagmar Hunger	2020	O fortalecimento da identidade docente dentro da AMAN. A importância da formação continuada para o desenvolvimento do capital intelectual e das relações sociais entre os professores.
Fonte: Revista Brasileira de Educação (RBE) Título: Formação pedagógica e desenvolvimento profissional no ensino superior: perspectivas de docentes	Marta Mateus de Almeida	2020	Autoestudo, práticas sociais no ambiente escolar e necessidade de compartilhamento do conhecimento adquirido. Necessidade de maior aprofundamento científico nas disciplinas lecionadas e na didática.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Na próxima base de dados, a BDTD, foram aplicados os mesmos parâmetros. Os resultados estão elencados no Quadro 9.

**Quadro 9** – Consulta aos termos descritores na BDTD

Termo Descritor	Ocorrência	Termo Descritor	Ocorrência
Coordenador Pedagógico	86	Ensino Militar	4
Coordenação Pedagógica	34	Educação Militar	20
Formação Continuada	65	Academia Militar das Agulhas Negras	29
Desenvolvimento Profissional (Docente)	32	<b>Total</b>	<b>270</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Foi então elaborado um Quadro com a síntese das principais discussões observadas, após a leitura dos temas e dos resumos, para cada um dos descritores usados na pesquisa (Quadro 10).

**Quadro 10** – Principais discussões encontradas na consulta aos termos descritores da BDTD

Termo Descritor	Principais Assuntos Discutidos
Coordenador Pedagógico	Identidade, Diversidade, Processo Formativo, Saberes, Atuação Profissional, Avaliação e Recuperação da Aprendizagem, Mediação, Uso de Novas Tecnologias e Desenvolvimento Profissional.
Coordenação Pedagógica	Representações Sociais, Relações Interpessoais no Ambiente Escolar, Avaliação Institucional, Acompanhamento e Desenvolvimento Docente/Discente, Discussões sobre Gênero, Formação de Professores, Gestão de Conflitos e Atuação em Contextos Diversos.
Formação Continuada	Educação Ambiental, Programas e Políticas Públicas e Privadas, Gênero e Sexualidade, Educação Inclusiva, Prática e Ensino de Disciplinas, Interdisciplinaridade, Inovação e Uso de Novas Tecnologias,
Desenvolvimento Profissional (Docente)	Questões salariais, Inclusão Escolar, Trabalho e Estudo Colaborativo, Uso de Tecnologias para o Ensino/Aprendizagem, Atuação Profissional em Contexto Variados, Identidade e Processos de Reflexão sobre a Carreira.
Ensino Militar	História, ensino e Gestão em instituições militares.
Educação Militar	Temáticas abordando períodos históricos, a formação e atividades diversas em escolas de formação e aperfeiçoamento militares (EsPCEX, AMAN, ECEME, AFA, EAM, Polícia Militar e Colégios Militares), Educação Inclusiva, Apoio Pedagógico a Alunos, Inserção do Sexo Feminino nas Forças Armadas
Academia Militar das Agulhas Negras	Estudos em Psicologia, Saúde Animal (Equinos), Família Militar, Socialização, Currículo, Identidade e Valores Militares.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

A BDTD apresentou uma gama maior de assuntos e um volume de temas relacionados à pesquisa em tela. Os descritores Ensino Militar, Educação Militar e Academia Militar das

Agulhas Negras tiveram maior quantidade de resultados. Mesmo com esses dados não foram encontradas teses e/ou dissertações com a especificidade requerida, reforçando o ineditismo da investigação em curso.

No desenrolar do método de busca e seleção de teses e dissertações foi realizado o cruzamento de descritores para a captura precisa de trabalhos relevantes. Os resultados estão dispostos no Quadro 15.

**Quadro 11** – Combinação de descritores na BDTD

Termo Descritor	Combinação com Descritor	Ocorrência
Coordenador Pedagógico	Formação Continuada	17
	Desenvolvimento Profissional	5
	Ensino Militar	0
	Educação Militar	0
	Academia Militar das Agulhas Negras	0
Formação Continuada	Desenvolvimento Profissional	10

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Foram encontrados 32 trabalhos com as combinações de descritores. Destaque para as combinações entre Coordenador Pedagógico e Formação Continuada com 17 resultados entre “Formação Continuada” e Desenvolvimento Profissional” com 10 resultados. A busca com os demais descritores não apresentou resultados, particularmente nos descritores Ensino Militar, Educação Militar e Academia Militar das Agulhas Negras.

Para os resultados disponíveis foi realizada uma seleção de trabalhos que dialogassem com a pesquisa em realização. Segue no Quadro 12 as obras que se mostraram pertinentes e com visões atinentes à coordenação pedagógica e à formação continuada docente.

**Quadro 12** – Teses/Dissertações lidas integralmente extraídas da BDTD

Tipo/Fonte/Título	Autor(es)	Ano	Contribuições para a pesquisa
Tipo: Dissertação Fonte: PEPGE/PUC-SP <sup>19</sup> Título: A função do coordenador pedagógico na qualificação do trabalho docente: formação continuada e avaliação educacional	Elizabeth Feffermann	2016	Maior ciência de suas atribuições (Coordenação Pedagógica) para melhor desempenhar seu papel nas lides do ambiente educacional.

<sup>19</sup> Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-SP.

**Quadro 12** – Teses/Dissertações lidas integralmente extraídas da BDTD

Tipo: Tese Fonte: PPGE/UNESP Pres. Prudente <sup>20</sup> Título: A mediação do coordenador pedagógico no desenvolvimento profissional de professores que ensinam matemática	Juliane do Nascimento Mosquini	2019	A criação de “pontes” entre os discentes, docentes e a oferta oportuna e adequada de qualificação. Maior capacitação para os integrantes da Seção de Coordenação Pedagógica/AMAN.
Tipo: Dissertação Fonte: PPGPPGE/UFSM <sup>21</sup> Título: Formação continuada de professores em serviço: implicações no processo do desenvolvimento profissional	Marta Regina Fontoura	2018	Necessidade de discussão aprofundada de assuntos atinentes à atuação da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN, em particular na formação continuada de seus docentes.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Na leitura das obras selecionadas foi possível observar um espaço muito significativo a ser ocupado pela Seção de Coordenação Pedagógica no ambiente educacional da AMAN. A estrutura vertical da instituição dificulta a transmissão e interlocução dos diversos setores que lidam diretamente com as necessidades formativas de discentes e docentes.

Encerrando as buscas pelos indexadores definidos no início da pesquisa foi realizada uma coleta de dados nos bancos de dissertações do Mestrado Profissional em Educação (MPE) e do Mestrado em Desenvolvimento Humano (MDH) da Universidade de Taubaté (UNITAU). Foram contabilizadas 198 dissertações. Os temas predominantes se concentraram nas discussões acerca do desenvolvimento profissional, representações sociais variadas, ensino à distância, caracterizações de cenários e ambientes com a proposição de ações para o desenvolvimento do Vale do Paraíba Paulista e a precarização do trabalho docente na mesma região.

As práticas de gestão no ambiente escolar, a assistência social e a preocupação com a aposentadoria de docentes se mostraram inéditos ou pouco debatidos em relação às bases de dados apresentadas anteriormente, por conta do enfoque mais particular dessas discussões. A fixação de empresas e indústrias (carreiras científicas) e demandas relacionadas aos esportes e à educação física também se mostraram com uma identidade bastante peculiar, provavelmente relacionada à cultura organizacional e à sua localização.

Extensão universitária, programas de ensino integral, formação docente e desenvolvimento profissional foram abordados em contextos diferentes do usual em comparação com outros bancos de dados consultados. O viés de outras profissões como

<sup>20</sup> Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de São Paulo, sede Presidente Prudente-SP.

<sup>21</sup> Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS.

fisioterapia, engenharia, serviço social, enfermagem e serviço público foram observados na presente busca. A qualidade de vida no trabalho foi bastante explorada no contexto acadêmico (professores e alunos) e no contexto profissional. Depressão, stress, o ensino a pessoas com deficiências (docentes e discentes) e a escolha profissional de jovens formaram um conceito pouco debatido nas obras até então pesquisadas.

A reabilitação de alunos e profissionais (docentes ou não), atuação de psicopedagogos, o ensino profissionalizante, o ensino de disciplinas (música, ensino religioso, LIBRAS), a afetividade, a mobilidade, a interdisciplinaridade, o turismo, a violência no contexto social e escolar e o uso de drogas foram abordados com ênfase didática e pela busca de estratégias para a melhoria das situações apresentadas. As políticas públicas, as questões de diversidade e minorias, a dança, afetividade na prática docente e a terceira idade também foram colocados em pauta.

Para os descritores selecionados na pesquisa foi possível encontrar 47 resultados, conforme Quadro 16.

**Quadro 13** – Consulta aos termos descritores nos Bancos de Dissertações dos Mestrados em Educação (MPE) e em Desenvolvimento Humano (MDH) da UNITAU

Termo Descritor	Ocorrência	Termo Descritor	Ocorrência
Coordenador Pedagógico	6	Ensino Militar	6
Coordenação Pedagógica	1	Educação Militar	6
Formação Continuada	16	Academia Militar das Agulhas Negras	5
Desenvolvimento Profissional	7	<b>Total</b>	<b>47</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Houve a predominância de resultados para o descritor Formação Continuada, com 16 resultados. Houve um aumento significativo de resultados relacionados aos descritores Ensino Militar, Educação Militar e Academia Militar das Agulhas Negras. Tal situação se justificou pela defesa de 6 militares que trabalham ou trabalharam na AMAN e que foram selecionados para a realização do MPE/UNITAU entre os anos de 2016 e 2019.

Para esse banco de dados, após a leitura de todos os títulos das dissertações produzidas entre os anos de 2016 e 2020, foram selecionados 20 trabalhos para a leitura dos resumos. Após a leitura dos resumos foram identificadas 3 dissertações para leitura integral e que foram elencadas no Quadro 14.

**Quadro 14** – Obras lidas integralmente extraídas do Banco de Dissertações da UNITAU

Fonte/Título	Autor(es)	Ano	Contribuições para a pesquisa
Fonte: PPGE/UNITAU <sup>22</sup> Título: Formação Continuada: desafios e perspectivas de professores em uma Instituição de Ensino Militar	João Freire Júnior	2020	Necessidade de maior aprofundamento das necessidades formativas e maior oferta de oportunidades aos docentes para a formação continuada.
Fonte: PPGE/UNITAU Título: O coordenador pedagógico e os desafios da sua função na escola	Sandra Mara Tavares Rodrigues	2018	Necessidade de atuação e ocupação de espaços entre docentes, discentes e o atendimento de demandas relativas ao aprimoramento profissional dos professores.
Fonte: PPGDH/UNITAU <sup>23</sup> Título: Professor coordenador – formação, atuação e desenvolvimento profissional no espaço escolar	Suzana Aparecida Ramiro	2020	Diagnóstico e desenvolvimento de habilidades e capacidades da equipe da Seção de Coordenação Pedagógica para melhorar a efetividade no trabalho de formação continuada dos docentes.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Os demais trabalhos lidos parcial ou integralmente nesse e nos outros bancos de dados pesquisados ofereceram um grande cabedal de conhecimentos, técnicas, estilos e referencial teórico.

No que tange ao referencial teórico, nas pesquisas realizadas nas bases de dados consultadas, foi observada a seguinte prevalência de autores: Alarcão (2009), Almeida e Placco (2005), Clementi (2005), Day (2001), Domingues (2014), Franco (2008), Gatti (1997, 2008, 2009 e 2010), Gatti e Barreto (2009), Huberman (1992), Imbernón (2009, 2011 e 2016), Marcelo (1992, 1999, 2007) Nóvoa (1991 e 1992), Orsolon (2010), Placco (2011 e 2015) Placco, Almeida e Souza (2011), Placco e Almeida (2010), Tardif (2000, 2002 e 2013) e Shulman (2014).

Com relação à metodologia, houve a preponderância dos seguintes autores: Bardin (2016), Gil (2002), Marconi e Lakatos (2002 e 2003), Minayo (2002), Severino (2017) e Trivinos (1987). Esses pesquisadores serão de grande valia para embasar o estudo em andamento, alguns deles serão utilizados como referência durante a pesquisa e em todo o percurso metodológico, apresentação dos resultados e considerações finais.

Será feita em seguida a caracterização sumária do trabalho desenvolvido na Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN.

<sup>22</sup> Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Taubaté.

<sup>23</sup> Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté.

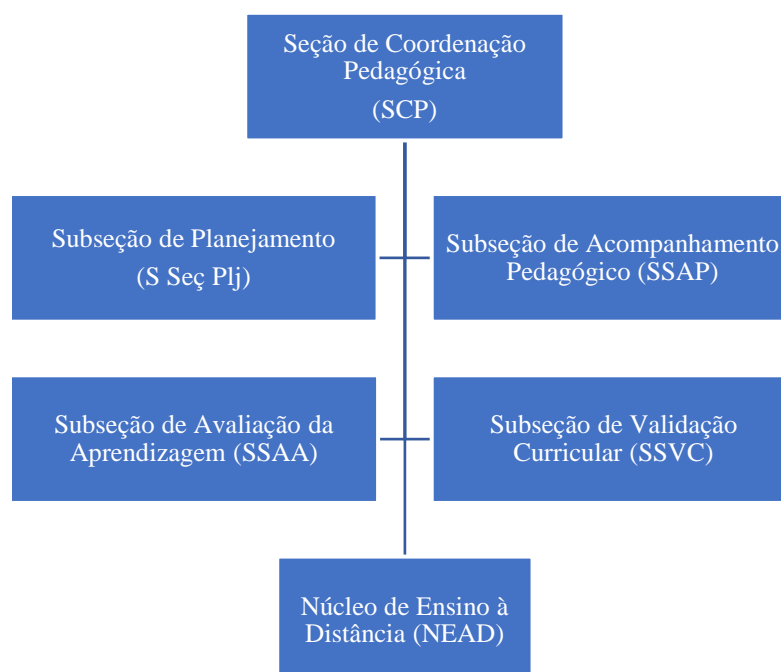
### 3.2 O trabalho desenvolvido na Seção de Coordenação Pedagógica e sua integração com os demais setores da AMAN

A Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) responde pela elaboração, aplicação, avaliação e pelos programas de aperfeiçoamento em todas as atividades de ensino da AMAN durante o ano letivo. O gerenciamento de todas as tarefas se mostra como um grande desafio. O Artigo 10 da Portaria Nº 549, de 6 de outubro de 2000 (Regulamento dos Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino do Exército/R-126) atribui à SCP as missões de:

- I - Elaborar e atualizar os documentos básicos de ensino de responsabilidade do EE;
- II - Planejar, coordenar, controlar e avaliar as atividades do ensino-aprendizagem no EE, aplicando e atualizando os instrumentos necessários;
- III - Compatibilizar as atividades de ensino e instrução com as disponibilidades financeiras e materiais a elas destinadas; e
- IV - Realizar a coordenação pedagógica, em apoio ao trabalho dos docentes. (BRASIL. 2000).

O Regimento Interno da AMAN (BRASIL, 2015) organiza a Seção de Coordenação Pedagógica em Subseções conforme a Figura 1.

**Figura 1** – Organograma da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN



Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Esse documento aponta ainda, em complemento ao Regulamento dos Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino do Exército, as seguintes missões:

- I – elaborar e atualizar os documentos básicos de ensino de responsabilidade da AMAN;
- II – planejar, coordenar, controlar e avaliar as atividades do ensino-aprendizagem na AMAN, aplicando e atualizando os instrumentos necessários;
- III – compatibilizar as atividades de ensino e instrução com as disponibilidades financeiras e materiais a elas destinadas.
- IV – acompanhar aulas e instruções visando ao aprimoramento das práticas adotadas no processo ensino-aprendizagem;
- V – planejar, coordenar e controlar as atividades do Estágio de Atualização Pedagógica (EstAP);
- VI – participar das reuniões de cunho pedagógico no âmbito da AMAN;
- VII – participar de ações e atividades voltadas ao aperfeiçoamento do corpo docente.
- VIII – assessorar o Diretor de Ensino nos assuntos de natureza pedagógica, em conjunto com a Seção Psicopedagógica; e
- IX – estimular a troca de experiências pedagógicas entre as diversas Seções, Cadeiras e Cursos da AMAN. (BRASIL, 2015).

Nesse mesmo regimento (Brasil, 2015) não foi encontrada uma delimitação clara e precisa das atribuições de cada subseção, suas tarefas, incumbências e responsabilidades. Existem instruções e Procedimentos Operacionais Padrão (POP) em documentos internos que regem as atividades concernentes à cada subseção. Esses direcionamentos são integrados a um calendário de obrigações e a uma matriz de sincronização que serve como um itinerário de tarefas a serem executadas.

As funções de cada integrante das subseções, sempre que possível, são transmitidas pessoalmente, a fim de não haver solução de continuidade<sup>24</sup>. Nos últimos anos, por conta da melhoria nos meios de comunicação, o vínculo entre os integrantes atuais e aqueles que já exerceram a função se mantém constante até que sejam realizadas todas as atividades previstas para o ano letivo.

Para melhor esclarecer o nobre leitor, será realizada a seguir uma breve explanação sobre as missões de cada subseção da Seção de Coordenação Pedagógica.

A Subseção de Planejamento (S Seç Plj), onde este pesquisador trabalhou por 6 anos, pode ser considerada a central de controle da coordenação pedagógica da AMAN. Sua principal incumbência é a execução do Plano Geral de Ensino (PGE). Esse documento é dividido em duas partes. A primeira é conceitual e aborda de forma geral o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), similar a um Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma escola. Contempla a apresentação institucional da AMAN, o planejamento do ensino e os recursos disponíveis (materiais e financeiros).

---

<sup>24</sup> Solução de continuidade: sem interrupção.



A segunda parte do PGE é constituída pelos documentos que regem a execução precisa e harmônica de todas as atividades de ensino previstas para o ano letivo. Sistemáticamente é realizada uma junção de todos os projetos pedagógicos e planos de aula a serem desenvolvidos pelos Cursos, Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN. Nesse compêndio são contempladas as atividades de atualização pedagógica (inicial e continuada), o horário das atividades escolares, o quadro de datas significativas, o calendário geral de avaliações, o programa de incentivo à leitura, o programa de disciplinas eletivas e o acolhimento de estudantes de nações amigas que frequentam os cursos regulares.

A Subseção de Acompanhamento Pedagógico (SSAP) é responsável por todas as atividades que são desenvolvidas nas aulas e instruções ministradas. A SSAP proporciona o suporte técnico à docência. Essa tarefa se materializa na supervisão do trabalho dos professores e instrutores e na atualização perene de toda a documentação de ensino. A revisão dos Planos de Disciplina (PLADIS), dos Planos de Integração de Disciplina (PLANID), dos Mapas Funcionais e dos Perfis Profissiográficos são incumbências dessa subseção.

A SSAP trabalha ainda com o incremento e a pesquisa de novas técnicas e metodologias de ensino e se constitui na célula de execução do Estágio de Atualização Pedagógica (EstAP) inicial e continuado. Em conjunto com a Seção de Pesquisas Acadêmicas e Doutrina (SPADE) e com a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) realiza o trabalho de formação continuada dos docentes da AMAN.

A Subseção de Avaliação da Aprendizagem (SSAA) tem sua função primordial na condução de todos os processos de provas da AMAN. Essa tarefa é iniciada ainda na confecção dos instrumentos de avaliação (teóricos ou práticos). Esses processos de prova são levados à SSAA para uma verificação de conformidade na parte técnica, de conteúdo e gramatical. Existem vários critérios e uma legislação específica para a confecção de uma prova na AMAN.

Após a passagem em várias instâncias e Comissões de Organização, Avaliação e Correção (COAC) a avaliação é aprovada para fins de aplicação. Após a correção e lançamento de graus a SSAA promove a devida classificação entre os alunos, em ordem decrescente. Os processos são realizados com sigilo absoluto e com auditorias internas a fim de se manter a meritocracia e a lisura. A classificação ao término do curso na AMAN acompanha o oficial por toda a sua carreira e é determinante em vários processos seletivos a que é submetido.

A Subseção de Validação Curricular (SSVC) se destina a promover o processo de validação interna e externa e de retroalimentação do sistema de ensino na AMAN. A validação interna é feita principalmente pela aplicação de diversos instrumentos de coleta de dados ao longo do ano letivo. Esses instrumentos são oferecidos a discentes, docentes, corpo

administrativo e diversos usuários permanentes ou temporários da estrutura de ensino da AMAN. Os resultados são tabulados e apresentados à direção de ensino para a ratificação ou retificação de práticas de ensino, rotinas ou mudanças na estrutura física interna.

A validação externa é desenvolvida com os “clientes” da AMAN e com os recém-egressos. De modo geral são feitas pesquisas com os oficiais que se formaram no ano anterior e com seus comandantes imediatos e de escalão enquadrante. As enquetes são direcionadas ao desempenho profissional do recém-egresso e às diversas disciplinas e metodologias utilizadas. Os resultados computados oferecem subsídios à proposição de mudanças na formação dos oficiais do Exército Brasileiro.

O Núcleo de Ensino à Distância (NEAD) é um órgão que se destina a capacitar o jovem recém-egresso da AMAN em habilidades profissionais específicas para o desempenho da função. O NEAD funciona como um ponto de apoio e de avaliação do aspirante-a-oficial nas lides castrenses. Após sua formatura o recém-egresso passa por um estágio probatório, capitaneado pelo NEAD e aplicado na Organização Militar (OM) em que o aspirante está servindo (trabalhando).

Esse estágio é constituído pela aplicação prática e avaliação das técnicas, táticas e procedimentos profissionais auferidos nos anos de formação no exercício de comando da sua fração (seção, pelotão). Tiro, Treinamento Físico Militar (TFM), Instrução Individual Básica (IIB) e o emprego de sua fração em contextos variados (conteúdos cognitivos e psicomotores) são as principais disciplinas avaliadas em conjunto com sua conduta militar e civil (conteúdos atitudinais). Os relatórios dessas atividades são enviados periodicamente e a condição de aprovação é essencial para a promoção ao primeiro Posto da carreira (2º Tenente).

Com relação ao ambiente de trabalho, a integração entre a Seção de Coordenação Pedagógica e os docentes, instrutores e demais componentes da AMAN é bastante forte. Para a sua caracterização foi utilizada a técnica de Observação Participante que se realiza, conforme aponta Minayo (2002, p. 59), “através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.” De acordo ainda com a autora,

A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real. (MINAYO, 2002, p. 59-60)

A observação foi realizada entre os seis anos (2013 a 2019) em que o pesquisador serviu na Seção de Coordenação Pedagógica (Subseção de Planejamento) e mais efetivamente no

primeiro semestre de 2021, quando começou realizar inferências e coletar dados (devidamente autorizado pela chefia da Divisão de Ensino) que subsidiaria a presente pesquisa.

Os laços profissionais entre docentes e a Coordenação Pedagógica são amalgamados por conta dos vários anos de formação acadêmica, pelo convívio nas mais diversas Organizações Militares (OM) e diversas missões cumpridas de forma conjunta. Os militares que servem à Seção de Coordenação Pedagógica passam pelo mesmo processo de seleção para a ocupação dos cargos, com o acréscimo de exigência de cursos e especializações nas áreas pedagógica e de ensino.

O canal técnico direto é assegurado pela presença constante e diária de professores, instrutores, gestores e comandantes de todos os níveis que procuram a Seção de Coordenação Pedagógica para a solução de demandas de cunho educacional e de planejamento. As questões mais formais são tratadas por reuniões previamente agendadas ao longo do ano letivo e fluxo de documentação interna com os pontos a serem debatidos e ajustados.

A Seção de Coordenação Pedagógica possui local centralizado para a Chefia e todas as suas subseções, com exceção da Subseção de Avaliação da Aprendizagem (SSAA), por questões de segurança (processos de avaliação). Cada subseção possui uma sala para a equipe. Nesse local ainda há um auditório e uma ampla sala de reuniões. No ano de 2021, 70% dos integrantes da Seção de Coordenação Pedagógica já haviam servido em outros setores da AMAN. Essa experiência é considerada fundamental para o conhecimento mais amplo da rotina acadêmica, contribuição mais específica na educação e melhoria das relações de trabalho com os demais setores.

Na sequência, será desenvolvida uma breve explanação sobre o perfil dos integrantes da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN.

### 3.3 O perfil dos integrantes da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN

As funções desempenhadas na estrutura organizacional da AMAN estão disciplinadas no Quadro de Cargos Previstos (QCP). Para a Seção de Coordenação Pedagógica existe a previsão de 16 cargos, todos ocupados por oficiais. No ano de 2021 a Seção se encontrava com a seguinte distribuição:

**Quadro 15** – Quantitativo de oficiais previstos e existentes na Seção de Coordenação Pedagógica no ano letivo de 2021

Setor	Quantidade Prevista	Quantidade Existente	Faltas
Chefia da Seção de Coordenação Pedagógica	01	01	00

**Quadro 15** – Quantitativo de oficiais previstos e existentes na Seção de Coordenação Pedagógica no ano letivo de 2021

Subseção de Planejamento	04	04	00
Subseção de Acompanhamento Pedagógico	04	04	00
Subseção de Avaliação da Aprendizagem	03	03	00
Subseção de Validação Curricular	02	02	00
Núcleo de Ensino à Distância	02	01	01
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>01</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Essa equipe de profissionais gerencia milhares de processos, administra espaços destinados a aulas e instruções e promove a ligação externa com diversos órgãos e instituições. Atende de forma impecável a mais de 500 docentes (professores e instrutores) e a aproximadamente 1800 alunos (cadetes) ao longo de cada ano letivo.

As origens desses profissionais são diversas. Do total de 15 oficiais, 13 são formados na AMAN. Um dos oficiais é formado na Escola de Formação Complementar do Exército<sup>25</sup> (EsFCEx) e o outro é oficial técnico temporário<sup>26</sup>. Todos os oficiais possuem fluência em um ou mais idiomas estrangeiros. Os oficiais oriundos da AMAN possuem mais de 20 anos de serviços prestados ao Exército e à Nação Brasileiros. O oficial oriundo da EsFCEx possui mais de 30 anos de serviço e foi contratado como Prestador de Tarefa por Tempo Certo<sup>27</sup> (PTTC). O oficial técnico temporário tem experiência em docência no meio civil e está no Exército a quatro anos.

Todos os oficiais possuem graduação e/ou licenciatura em uma ou mais áreas (treze em ciências militares, cinco em educação física, um em geografia e direito e dois em pedagogia). Todos os oficiais possuem cursos de especialização na área de educação. Também realizaram uma ou mais pós-graduações *lato sensu* (treze possuem em ciências militares, dois em coordenação pedagógica um em geografia e um em pedagogia). Quatro oficiais possuem pós-

<sup>25</sup> A EsFCEx, situada em Salvador-BA, é uma escola onde são formados oficiais que já possuem graduação em áreas de interesse da Força Terrestre. Dentre elas destaca-se o magistério (diversas disciplinas), o direito e a administração. Para maiores informações acessar o site: [www.esfcex.eb.mil.br](http://www.esfcex.eb.mil.br).

<sup>26</sup> Denominação de civil que realiza um Estágio de Adaptação ao Serviço (EAS) e cumpre suas atividades laborais por um período determinado (cerca de 7 anos no total) e que é renovado anualmente. É também possuidor de curso de graduação e especializações de interesse da Força Terrestre, mas nesse caso não tem direito à estabilidade, como no caso dos oficiais formados na EsFCEx. Para saber mais consulte <http://www.ssmr.1rm.eb.mil.br/processo-seletivo>.

<sup>27</sup> Essa é a designação dos militares que já se aposentaram e retornaram para cumprir atividades específicas dentro de uma organização militar. Para mais informações consultar a Portaria nº 218, de 20 de março de 2017, publicada no Boletim do Exército nº 1, de 24 de março de 2017 (<http://www.dcpas.eb.mil.br/images/PTTC/portanr218cmtexde20mar17.pdf>).

graduação *stricto sensu* (três possuem mestrado em educação e um possui mestrado em relações internacionais).

Para os oficiais que servem na Seção de Coordenação Pedagógica, o tempo médio em atividades docentes é de cinco anos. O oficial com o menor tempo na função possui um ano e o que está a mais tempo possui vinte anos em atividades docentes. Nos trabalhos específicos da Coordenação Pedagógica a média é de três anos e meio. Um oficial atua na Coordenação a seis anos possui e possui a maior experiência dentre todos os seus integrantes e quatro oficiais possuem apenas um ano na função.

Quanto à escolha ou seleção para as atividades de coordenação pedagógica treze militares foram designados por conta de remanejamentos internos e necessidade de completamento de vagas da AMAN e apenas dois escolheram essa atividade por conta de afinidade ou identificação. Alarcão (2009) aponta uma virtude funcional essencial que, aparentemente, precisa ser constantemente aperfeiçoada na Seção de Coordenação Pedagógica: a adoção de um clima “facilitador, criador e dinamizador de contextos da aprendizagem e confiante em que os professores têm potencialidades para aprender, para se desenvolverem, para continuarem a sua qualificação, precisando para isso apenas de contextos favoráveis, de apoios e desafios.”

Será realizada em seguida a caracterização do docente que trabalha na AMAN.

### **3.4 Caracterização da estrutura de ensino da AMAN**

Dentro de sua estrutura organizacional a AMAN conta, além dos setores administrativos e de apoio, com dois grandes núcleos de ensino. O primeiro deles é o Corpo de Cadetes (CC) e o segundo é a Divisão de Ensino (DE). Essas estruturas são sinérgicas e trabalham de forma integrada e interdisciplinar. O CC engloba, de modo geral, as atividades de cunho bélico. Nesse setor os cadetes são acolhidos e instruídos para os mais variados cenários de combate. No CC os Cadetes aprendem as táticas, técnicas e procedimentos necessários às diversas operações e situações de emprego da Força Terrestre (F Ter).

No âmbito da Divisão de Ensino (DE) o Cadete é contemplado com diversas disciplinas universitárias. A grade curricular conta atualmente com 18 disciplinas ao longo dos 4 anos de formação. Essas disciplinas têm o propósito de enriquecer o cabedal de conhecimento e a cultura geral dos formandos.

**Quadro 16** – Quadro resumo das Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN (2021)

Seções de Ensino	Cadeiras de Ensino
Seção A	Filosofia, Geopolítica, História Militar, Psicologia, Relações Internacionais e Sociologia.
Seção B	Administração, Direito Administrativo, Direito Penal e Processual Penal Militar, Economia, Ética Profissional Militar e Introdução ao Estudo do Direito.
Seção C	Língua Espanhola, Língua Inglesa e Língua Portuguesa.
Seção D	Cibernética e Estatística.
SPADE*	Iniciação à Pesquisa Científica.
* Seção de Pesquisa Acadêmica, Doutrina e Extensão.	

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Os diversos saberes universitários ministrados na AMAN se prestam a promover a formação integral do futuro oficial do Exército Brasileiro. As Seções e Cadeiras de Ensino são agrupadas de modo a oferecer intra e interdisciplinaridade e sinérgico alinhamento ao Perfil Profissiográfico<sup>28</sup> e ao Mapa Funcional<sup>29</sup>.

A base humanística, capitaneada pela Seção de Ensino A (Filosofia, Geopolítica, História Militar, Psicologia, Relações Internacionais e Sociologia) fornece uma gama de conhecimentos para lidar com pessoas em diversos contextos e realidades, dentro e fora do país.

O arcabouço legal para o emprego assertivo dos meios disponíveis é fornecido principalmente pela Seção de Ensino B (Administração, Direito Administrativo, Direito Penal e Processual Penal Militar, Economia, Ética Profissional Militar e Introdução ao Estudo do Direito). A seção de Ensino C (Língua Espanhola, Língua Inglesa e Língua Portuguesa) se encarrega da instrumentalização e comunicação eficiente e acertada dos discentes através da transmissão de conhecimentos na língua materna e nos idiomas mais requeridos nas missões que o militar cumpre no exterior.

A Seção de Ensino D, base de disciplinas exatas (algumas iniciadas na EsPCEEx), fornece ao aluno ferramentas para a decisão em ambientes operacionais incertos, constantemente mutáveis e ainda acesso ao que há de mais moderno em termos de tecnologia e informações (Cibernética e Estatística).

<sup>28</sup> O Perfil Profissiográfico é definido de forma geral como conjunto de capacidades necessárias para o desempenho adequado de uma determinada função. Essas capacidades englobam, para o Oficial do EB, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética.

<sup>29</sup> Mapa Funcional: conjunto de atividades desempenhadas pelo militar após sua formação, especialização e aperfeiçoamento.

A Seção de Pesquisa Acadêmica, Doutrina e Extensão (SPADE) se encarrega da disciplina de Iniciação à Pesquisa Científica (IPC). Essa disciplina é julgada essencial para fomentar o gosto pela pesquisa e pela produção científica do futuro oficial desde os bancos escolares.

A breve explicação acerca das disciplinas acadêmicas ministradas na AMAN nesse momento se fez necessária para ilustrar a complexidade da formação continuada de seus docentes. Duran (2016) alerta que “no cotidiano dos estabelecimentos de ensino do Exército Brasileiro, os fenômenos educativos resistem a quaisquer tentativas simplificadoras de análise e interpretação, já que geralmente são mais complexos do que se supõe.”

Será realizada agora uma caracterização desses participantes da pesquisa.

### **3.5 Caracterização dos docentes que atuam na AMAN**

Os docentes da AMAN possuem diversas origens. A maior parte deles é de militares em serviço ativo formados pela própria Academia, em diversos postos (de Tenente a Coronel), e que ocupam vagas específicas por conta de sua formação, especialização ou realização de curso que o habilita para o cargo.

A necessidade de especialistas em determinadas áreas, notadamente em cálculo e cibernética, nos apresenta um time diminuto, porém essencial de profissionais docentes. Essa categoria é formada por oficiais oriundos do imponente Instituto Militar de Engenharia (IME). Existem duas formas de ingresso nesse bissecular estabelecimento de ensino.

A primeira é de civis que prestam um concurso rigoroso e, após merecida aprovação, se graduam nas especialidades<sup>30</sup> oferecidas. Esse curso tem a duração de cinco anos. A segunda forma de ingresso é oferecida aos oficiais que já se formaram na AMAN. Por conta da grade curricular forte em disciplinas exatas e pela formação militar já realizada anteriormente, a graduação desse oficial aluno se completa em três anos.

O Quadro Complementar de Oficiais (QCO) se faz presente de forma bastante efetiva na grade de recursos humanos da Divisão de Ensino. Esses profissionais são formados nas instituições de ensino superior do país e, após a graduação e/ou especialização, prestam concurso para a Escola de Formação Complementar de Oficiais do Exército (EsFCEEx). Nessa escola, cujo curso tem duração aproximada de 10 meses, o aluno tem dupla jornada: aperfeiçoamento em sua área de origem e ensino voltado para as lides castrenses. Ao término

---

<sup>30</sup> Para saber mais consulte o seguinte endereço eletrônico do IME: <http://www.ime.eb.mil.br/>.

do ano letivo são classificados por mérito e escolhem as Organizações Militares em que irão servir.

Outra parcela importante é formada pelos Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC). Esses profissionais são militares já aposentados e que possuem graduação e/ou especialização em área de difícil completamento. Após passarem por um processo seletivo e de títulos, esse militar é reconvocado por meio de um contrato de prestação de serviço específico. Esse contrato é renovado a cada dois anos e a permanência máxima atualmente é de dez anos. Esse contrato pode ser desfeito por uma das partes (AMAN ou militar contratado) a qualquer momento.

Os Oficiais Técnicos Temporários (OTT) formam o quinto grupo de docentes. São civis especialistas em suas áreas de atuação, normalmente com cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Passam por rigoroso processo de seleção e recebem um treinamento militar limitado ao conhecimento da instituição e de outros assuntos atinentes à vida vegetativa<sup>31</sup> de uma Organização Militar. Esse treinamento é denominado Estágio de Adaptação ao Serviço (EAS), com duração aproximada de nove meses.

Existem ainda os professores civis. São profissionais bastante capacitados e experientes que incorporam à docência de duas formas. A primeira é por concurso público e após a aprovação seguem uma carreira bem estruturada dentro da Força Terrestre. A segunda forma é o preenchimento de requisitos em edital público para contratos temporários (geralmente anuais), após rigorosa seleção.

### **3.6 A formação continuada na AMAN: atividades voltadas para os docentes**

A AMAN conta com diversas iniciativas de formação continuada de seus docentes. Esses projetos de “educação em serviço” possibilitam “o contato com experiências e reflexões que possam ser úteis à compreensão e à solução dos problemas presentes nas práticas profissionais” (MATE, 2012, p. 37). Neste tópico serão abordadas as principais atividades desenvolvidas entre os anos de 2016 e 2020. Algumas dessas atividades foram realizadas de forma ininterrupta durante esse período e outras de forma intermitente ou com algumas modificações. Foi observada também a interrupção de alguns desses eventos por conta de limitações orçamentárias, sanitárias ou estruturais.

---

<sup>31</sup> Vida vegetativa de uma OM é um conjunto de procedimentos e rotinas de um quartel em tempo de paz. Serviços de Escala, manutenção dos materiais e das instalações, instruções e aulas diversas aos discentes/docentes e Treinamento Físico Militar (TFM) são algumas das principais atividades desenvolvidas nesse regime.



O Módulo Acolhimento é considerado o primeiro movimento de formação continuada da AMAN. Após o convite e a seleção para vir servir nesse estabelecimento de ensino, o militar recebe uma série de orientações, com o intuito de melhor prepará-lo para assumir suas funções. Esse evento conta com o envio de uma cartilha com todas as informações necessárias e oportunas para a imediata familiarização do militar com a rotina acadêmica e principais informações sobre a cidade de Resende-RJ, sede da Academia, e cercanias. Horários das atividades escolares, informações sobre os setores, facilidades dentro e fora da AMAN (agências de automóveis, imobiliárias, contato de escolas, farmácias, hospitais, igrejas, entre outros) são disponibilizados nesse documento.

Ocorre, concomitantemente, a designação de um padrinho ao militar recém-movimentado. Esse militar estabelece o contato imediato e permanece nessa função até que todas as providências de ordem operacional e administrativa estejam concluídas (mudança, matrícula de filhos na escola, transferência de emprego de cônjuge, entre outros).

Simultaneamente, há o envio de legislação de ensino, legislações da AMAN e de outras específicas para o desempenho da função a ser exercida pelo militar. Sua designação para determinado setor possibilita o contato direto com aquele militar que será substituído. Essa situação proporciona a oportunidade de assunção e conhecimento de todos os trâmites do novo ofício e a continuidade tempestiva do trabalho a ser desempenhado.

A data de apresentação do militar pronto para o serviço na AMAN geralmente ocorre de forma centralizada e em data específica (normalmente em janeiro). Nessa ocasião é realizado o Estágio de Atualização Pedagógica (EstAP) inicial. Esse evento consta de oficinas de ambientação e procedimentos em diversos contextos, com ênfase nas atividades de aula e instrução dos cadetes. Comumente todos os oficiais da AMAN participam. É uma oportunidade de aprendizado para os novos docentes e de atualização de conhecimentos para os que já se encontravam em serviço no ano anterior.

O EstAP continuado é um conjunto de práticas de cunho diverso, mas notadamente voltadas para as práticas docentes. Essa pode ser considerada uma formação continuada clássica. Os assuntos são levantados com base nos relatórios de atividades realizadas anteriormente e levantamento de necessidades específicas. Metodologias Ativas de Aprendizagem (MAA), uso de tecnologias e Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) são exemplos de instruções ministradas aos professores. O viés é de capacitação e de instrumentalização para o domínio e uso nas diversas abordagens didáticas e pedagógicas nas lides docentes.

A participação de oficiais em Congressos, Simpósios, Seminários e Intercâmbios se mostra como excelente opção em formação continuada. Por interesse próprio ou por incentivo e fomento da Seção de Coordenação Pedagógica os militares se inscrevem para participar como ouvintes ou para expor trabalhos realizados nas diversas disciplinas acadêmicas. Ao término dessas atividades é comum que o militar que participou do evento faça uma abordagem do que foi observado, particularmente naquilo que possa incrementar a prática docente na AMAN.

A busca e captação de vagas para cursos e estágios nas áreas de interesse da docência são estratégias usadas para o aprimoramento profissional do corpo docente. Nos últimos anos foram oferecidas vagas no Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (pós-graduação *lato sensu* em coordenação pedagógica e psicopedagogia escolar), pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) em Administração e Relações Internacionais (UFF), em Psicologia (UFRJ), em Filosofia (PUC-RS), em História (UNIVERSO), em Linguística Aplicada e Educação (UNITAU) e em Direito (UNISAL).

Essa iniciativa é considerada a mais efetiva no que tange à especialização docente e captação de novos conhecimentos. A Seção de Coordenação Pedagógica, auxiliada por outros setores, tem realizado constante e intenso estudo para ampliar a capacitação docente nas disciplinas ministradas na AMAN. A imersão de um oficial em cultura organizacional diferente, com novos referenciais teóricos e abrangente visão didático-pedagógica é vista como o grande diferencial e trampolim seguro para novas formas de pensar e agir no âmbito da educação militar. Isso sem renunciar aos valores e tradições da caserna.

Quanto a cursos on-line/EAD há a predominância de vagas para as áreas de cibernética e ciência da computação. Há militares que realizam outros cursos de graduação, pós-graduação e especialização em áreas diversas, mas por conta própria. Esses profissionais podem ser liberados em horários disponíveis ao longo da jornada de trabalho para auxílio nos estudos, para pesquisas e para confecção de tarefas. Por se tratar de atividade particular, normalmente não recebem nenhum outro tipo de fomento.

O Workshop de Práticas Pedagógicas se caracteriza basicamente por oficinas nas quais são explorados vários recursos pedagógicos, com a prevalência de inserção de mídias e recursos tecnológicos. O uso de aplicativos de retorno em tempo real como o *Mentimeter*, Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), confecção e aplicação de avaliações *on-line* e plantão pedagógico remoto são algumas das diversas atividades exploradas e exercitadas pelos docentes.

A quantidade de atividades organizadas e oferecidas é variável ao longo do ano letivo e depende da demanda específica de determinado Setor, Seção ou Cadeira. Os temas de cada

workshop são levantados e sugeridos pelos próprios professores e instrutores. Os oficiais da Seção de Coordenação Pedagógica realizam a pesquisa, a capacitação e a montagem das oficinas.

O Curso de Especialização Básica (CEB) pode ser considerado o primeiro curso de formação continuada do oficial recém-egresso da AMAN. Esse curso é conduzido pelo Núcleo de Ensino à Distância (NEAD), subseção da Seção de Coordenação Pedagógica. Nesse curso o aspirante-a-oficial realiza atividades de cunho técnico-profissional no comando da fração a que foi designado nas diversas Organizações Militares do Corpo de Tropa (OMCT) espalhadas pelo país.

Todas as atividades desempenhadas pelo aspirante-a-oficial são avaliadas nos domínios cognitivo, psicomotor e afetivo (conteúdos atitudinais). O egresso é avaliado pelo seu comandante direto e pelo comandante de sua Organização Militar. Os relatórios consubstanciados são preenchidos e enviados ao NEAD para verificação, controle e proposição de medidas cabíveis no caso de baixo rendimento. Ao final do período (cerca de cinco meses) do estágio probatório é realizada uma avaliação global do desempenho. A promoção do aspirante ao posto imediato (2º Tenente) está condicionada à aprovação com aproveitamento nesse curso.

O Apoio Técnico é uma atividade especializada e pontual, que ocorre ao longo do ano letivo, em qualquer período, e visa capacitar e sanar demandas de cunho didático, técnico e/ou pedagógico. De modo geral uma Cadeira de Ensino (Filosofia, Direito, Sociologia, entre outras), Curso (Infantaria, Cavalaria, entre outros) ou Seção (Educação Física, Equitação ou outra) identifica uma oportunidade de melhoria em sua prática e solicita o apoio de uma das subseções da coordenação pedagógica (Planejamento, Acompanhamento Pedagógico, Validação Curricular ou Avaliação da Aprendizagem), que realiza a capacitação *in company*.

Para ilustrar esse apoio podemos citar como exemplo o caso de uma Cadeira de Ensino que deseja quantificar o nível de percepção e a importância de um determinado assunto ministrado em aula. Nesse caso o chefe da cadeira aciona a subseção de validação curricular. Essa subseção irá montar, testar e aplicar um instrumento de pesquisa adequado para extrair dos usuários (discentes) a informação desejada. Fará ainda o tratamento dessa informação e passará o resultado para os integrantes da cadeira. De posse desses dados a cadeira poderá ratificar, retificar ou excluir e propor novo assunto em substituição ao anteriormente ministrado.

O Café Pedagógico é um encontro com todos ou parte dos docentes da AMAN. Tem uma frequência geralmente mensal e se destina à exposição por parte de um docente de uma Cadeira ou Seção de Ensino de boas práticas didático-pedagógicas. A abordagem

interdisciplinar de um determinado contexto, técnicas que aumentaram o rendimento, a participação dos discentes nas aulas ou o uso de uma plataforma de trabalho colaborativo são exemplos de atividades já apresentadas nessas ocasiões.

O Ciclo de Apresentação de Produção Científica dos Docentes das Agulhas Negras (CAPCDAN) é um importante processo de divulgação de trabalhos diversos em andamento e já realizados por professores e instrutores. Os objetivos específicos dessa atividade podem ser resumidos da seguinte forma:

- a. Despertar o interesse pelas abordagens científicas com base nas linhas de pesquisa da AMAN.
- b. Incentivar os docentes para a apresentação e integração de conhecimentos de interesse da AMAN.
- c. Formar banco de dados de discussão acadêmica.
- d. Favorecer a continuidade do fluxo da produção de conhecimento na AMAN.
- e. Proporcionar espaço para discussão (com base científica) de temas nas áreas de conhecimento e interesse da AMAN.
- f. Favorecer as interligações entre os docentes da AMAN e os docentes do Vale do Paraíba. (AMAN, 2017).

O CAPCDAN tem uma periodicidade quinzenal durante todo o ano letivo (março a novembro). Devido à necessidade de alocação de tempo e recursos humanos para outras frentes de trabalho esse ciclo foi descontinuado no ano de 2019.

O Projeto Marechal Mário Travassos se constitui em importante ferramenta de capacitação docente. Nesse projeto cada militar docente é incentivado a produzir um relato autoral de atividade concernente à sua disciplina. Os trabalhos podem ser apresentados em forma de resenha crítica, artigo de opinião, artigo científico, ensaio científico, livro ou capítulos de livro, manual profissional (confeção ou revisão) e publicação de trabalhos em Anais de Congressos, Seminários, Simpósios, Jornadas e Ciclos de Estudo.

Cada militar deve apresentar pelo menos um trabalho anualmente para revisão e possível aproveitamento em publicações internas e externas. Os oficiais podem utilizar obras advindas do Programa de Incentivo à Leitura (PIL) e agregar esses conhecimentos com os Simpósios de Integração Disciplinar<sup>32</sup> (SID) desenvolvidos na AMAN.

O Encontro Pedagógico do Ensino Superior Militar (EPESM) é uma atividade realizada pela Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto do Ministério da Defesa. A cada ano esse

---

<sup>32</sup> Os Simpósios de Integração Disciplinar são atividades que aglutinam saberes correlatos a fim de promover um aprendizado discente mais abrangente. Como exemplo podemos citar o que integra as disciplinas de Liderança, Psicologia, Sociologia, Direito e Técnicas Militares em um contexto de Operações Conjuntas.

evento é realizado em uma das sedes<sup>33</sup> das academias militares das três forças singulares. O último EPESM foi realizado na AMAN (Resende-RJ) no ano de 2019. O evento estava programado para os anos de 2020 e 2021, mas foi cancelado por conta de medidas de proteção sanitária e restrição de aglomeração de pessoas.

O EPESM tem como objetivos fomentar o intercâmbio de experiências e a busca da integração entre filosofias e modernas práticas pedagógicas das escolas de Ensino Superior Militar (ESM); e valorizar e estimular os corpos docentes das escolas de formação de oficiais das três Forças Armadas à reflexão crítica sobre as implicações de sua atuação profissional no contexto da defesa nacional e à produção de conhecimento científico (DESMIL, 2019).

O EPESM é aberto a instituições nacionais e internacionais, militares e civis que tiverem interesse em participar. Os professores e alunos convidados tem a oportunidade de ficar hospedados nos alojamentos e utilizar os refeitórios dos cadetes. Existe uma programação de visitação às escolas e outras atividades culturais e de conagração, como shows e passeios em pontos turísticos nos arredores das cidades sedes.

Os temas de cada EPESM são definidos pelo Ministério da Defesa (MD) anualmente, mas possuem a premissa de:

[...] estimular a adequação do ESM ao momento atual e futuro do país e do mundo, respeitando-se os valores e as características do militar, buscando a contribuição de pesquisadores nas diversas áreas de interesse da defesa para a análise e o aprimoramento das práticas desenvolvidas nas escolas militares. (DESMIL, 2019).

O Fórum Pedagógico da AMAN se destina a discutir temas que emergem da coleta de informações advindas das pesquisas discentes e docentes e ainda das diretrizes educacionais de órgãos superiores ou do comando da Academia. O primeiro Fórum de 2021 foi realizado no dia 1º de março. Nesse evento foi “apresentado um diagnóstico do exercício da leitura dos professores, instrutores e cadetes da AMAN, como resultado de uma pesquisa de ensino realizada pela DE.” (AMAN, 2021).

O Congresso Pedagógico das Agulhas Negras (CPAN) é um evento que busca “estimular o diálogo, a reflexão, a busca pela pesquisa e o compartilhamento de boas práticas educativas entre estabelecimentos de ensino do Exército, das demais Forças Armadas e de instituições de ensino civis, traduzindo-se em palestras e debates.” (AMAN, 2019).

---

<sup>33</sup> Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), localizada no município de Resende-RJ. Escola Naval, localizada na cidade do Rio de Janeiro-RJ. Academia da Força Aérea (AFA), localizada na cidade de Pirassununga-SP.

Em seu último ano de realização (2019), o CPAN contou com renomados e ilustres pesquisadores apresentando o resultado de seus trabalhos e o tema central foi "A Educação 4.0 - Associações de elementos indispensáveis à prática docente na Era Digital".

O Congresso Acadêmico de Defesa Nacional (CADN) é uma atividade de cunho científico realizado pelo Ministério da Defesa. Possui periodicidade anual e sua realização também acontece nas sedes das academias militares, de forma semelhante ao EPESM. Os objetivos que permeiam a realização desse Congresso podem ser sintetizados da seguinte forma:

Estimular a interação entre alunos e professores das escolas militares e das Instituições de Ensino Superior (IES) civis, participantes do evento;  
Despertar nos congressistas civis o interesse por temas relacionados à segurança e à defesa nacional;  
Estimular os congressistas a refletirem sobre problemas da atualidade, de interesse da Defesa; e  
Contribuir para a difusão dos assuntos de defesa no âmbito da sociedade brasileira. (DEFESA, 2021).

De acordo com o Ministério da Defesa (2021), as equipes participantes são compostas de estudantes e professores, de Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras credenciadas no Ministério da Educação, das Escolas de Formação de Oficiais das Forças Armadas, do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e do Instituto Militar de Engenharia (IME). Após o lançamento do edital, as IES podem inscrever seus trabalhos e uma equipe composta por um docente e cinco alunos (DEFESA, 2021).

A finalidade principal do CADN pode ser resumida nas sentenças abaixo:

O congresso Acadêmico de Defesa Nacional (CADN), atividade de cunho acadêmico e cultural, é um dos instrumentos que o Ministério da Defesa se vale para cumprir o VIII Objetivo da Política Nacional de Defesa (PND), que diz: "Ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos da Defesa Nacional" e está alinhado com a Estratégia Nacional de Defesa e com as atribuições regimentais do Departamento de Ensino/MD. (MARINHA, 2019).

O CADN encontra-se atualmente em sua décima sétima edição. Os eventos previstos para os anos de 2020 e 2021 foram cancelados por questões de segurança sanitária e para evitar aglomerações desnecessárias. Contudo, as iniciativas de contato remoto entre as escolas militares têm promovido o intercâmbio e a troca de experiências e informações.

Educação em Debate é considerado o evento de encerramento do ano letivo e de capacitação profissional de todos os docentes da AMAN. Essa atividade é organizada pela Seção de Coordenação Pedagógica com base em observações, relatórios e intervenções

realizadas. Nessa ocasião são compiladas todas as pesquisas realizadas com docentes, discentes e supervisão de ensino.

A Educação em Debate fornece um panorama de todas as estratégias de ensino utilizadas, a percepção de docentes e discentes e revela pontos fortes e oportunidades de aprimoramento em todas as atividades que compõem o processo ensino-aprendizagem na AMAN. Os temas que tratam de necessidades formativas (aperfeiçoamento profissional e formação continuada) têm sido relatados e discutidos nos grupos. O saldo positivo do evento resume-se, entre outros aspectos, na informação e solicitação junto aos órgãos superiores da AMAN de vagas para a capacitação de recursos humanos nas áreas de docência e educação.

### 3.6.1 A formação continuada: implicações para o desenvolvimento profissional docente

Constante da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), a formação continuada pode ser entendida como o conjunto de atividades, geralmente concomitantes com o exercício da profissão, que visam a capacitação tempestiva e oportuna do indivíduo após sua formação inicial. Nesse contexto, a formação continuada em deve estimular o desenvolvimento de seus recursos humanos e melhorar o seu desempenho seu global. A própria concepção de formação vem sofrendo transformações, passando a denominar-se desenvolvimento profissional, e quando referente a formação docente deixa evidências de uma formação que se adquire ao longo da vida (OLIVEIRA, 2016).

Na área da educação esse aspecto se mostra fundamental para o aprimoramento didático-pedagógico, na reflexão sobre a prática e na implementação de ações junto ao processo ensino e aprendizagem. Afinal, a mudança é fator permanente na educação.

Nesse contexto em estudo, a formação continuada representa o espaço almejado para a promoção do desenvolvimento profissional dos docentes que atuam na AMAN. Considera-se que essa modalidade de formação incentivada e oferecida na academia pode se constituir em parte do processo de desenvolvimento profissional dos docentes, mas não a única alternativa a garantir sua efetivação.

Quando se observa haver por parte das instituições militares ou escolares a existência de uma cultura colaborativa visando compartilhar experiências de sucesso e inovadoras entre os grupos de trabalho, tomando a prática e suas necessidades como referência para a formação, rompe-se, naturalmente, com as formas cristalizadas de ação e promove-se condições para que os envolvidos assumam o protagonismo em sua própria formação. Essa intervenção pode provocar no docente um “repensar sobre sua prática” (PLACCO, SARMENTO 2012, p. 47).

Considera-se que o desenvolvimento dos profissionais da educação se dá numa prática coletiva, que aciona as capacidades intrínsecas por meio da reflexão, da investigação e da colaboração, bem como convoca-os a comprometerem-se com sua autoformação. Para Imbernón (2009, p. 49), a formação continuada deve “fomentar o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional do professorado, potencializando um trabalho colaborativo para mudar a prática”.

Recorrendo aos teóricos que colaboraram nesse estudo, diante da expressão “espaços de formação”, Nóvoa (2002) apresenta o ambiente escolar como um local propício à formação dos professores. Gatti, Barreto e André (2011), apontam também para o *lócus* da escola e definem o termo “formação em serviço”. No entendimento dessas autoras a formação acontece dentro da escola e para atender às demandas dela (formação continuada na escola e para a escola), quase sempre representadas nas práticas pedagógicas cotidianas e experiências interativas.

As constantes e cada vez mais aceleradas mudanças nos cenários político, econômico, social e cultural requerem do docente uma estrutura de formação capaz de atender a essas premissas. Dentro dessa perspectiva, o conhecimento que engloba o ensino (de professores) deve ser constantemente revisto a fim de que não se torne “obsoleto e caduco” (IMBERNÓN, 2009, p. 12).

O afastamento do ambiente de trabalho para a realização de cursos de especialização pode promover um distanciamento desnecessário e dicotômico. Para resolver essa questão deve-se valorizar as oportunidades de formação oferecidas no espaço das unidades escolares, sem prejuízo das atividades docentes.

As políticas de formação continuada se mostraram presentes em todas as grandes reformas educacionais propostas no país e se fortaleceram nos últimos anos. Conceitos como Trabalho Pedagógico Coletivo (TPC), Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) e Aulas de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC) se tornaram parte da rotina do ambiente escolar. Esse movimento procura aliar a teoria e a prática no mesmo ambiente e sem solução de continuidade.

Diante desse quadro pode-se inferir que a formação continuada é essencial para a melhoria da técnica, da prática e da transmissão de conhecimentos e valores aos docentes, com extensivos efeitos junto aos discentes, tão logo o movimento em direção a inovação se inicia. Essa premissa só é possível com a renovação e constante aperfeiçoamento dos “saberes docentes” (TARDIF, 2014). Na sequência, detalha-se como se dão as experiências de formação continuada no contexto da AMAN.



### 3.6.2 Descrevendo as práticas de formação continuada oferecida aos docentes da AMAN: desafios para conquista da qualidade

A formação continuada dentro do Exército Brasileiro voltada para as atividades finalísticas de emprego em situações peculiares se apresenta de forma bastante consolidada. O oficial da Linha de Ensino Militar Bélico (LEMB) possui um itinerário formativo que permeia a carreira durante toda a sua trajetória profissional. Cursos e estágios operacionais e técnicos são criados e aperfeiçoados pelos diversos Órgãos, Departamentos e Comandos Militares de Área (CMA).

Na área de ensino, em particular na AMAN, as iniciativas ainda se mostram tímidas e intermitentes. A formação do oficial desde os bancos escolares é bastante direcionada para as atividades práticas. A realidade conceitual, acadêmica e científica se posiciona como acessória ao desenvolvimento dos exercícios, acampamentos e diversos outros cenários que fazem parte da profissão militar. Há a necessidade de se realizar um “diagnóstico” para se ter o “conhecimento de certos problemas ou possibilidades não suspeitadas anteriormente” (VILLELA, GUIMARÃES, 2012, p. 51)

Os oficiais Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), os oficiais temporários e os servidores civis da área docente normalmente já possuem algum tipo de graduação e/ou especialização (lato ou stricto sensu) para o desempenho profissional. Dentro da AMAN ainda não foi implantado um plano de formação continuada específico para os demais professores que ainda não possuem nenhum tipo de especialização. Além das atividades promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica, esse público geralmente realiza seu aprimoramento técnico de forma individual e por meios próprios.

No que tange à formação contínua em serviço, as oportunidades de reflexão sobre a prática e a carreira são analisadas sob aspectos notadamente cartesianos, como relatórios, críticas, Análises Pós-Ação (APA), análises de desempenho e Procedimentos Operacionais Padrão (POP). Essas ferramentas se mostram excepcionais para as atividades de cunho bélico, mas pouco aderentes para a especificidade da formação continuada dos docentes.

Levantamentos acerca das necessidades formativas dos professores e instrutores da AMAN já foram realizados em anos anteriores pela Subseção de Acompanhamento Pedagógico (SSAP) nas diversas pesquisas aplicadas ao longo do ano letivo. A Seção de Coordenação Pedagógica tem atuado diuturnamente em busca de especializações, estágios, cursos, simpósios, seminários, congressos e atividades internas, conforme exposto no tópico 3.5 do presente trabalho.

No entanto, as inferências das pesquisas realizadas apontam ainda para a necessidade de aprimoramento, predominantemente na oferta de especializações e de cursos *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado). O primeiro grande desafio encontrado está na política de carreira para os militares que optam pela educação e pela área de docência. A linha bélica conta com um delineamento de cursos, estágios e especializações necessárias para o atingimento dos últimos postos da carreira.

Por outro lado, a docência, entre outras áreas, carece de estrutura e fomento para se tornar mais atrativa. Ao militar que opta pela educação não são oferecidas as mesmas condições de ascensão na carreira que são ofertadas àqueles que optam pela linha bélica. Atualmente existe um limite para a promoção (até o posto de Coronel) e as especializações (*lato* e *stricto sensu*) não são pontuadas para fins de avanço e mérito profissional. Somente são valorizadas aquelas especializações realizadas dentro de estabelecimentos de ensino homologados pela Força Terrestre.

Todos os cargos de direção dos órgãos dedicados ao ensino e à educação no Exército Brasileiro são preenchidos por militares que moldaram suas carreiras nas atividades-fim, com participações menos destacadas nas lides da docência. Os militares especialistas nas áreas que englobam a educação normalmente são designados para a docência e para a ocupação de cargos técnicos e de assessoramento nas estruturas de ensino.

As discussões acerca da educação na AMAN, aparentemente, ainda não atingiram a profundidade desejável para que sejam promovidas mudanças que levem efetivamente o ensino a um patamar mais elevado. A questão do aperfeiçoamento docente deve ser analisada conforme argumenta Davis *et al.* (2013, p. 9), para que seja possível “aprofundar a discussão sobre como – e mediante quais circunstâncias – a formação continuada tem contribuído para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a qualidade dos processos educativos”.

Com base na revisão de literatura realizada, foi possível inferir que a produção científica na AMAN ainda carece de aperfeiçoamento. Os descritores “ensino militar”, “educação militar” e “Academia Militar das Agulhas Negras” apresentaram poucos resultados. Os temas estudados e discutidos nesses trabalhos não contemplaram as atividades concernentes à coordenação pedagógica e nem à formação continuada (de docentes).

A Seção de Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão (SPADE) é o setor responsável por, entre outras atribuições, consolidar e difundir a produção acadêmica da AMAN. Juntamente com a Seção de Coordenação Pedagógica, a SPADE tem tomado providências para incentivar a produção científica por parte dos docentes. França e Marques (2012, p. 287) denotam que “a produção científica é de extrema importância para que boas práticas em

formação continuada possam ser divulgadas e aprimoradas”. Essa questão se mostra ainda em fase embrionária e se constitui em oportunidade de melhoria para a conquista da qualidade no aperfeiçoamento dos professores.

O outro aspecto que merece atenção da Seção de Coordenação Pedagógica é o levantamento das necessidades formativas para o docente da AMAN. Percebe-se que há uma lacuna sobre a investigação completa em todos os documentos de currículo e nos Perfis Profissiográficos (PP) do concludente da AMAN. Nesse sentido buscou-se trazer o docente para o centro do processo de aperfeiçoamento profissional, a fim de emitir seus pareceres e ter suas ideias ouvidas e acolhidas. De acordo com Davis *et al.* (2012, p. 17),

[...] a participação dos professores é desejável e central durante todo o processo formativo, desde seu planejamento, passando pela execução e chegando à avaliação dos resultados. Isso implica considerar as opiniões dos professores e, sobretudo, ouvi-los falar dos problemas que enfrentam quando se veem diante de práticas inovadoras ou maneiras de lecionar desconhecidas, que demandam apoio por parte dos pares ou de assessores externos. (DAVIS ET AL, 2012).

Com base nessa análise será possível um diagnóstico mais preciso das necessidades de formação continuada dos professores.

Nessa revisão, que pode ser executada com mecanismos já existentes (Educação em Debate e Fórum Pedagógico), poderá haver a retirada, inclusão, ajuste ou remanejamento de conteúdos e práticas. Esse prognóstico deve oferecer à gestão do ensino os dados para o pedido de cursos e especializações que atendam a essas novas demandas. Nesse sentido, Nóvoa corrobora que “a formação contínua deve estar finalizada nos ‘problemas a resolver’ e menos nos ‘conteúdos a transmitir’” (NÓVOA. 2002, p. 40).

Gatti, Barreto e André (2011) sinalizam que a formação continuada se reveste em ações pontuais, mas com traços comuns. As autoras relatam as seguintes iniciativas: apresentação de palestras, oferta de oficinas, seminários ou cursos de curta duração. Essas oportunidades geralmente são elaboradas com pouca participação dos professores. Para a AMAN seria necessária uma escuta especializada por parte da Seção de Coordenação Pedagógica para que os docentes pudessem expor seus interesses em relação às disciplinas que ministram.

Com relação às Seções e Cadeiras de Ensino não foi encontrado nenhum estudo sobre as necessidades formativas ou sobre as práticas de formação continuada promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica. Os dados empíricos apontam para a falta de professores em algumas Cadeiras/Seções. Foi observado ainda docentes ministrando aulas em disciplinas diferentes daquelas em que originalmente foram graduados e/ou especializados.

Esses e outros levantamentos podem servir de parâmetro comparativo a cada ano letivo a fim de aumentar a eficácia das iniciativas de formação continuada promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica na AMAN.

A próxima Seção abordará a Metodologia a ser empregada no presente estudo.

## 4 METODOLOGIA

O objetivo principal do presente estudo foi analisar a atuação da Seção de Coordenação Pedagógica nas atividades de formação continuada dos docentes na AMAN. Visando esse objetivo e para a realização dessa pesquisa, fez-se a escolha do método e a criteriosa decisão pelo instrumento de coleta de dados, para que fossem apropriados ao fim a que se destina.

Segundo Gil (2002, p. 27) a “escolha de qualquer método depende da natureza do objeto ou do sujeito que se pretende estudar, dos recursos disponíveis, do nível de dimensão estudado e principalmente da inclinação filosófica do pesquisador”. Essa afirmação nos permite adequar as técnicas e procedimentos em pesquisa a um público, a um objeto, a uma cultura organizacional e a um estabelecimento de ensino muito peculiares em nosso país. Para fins desse estudo, optou-se pela abordagem de caráter predominantemente qualitativo.

Conforme aponta Minayo (2002, p. 21-22) essa metodologia “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Esse caráter de análise se mostra adequado para o entendimento mais amplo da realidade do ensino na AMAN. A busca estatística (quantitativa) revelou onde se encontravam os parâmetros de formação continuada e desenvolvimento profissional docente e também fez parte desse estudo. De acordo ainda com Minayo (2002, p. 22), a riqueza e pertinência da análise qualitativa se encontrou no aprofundamento do mundo dos significados, onde “o nível de realidade não é visível, precisa ser exposta e interpretada, em primeira instância, pelos próprios pesquisados.”

Nesta seção é apresentado o itinerário metodológico da presente obra. Essa atividade inicia-se com a apresentação do universo de pesquisa e a caracterização dos seus participantes. Em seguida é feita a descrição dos instrumentos que serão utilizados para as inferências necessárias, bem como o acatamento aos padrões éticos de pesquisa vigentes. Na sequência explana-se acerca dos procedimentos adotados para a coleta de dados e seu adequado tratamento.

### 4.1 Participantes

A população que participou da pesquisa foi composta por docentes da AMAN que trabalham em todas as Seções e Cadeiras da Divisão de Ensino (DE), salvo os da Seção de Coordenação Pedagógica. Definiu-se essa população com o efetivo total de professores em atividades relacionadas ao ensino, denominado universitário. Ressalta-se que existem outros profissionais (instrutores) que podem ser classificados como docentes. No entanto, esses

militares (gestores e integrantes do Corpo de Cadetes), exercem outras funções além daquelas previstas em sala de aula. A esses oficiais é oferecido, prioritariamente, um itinerário formativo voltado para o emprego da Força Terrestre. Segue no Quadro 19 a previsão de efetivo, extraída do Quadro de Cargos Previstos (QCP) da AMAN para o ano de 2021.

**Quadro 17** – Quantitativo de oficiais previstos e existentes na Divisão de Ensino (DE) da AMAN no ano letivo de 2021

Setor	Previsto	Existente	Saldo
Seção Psicopedagógica	9	6	- 3
Seção Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão	5	6	+ 1
Seção de Ensino A	25	16	- 9
Seção de Ensino B	20	21	+ 1
Seção de Ensino C	43	32	- 11
Seção de Ensino D	8	10	+ 2
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>91</b>	<b>- 19</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2021.

Durante o estudo foi realizada a coleta de informações relevantes para a pesquisa com o maior número de professores da Divisão de Ensino (DE) da AMAN que, em 2021, possuía 91 (noventa e um) integrantes. Esse número sofreu oscilações até a data prevista para a aplicação do instrumento de pesquisa por conta de transferências, aposentadorias e remanejamentos internos. O efetivo contabilizado foi de 65 (sessenta e cinco) professores.

Desse efetivo, foi observada grande rotatividade, pois cerca de 25 militares eram recém-egressos de escolas de formação e de outras Organizações Militares (OM), dos quais apenas 5 desses, em anos anteriores, já haviam servido na AMAN, mas em locais diferentes da Divisão de Ensino e nunca como professores. Por não terem experiência de pelo menos 1 (um) ano como docentes foram também excluídos da pesquisa. Diante dessa situação, 40 (quarenta) professores foram considerados elegíveis para responderem a pesquisa.

Ao final do período em que o questionário ficou aberto para preenchimento, 35 (trinta e cinco) professores responderam, perfazendo um total de 87,5% da população disponível e que se adequou aos requisitos necessários para a realização da pesquisa. Esse índice atingiu o patamar de 38,5% do efetivo total da Divisão de Ensino da AMAN.

Tais assertivas tiveram como referência as contribuições de Lakatos e Marconi (2003, p. 30) onde “amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é

um subconjunto do universo”. Dando sequência aos aspectos metodológicos da pesquisa considerando os preceitos de tais autoras, realizou-se uma seleção de amostra probabilística, sistemática e por grupos.

Cabe explicar que, no âmbito de uma estrutura militar, todas as ordens, diretrizes e normas são decompostas e discutidas, geralmente, em reuniões periódicas. Essas reuniões contam com a participação de todos os integrantes daquele setor. Na AMAN, as Seções e Cadeiras de Ensino realizam semanalmente uma reunião para a transmissão dos assuntos pertinentes. Considerou-se que, caso houvesse a resposta de, pelo menos um integrante de cada disciplina, seria possível a captação da opinião da população estudada, por conta da eficiência da rede de transmissão de informações entre seus integrantes.

Ainda amparado por Lakatos e Marconi (2003, p. 30) e diante da estrutura capilar e ramificada da transmissão efetiva de diretrizes e ordens dentro da estrutura militar, houve subsídios que apontaram que a amostra foi “suficientemente representativa ou significativa” pois, conteve “todos os traços característicos numa proporção relativa ao total do universo”. Foi ainda solicitada à Chefia da Divisão de Ensino da AMAN, à Secretaria e aos Chefes de Seção e Cadeira a adesão voluntária e não identificada do maior número possível de respondentes para o preenchimento do instrumento de pesquisa. Esse instrumento de pesquisa consistiu em um questionário e seu detalhamento é realizado no item 4.2 a seguir.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes da pesquisa, todos foram numerados de forma aleatória. Essa medida teve por finalidade precípua a garantia do anonimato dos respondentes. Nas discussões e apontamentos em que foi necessário citar a opinião de um professor esse (ou essa) foi sempre identificado pelo número atribuído (exemplo: Professor 22).

A seguir, se discorrerá sobre a composição e devida aplicação do instrumento adotado nessa pesquisa.

#### 4.2 Instrumento de coleta de dados

Com a finalidade de coletar e posteriormente analisar os dados, aplicou-se um questionário. Tal decisão se justificou pela possibilidade de aplicação do instrumento e preenchimento pelos respondentes utilizando-se mídias digitais e sem a necessidade de estipular um horário e um local definidos, observando-se somente a janela temporal de abertura e fechamento do questionário.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 98), questionário “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” Essa “ausência” corroborou a liberdade que se pretendeu oferecer ao entrevistado, no intuito de que esse pudesse se expressar da forma mais espontânea e natural possível, escolhendo o momento e o local mais propício para a realização dessa atividade.

Para Severino (2017), questionário é um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo.” No que tange à opinião dos sujeitos pesquisados (docentes) observou-se a oferta de oportunidade ímpar para que o professor pudesse se expressar e emitir seu juízo de valor acerca da formação continuada na AMAN.

O questionário (Apêndice A) constou de trinta questões. As perguntas foram dispostas em quatro eixos de investigação. O primeiro eixo proporcionou elementos para a caracterização do docente da AMAN. Essa fase foi composta por dez perguntas (1 a 10) e abordou o sexo, a idade dos pesquisados, o tempo de serviço, o tempo dedicado à docência na AMAN, a situação funcional atual, a formação e especialização e a disciplina onde ministraram aulas.

O segundo eixo tratou das ações desenvolvidas para a capacitação docente. Foram elencadas três perguntas (11, 12 e 13). Na primeira foram expostas as principais iniciativas de capacitação docente (14 subitens) e estabelecido um critério de avaliação dessas (Escala de Likert)<sup>34</sup>. As perguntas seguintes (12 e 13) permitiram ao respondente realizar uma avaliação global das atividades oferecidas e a sugestão de medidas que pudessem aprimorar o processo de capacitação docente na AMAN.

O terceiro eixo focou na avaliação da efetividade das iniciativas de capacitação docente. Nesse item foi debatida a atuação da Seção de Coordenação Pedagógica. Os respondentes foram perscrutados acerca de orientações para formação continuada recebidas por integrantes da SCP (pergunta 14). Foi solicitada ainda uma pequena descrição acerca da orientação recebida, para aqueles que a receberam (pergunta 15). As perguntas 16, 17 e 18 inquiriram sobre a formação realizada pelos entrevistados nos últimos cinco anos e se essa tinha relação com as disciplinas que lecionavam. A pergunta 19 abordou a captação e oferta de cursos e a 20 se debruçou sobre a participação do docente em Congressos, Seminários, Simpósios e/ou Intercâmbios.

---

<sup>34</sup> Escala de Likert é um instrumento de mensuração desenvolvido pelo americano Rensis Likert, professor de sociologia e psicologia. Para mais informações consultar: Likert, Rensis (1932), «A Technique for the Measurement of Attitudes», *Archives of Psychology*, 140: 1-55



O quarto eixo aprofundou a discussão sobre as necessidades formativas e sugestões para a melhoria da formação continuada na AMAN. Essa última Seção constou de dez perguntas (itens 21 a 30). As inferências registraram os depoimentos dos professores quanto à realização de formação continuada em sua área de atuação com recursos próprios e avaliou a oferta de cursos por parte da SCP (itens 21, 22, 23 e 24).

A pesquisa seguiu verificando se existiam demandas de formação para os seus integrantes, em quais áreas e em quais níveis (perguntas 25, 26, 27 e 28). Nas perguntas finais (29 e 30), o respondente deixou sua opinião no que concerne aos fatores que dificultavam o aperfeiçoamento profissional do docente na AMAN e sua sugestão acerca de medidas que pudessem atrair e reter recursos humanos para o magistério militar (Plano de Carreira Docente).

As perguntas fechadas tiveram número variável de alternativas e em parte delas o pesquisado poderia escolher mais de uma alternativa. Em cada uma delas houve um pequeno texto introdutório para deixar claro cada enunciado. As perguntas abertas eram de livre resposta por parte dos entrevistados. Algumas perguntas de múltipla escolha utilizaram a Escala de Likert (1932).

Destaca-se que o questionário produzido passou por um pré-teste. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 100), essa medida visa a evitar possíveis falhas existentes antes de sua aplicação na população alvo. Gil (2002, p. 119), reforça essa atividade destacando esse passo como fundamental para a validação do instrumento de pesquisa. Na próxima etapa, buscou-se esclarecer como se deu a testagem do instrumento em questão.

#### 4.2.1 O pré-teste do instrumento de pesquisa

Entre os dias 7 e 11 de fevereiro de 2022, este pesquisador viabilizou o contato (por ligação telefônica) com a Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN, obteve autorização e convidou um grupo de voluntários para procederem ao preenchimento do questionário. Nessa Seção, voluntariamente, três militares se disponibilizaram para realizar a devida testagem do instrumento de pesquisa. Todos os testadores possuem títulos de Mestrado em Educação. Cabe informar que esses testadores não participaram da pesquisa.

A escolha desses profissionais se deu pela experiência e atuação na área de educação dentro da AMAN. Aos testadores foi solicitado um breve relatório acerca das oportunidades de melhoria e sugestões para o aprimoramento da ferramenta.

A experiência da testagem para a validação do instrumento de pesquisa deu-se entre os dias 28 e 30 de março de 2022. Inicialmente, esse instrumento de pesquisa possuía de vinte e três perguntas, até então, considerado satisfatório para o fim a que se destinava.

Após a testagem, os militares participantes apresentaram algumas sugestões que foram acolhidas e debatidas entre este pesquisador e sua orientadora. O resultado desse debate foi a reestruturação e desmembramento de alguns itens e o acréscimo de sete perguntas para melhor caracterizar os respondentes e ser mais específico em pontos que pudessem gerar dúvidas nas respostas.

O questionário atualizado contou com trinta perguntas e encontra-se no Apêndice A do presente trabalho. A seguir, será apresentada a sequência de passos até o alcance dos dados.

#### 4.3 Procedimentos para coleta de dados: narrativa do caminho para o levantamento de informações para a pesquisa

No intuito de levantar dados e informações a respeito da formação continuada dos docentes da AMAN e a percepção destes acerca do papel da Seção de Coordenação Pedagógica, realizou-se um percurso procedimental necessário ao bom andamento da pesquisa em execução, que se efetivou entre os meses de novembro do ano de 2020 e março do ano de 2021.

De início, foi feita uma análise de documentos e normas que regem as atividades docentes na AMAN, entre os quais destacam-se o Plano Geral de Ensino (PGE), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Gestão da AMAN (2021/2022). Esse material foi revisitado e compilado de modo a fornecer um embasamento teórico acerca da atividade docente na AMAN e as oportunidades de formação continuada ofertada nos últimos cinco anos.

Em fase posterior, entre os meses de junho e agosto de 2021, o pesquisador esteve três vezes na Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN. Por meio dessas visitas previa-se levantar dados relevantes sobre as necessidades formativas dos docentes que estavam servindo na AMAN e sobre o andamento das iniciativas de formação continuada.

Dando continuidade às atividades de pesquisa, encaminhou-se uma solicitação ao Comando da AMAN, por intermédio do Comitê de Governança e Ética em Pesquisa (CGEP) daquele estabelecimento de ensino, para as ações necessárias à coleta de dados julgados pertinentes no presente estudo. Em 2 de setembro de 2021, deu-se a apresentação do Projeto de Pesquisa ao CGEP. Nessa atividade estiveram presentes o Chefe da Divisão de Ensino da AMAN e integrantes da Seção de Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão (SPADE) e da Seção de Coordenação Pedagógica (SCP), convocados para avaliar o presente estudo.

Durante e após a apresentação a comissão de avaliação foi bastante rigorosa e ainda muito acolhedora. Foram feitas diversas perguntas, arguições e sugestões, que foram devidamente registrados pelo pesquisador para posterior apreciação, discussão e aproveitamento no trabalho em tela. Ao fim do período de explanação e análise, o Projeto de Pesquisa foi aprovado pelo CGEP.

Pelo fato de utilizar seres humanos para a coleta de dados, a pesquisa foi também submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-UNITAU). Essa medida teve a finalidade precípua de defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade, no intuito de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos vigentes. Após a submissão da pesquisa, a sua devida aprovação pelo CEP-UNITAU deu-se em 08 de outubro de 2021, conforme emissão do parecer consubstanciado nº 5.039.717. (Anexo F ao presente trabalho).

A próxima ação se desenvolveu com a intenção de angariar o número de respondentes dentre os docentes da Divisão de Ensino da AMAN que atendessem ao efetivo necessário para viabilizar o estudo. Pessoalmente o pesquisador foi ao encontro do Chefe da Divisão de Ensino, do Chefe da Seção de Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão, do Chefe da Seção de Coordenação Pedagógica e dos Chefes de Seções de Ensino.

Nessas ocasiões foi apresentado um breve escopo do que foi estudado e as perspectivas de benefícios aos docentes, à AMAN e ao ensino, particularmente no que se refere à formação continuada e ao desenvolvimento profissional. Foi ainda solicitada a divulgação no âmbito das Seções e Cadeiras de Ensino.

Em relação aos docentes, devidamente autorizado pelo Chefe da Divisão de Ensino, esse pesquisador fez uma visita às Seções e Cadeiras entre os dias 20 de abril e 6 de maio de 2022, quando aproveitou a oportunidade para reforçar junto aos responsáveis pelos setores que o resultado da pesquisa poderia trazer contribuições ao aperfeiçoamento profissional docente e incremento significativo em suas práticas. Foi ressaltado o caráter voluntário e que, juntamente com questionário, estava anexado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando o sigilo da identidade dos participantes.

O questionário ficou disponível para preenchimento entre os dias 27 de abril e 7 de maio de 2022. O critério utilizado foi o de adesão voluntária ao convite.

A exclusão do presente estudo dos participantes se deu por conta de transferências (internas e externas) de docentes que não ministraram aulas no período de aplicação do instrumento de pesquisa (questionário). Os demais integrantes da estrutura de ensino da AMAN que não fazem parte das Cadeiras e Seções de Ensino (Gestão e Administração) também foram

excluídos da pesquisa. Os respondentes que manifestarem a intenção de desistir, em qualquer momento da pesquisa, também foram excluídos das atividades, sem qualquer penalidade.

Após receber os questionários respondidos, deu-se início à fase da análise dos dados, procedimento que será descrito no tópico seguinte.

#### 4.4 Procedimentos para análise de dados e informações

A análise de dados e informações coletados no instrumento de pesquisa foi realizada principalmente segundo os parâmetros de abordagem qualitativa defendidos por Bardin (2016) e Lakatos e Marconi (2003).

Após o encerramento do prazo previsto para a coleta dos dados relativos ao questionário foi procedida uma estruturação das respostas a fim de categorizá-las. Essas categorias serviram para o agrupamento de respostas semelhantes e que indicaram padrões ou alinhamento com determinado eixo de investigação.

Todas as respostas foram transcritas para dois arquivos: um no formato de texto (Word) e outro no formato de planilha (Excel). O primeiro foi configurado para fins de análise de conteúdo. O segundo propiciou uma visão estatística onde era possível, dentro das categorias selecionadas, observar e inferir acerca da quantidade de ocorrências e sua prevalência entre o número de respostas.

As formatações julgadas necessárias nos textos, foram estritas à inibição de gírias, vícios de linguagem e outras situações informais ou que dificultassem a compreensão dos depoimentos e opiniões dos respondentes. Essa medida visou principalmente à manutenção da fidelidade das informações coletadas.

Apoiado em Bardin (2016) os dados passaram por três fases de análise: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na primeira fase destacou-se a “elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final.” (BARDIN, 2016, p. 125). Na exploração do material foi realizada “a aplicação sistemática das decisões tomadas.” (BARDIN, 2016, p. 131).

A terceira fase (interpretação) buscou a decodificação dos testemunhos em suas significações mais profundas, de modo a analisar o contexto em que as respostas foram formuladas e a percepção dos respondentes acerca do tema em estudo.

O processo de levantamento de categorias e hipóteses de análise já se encontrava em andamento e foi ajustado nas diversas leituras durante a fase de preenchimento do instrumento

de pesquisa. A intenção inicial foi a de promover uma “dissecação” do questionário, pergunta por pergunta. Essa atividade se deu observando ainda as respostas com o viés holístico e de enquadramento do docente em seu local específico de trabalho (Seção ou Cadeira). As informações também dialogaram com o referencial teórico supracitado e outros que foram pertinentes ao trabalho desenvolvido.

A última inferência foi a de extração dos dados essenciais para que fosse possível a resposta (total ou em parte) aos objetivos de pesquisa propostos.

A seguir, se discorrerá sobre os resultados e discussão e as formas adotadas para divulgação de tais resultados junto aos meios acadêmicos.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta dos dados do questionário foi realizada a análise de seu conteúdo. Bardin (2016, p. 35), aponta para “*uma função heurística*” em que “a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta”.

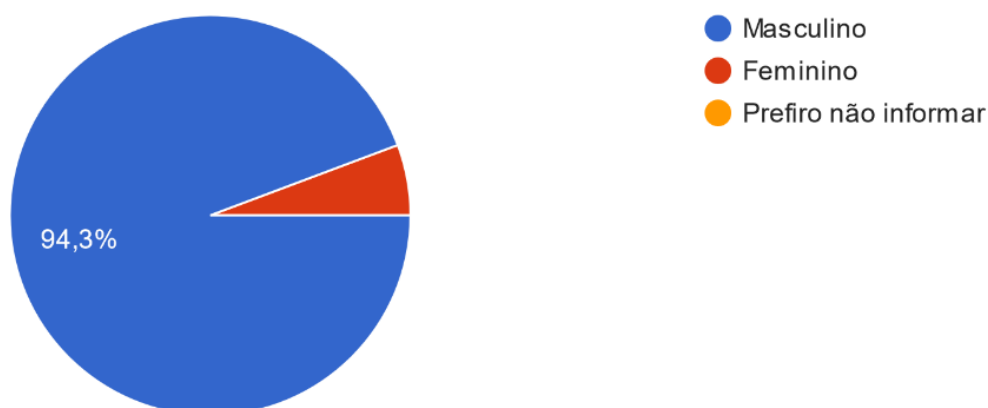
No escopo de melhor entender as respostas apresentadas pelos voluntários e categorizar os depoimentos foram montados quadros e figuras. Essa medida foi adotada em todas as trinta perguntas com a finalidade de ilustrar melhor os apontamentos apresentados nos textos explicativos para cada questão.

Segue agora o aprofundamento explicativo e ilustrado das percepções docentes nos quatro eixos elencados para a pesquisa presentes no questionário. Esse encadeamento lógico seguiu a ordem das perguntas do instrumento de pesquisa.

### 5.1 A caracterização do docente da AMAN

O primeiro eixo investigativo do questionário se debruçou na busca por caracterizar o docente da AMAN. De acordo com Bardin (2016, p. 63), foi possível “analisar os resultados em função de variáveis externas relativas aos locutores”. Esse eixo constou de dez perguntas e inquiriu os participantes acerca do sexo a que pertenciam, a idade, o tempo de serviço, o tempo como docente na AMAN, a situação funcional atual, a formação/graduação, a disciplina onde ministram as aulas e titulação em cursos *lato* e *stricto sensu*.

Na primeira pergunta, indagava-se sexo dos participantes. Pela resposta ao quesito foi possível identificar a maior incidência de militares do sexo masculino, com 94,3%. Em inferência realizada junto à Secretaria da Divisão de Ensino (DE), foi observado que o percentual de mulheres dentro desse setor é de 14,8%. O baixo percentual representativo de respostas entre as mulheres foi a mudança recente de militares experientes para outras Organizações Militares (OM) do país. Das que se encontram agora em atividade docente (dezenove), somente seis estavam elegíveis para responderem ao questionário. Dessas seis, duas responderam. Essas respondentes são bastante experientes e trabalham nos núcleos mais populosos e representativos do sexo feminino na Divisão de Ensino (Idiomas e Língua Portuguesa). Desse modo, infere-se que, apesar do baixo efetivo, as mulheres estão muito bem representadas, conforme a Figura 1.

**Figura 2** – Distribuição dos professores pesquisados por sexo.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A segunda pergunta indagava-se sobre a idade dos participantes. A inferência demonstra que os docentes da AMAN se distribuem em faixas etárias mais maduras, com predominância nas idades entre 40 e 44 anos (11 ocorrências) e 50 e 54 anos (8 ocorrências). O Quadro 18 sintetiza os dados.

**Quadro 18** – Frequência de participantes da pesquisa pela faixa etária

Faixa Etária	Ocorrência	Faixa Etária	Ocorrência
Entre 20 e 24 anos	0 (0%)	Entre 45 e 49 anos	7 (20%)
Entre 25 e 29 anos	1 (2,9%)	Entre 50 e 54 anos	8 (22,9%)
Entre 30 e 34 anos	1 (2,9%)	Entre 55 e 59 anos	1 (2,9%)
Entre 35 e 39 anos	2 (5,7%)	Entre 60 e 64 anos	0 (0%)
Entre 40 e 44 anos	11 (31,4%)	65 anos ou mais	4 (11,4%)

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

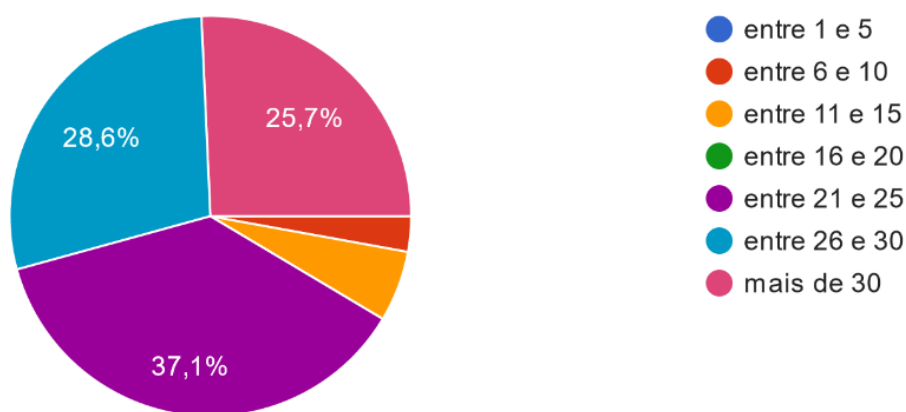
Esse fato corrobora uma tendência natural da carreira na qual os militares mais jovens buscam desenvolver suas atividades prioritariamente nas Organizações Militares do Corpo de Tropa (OMCT). A vocação e/ou despertar para a “entrada” na docência (Huberman, 1992), de modo geral, ocorre em fase mais avançada da carreira ou pela não existência de vagas em continuidade à atividade bélica.

A terceira pergunta focou no tempo serviço dos militares respondentes. Esse dado se mostrou aderente com a idade apresentada no item anterior. A quase totalidade dos pesquisados (91,7%) possui mais de vinte anos de serviços prestados ao Exército e à Nação Brasileiros. Essa

informação também dialoga com a grande experiência e vivência profissional dos militares que ocupam as diversas Seções e Cadeiras da Divisão de Ensino.

Conforme elenca Bardin (2016, p. 42), o “recenseamento das frequências” indicou que a faixa que compreende o tempo de serviço entre 16 e 20 anos não obteve pontuação (0%). Esse período, para os militares combatentes, coincide com a janela de tempo para prestar uma das provas mais difíceis do Exército: o Concurso de Admissão da Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Essa avaliação tem caráter eliminatório e atualmente o candidato pode prestar apenas quatro vezes o concurso. As vagas são limitadas e contemplam apenas um terço do efetivo total de cada turma formada na AMAN. A Figura 3 ilustra essa percepção.

Figura 3 – Tempo de serviço dos pesquisados



Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2022.

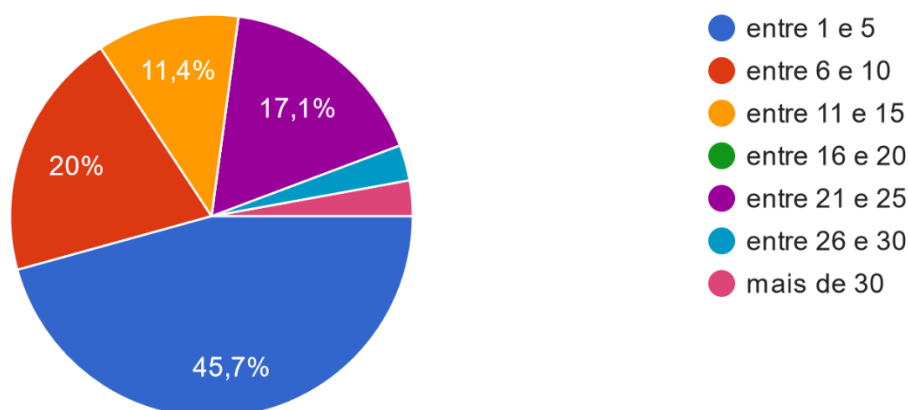
A quarta pergunta procurou indagar acerca do tempo de docência na AMAN. O diagnóstico dessa inferência mostrou que, apesar de experientes, quase metade da população estudada possui entre um e cinco anos de docência na AMAN (45,7%). Esse fato aponta novamente para a vocação/escolha tardia da docência, particularmente entre os militares da Linha de Ensino Militar Bélico (LEMB). Os integrantes do Quadro Complementar de Oficiais (QCO), que são designados para a docência logo após a conclusão do curso de formação, são maioria nas categorias com mais tempo de serviço.

Esses militares normalmente permanecem na mesma escola para onde são designados durante toda a sua carreira e têm maior dificuldade para as movimentações. Isso se deve pela formação específica para determinada área do conhecimento e a existência de vagas em outros locais, combinada com a possibilidade de outro militar com a mesma habilitação ser movimentado para ocupar o seu lugar. Em termos práticos, conforme relatos desses profissionais, a permanência em uma mesma cidade, apesar de desvantajosa em termos de



vivência nacional, possibilita maior estabilidade que é encarada como fator cobijado em uma profissão onde o interesse da Força prepondera sobre interesse particular. A Figura 4 revela as situações apontadas.

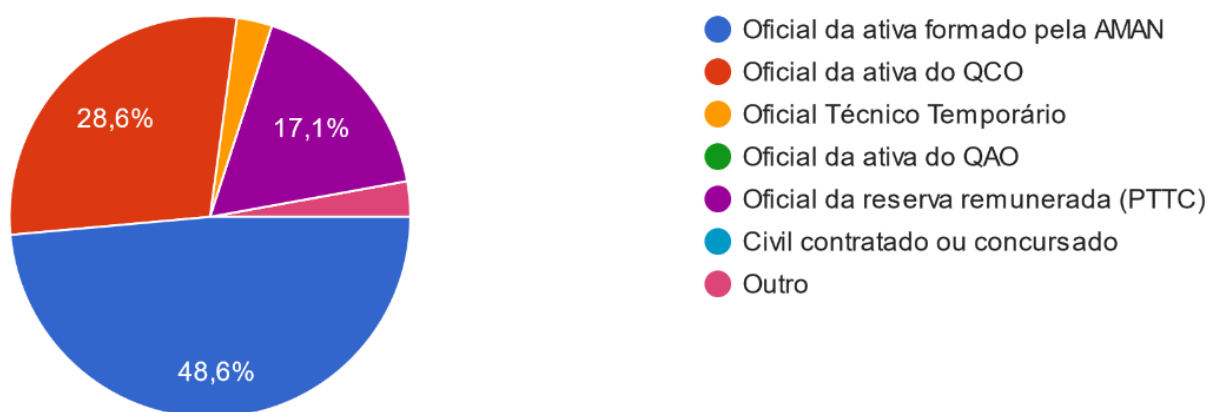
**Figura 4** – Tempo de docência dos pesquisados na AMAN



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A quinta pergunta (Figura 5) descortina a situação funcional dos militares entrevistados.

**Figura 5** – Situação funcional dos pesquisados na AMAN



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Nesse mosaico pode-se interpretar a formação eclética dos docentes da AMAN, mas com predominância dos oficiais de carreira combatentes da ativa (48,6%) seguidos dos oficiais do Quadro Complementar de Oficiais (28,6%).

Os Oficiais Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) aparecem com o terceiro grupo com maior representatividade (17,1%). Esse grupamento é 100% formado por oficiais oriundos da AMAN, que já se aposentaram, se especializaram e retornaram para a docência.

Nesse nicho estão os militares com maior tempo de docência, alguns com mais de 30 anos de experiência.

A sexta pergunta desvendou amiúde as várias formações e graduações obtidas pelos entrevistados. Esse resultado apresentou pequena polissemia, sem, no entanto, prejudicar os significados almejados. Alguns militares responderam “AMAN”, outros responderam “Bacharel em Ciências Militares” e outros informaram ainda a especialização (Arma, Quadro ou Serviço) em que foram formados. As respostas dissonantes foram agrupadas na expressão “Ciências Militares”, conforme Quadro 19.

**Quadro 19** – Frequência de formação/graduação dos respondentes da pesquisa

Formação/Graduação	Ocorrência	Formação/Graduação	Ocorrência
Ciências Econômicas	1	Língua Inglesa	3
Ciências Militares	19	Língua Portuguesa	2
Direito	5	Matemática	3
Estatística	3	Pedagogia	4
Filosofia	3	Psicologia	3
Geografia	1	Psicopedagogia	1
História	2	Relações Públicas	1
Letras	3	Sociologia	2
-	-	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A pesquisa revelou que a formação/graduação dos oficiais pesquisados que lecionam na AMAN é bastante eclética. Além das Ciências Militares foram observadas mais quinze licenciaturas diferentes cursadas por esses docentes. Doze docentes informaram que possuem uma segunda graduação e dois docentes disseram que possuem três graduações.

Com a finalidade de facilitar comparações e inferências, a sétima pergunta situou os docentes entrevistados em suas respectivas Cadeiras de Ensino. Conforme solicitado pelo menos um integrante de cada Seção ou Cadeira de Ensino respondeu voluntariamente o questionário disponibilizado. Os resultados compilados constam do Quadro 20.

**Quadro 20** – Distribuição de Disciplinas pelos Respondentes da Pesquisa

Disciplina	Ocorrência	Disciplina	Ocorrência
Administração	1	Iniciação à Pesquisa Científica	2
Cálculo II	2	Introdução ao Estudo do Direito	1
Cibernética	1	Língua Espanhola	1
Direito Administrativo	1	Língua Inglesa	2
Direito Penal e Processual Penal Militar	1	Língua Portuguesa	2
Economia	1	Psicologia	3
Ética Profissional Militar	1	Relações Internacionais	3
Estatística	3	Seção Psicopedagógica	2
Filosofia	3	Sociologia	1
Geopolítica	2	-	-
História	2	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A primeira percepção é positiva no ano de 2022, pois foi observado apenas um oficial como professor eventual de outra Cadeira de Ensino (Geopolítica e Relações Internacionais). No ano de 2021, pelas informações obtidas junto à Chefia da Divisão de Ensino, foi realizado pedidos junto ao escalão enquadrante no sentido de promover o completamento dos claros existentes nas Cadeiras e Seções. Essas solicitações foram atendidas quase em sua totalidade para o ano de 2022 (96%).

Ao se comparar a formação/graduação dos professores e suas atividades junto às respectivas Cadeiras de Ensino, denota-se que a totalidade dos militares está atuando na disciplina em que foi formado.

A oitava pergunta tem como foco obter dos entrevistados informações sobre os programas de pós-graduação *lato sensu* e/ou cursos de especialização e extensão. Apenas três docentes informaram que não possuíam pós-graduação. Pela complementação da resposta, esses oficiais informaram que ainda não tiveram oportunidade de realizar esse tipo de curso. Dezesseis oficiais informaram que possuem um curso de pós-graduação *lato sensu*. Igual número de oficiais (dezesseis) declarou possuir dois ou mais cursos de pós-graduação *lato sensu*.

A comparação entre as titularidades e as Cadeiras de Ensino ocupadas pelos oficiais promoveu uma correlação de 91,4% (trinta e dois oficiais). Dos docentes entrevistados, somente

os três que não possuem pós-graduação encontram-se em situação de não correlação com a Cadeira de Ensino onde ministram aulas. A observação dos resultados demonstrou grande interesse dos respondentes com seu autoaperfeiçoamento. Os resultados da pergunta oito foram compilados no Quadro 21.

**Quadro 21** – Distribuição de pós-graduações e cursos de especialização e extensão pelos respondentes da pesquisa

Área	Ocorrência	Área	Ocorrência
Estudos Estratégicos e Relações Internacionais	1	Ontologia e Epistemologia	1
Psicopedagogia Escolar	4	Gestão Organizacional Escolar	1
Direito em Administração Pública	1	Tutoria on-line	1
Instrumentação para o Ensino da Matemática	1	Produção de Cursos on-line	1
Logística Internacional	1	Psicologia	1
Psicologia Social	1	Direito	1
Psicologia Junguiana	1	Ensino da Língua Espanhola	1
Psicologia Positiva	1	História Militar	1
ciências Políticas e Estratégia	1	Base Geopolítica	1
Operações/Ciências Militares	3	Curso de Operações na Selva	1
Curso Básico Paraquedista	1	Gestão	1
Gestão da Administração Pública	1	Filosofia Moderna e Contemporânea	1
Ciência da Religião	1	Equitação	1
Segurança e Defesa	1	coordenação pedagógica	2
direito penal e processo penal	1	MBA em Relações Internacionais	1
História Militar	1	Ensino a Distância	1
Administração	1	Especialização em Matemática e Estatística	1
MBA em Big Data	1	Educação	1
Supervisão Escolar	1	Relações Internacionais	1
Filosofia da Educação	1	-	-

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A pergunta nove teve como escopo perscrutar os pesquisados sobre a titularidade *stricto sensu* nível Mestrado. No caso de a resposta ser positiva para esse quesito, foi solicitada a

complementação de informação para a área cursada. A compilação dos resultados encontra-se exposta no Quadro 22.

**Quadro 22** – Distribuição de pós-graduações *stricto sensu* nível mestrado pelos respondentes da pesquisa

Área	Ocorrência	Área	Ocorrência
Ciência e Filosofia da Religião	1	Ciências Militares	3
Linguística Aplicada (realizando)	1	Educação	4
Engenharia Mecânica	1	História	3
Psicologia	5	Direito	3
Comunicação e Cultura	2	Matemática	2
Filosofia	1	Ciências Agrárias	1
Relações Internacionais e Estudos Marítimos	1	Relações Internacionais e Estudos Estratégicos	1
Filosofia	1	Não possuem Mestrado	3

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Vinte e nove respondentes informaram que possuem pós-graduação *stricto sensu* nível Mestrado. Um dos entrevistados informou que se encontra realizando Curso de Mestrado (Linguística Aplicada) e três informaram que não possuem essa titularidade. Esses três docentes são os mesmos que responderam não possuir pós-graduação *lato sensu*. Dois respondentes não preencheram esse item da pesquisa.

A análise de comparação situando a correlação entre atuação em Cadeiras de Ensino e a área de concentração na qual obtiveram o título de Mestre é relativamente alta entre os professores (79%).

A pergunta dez, última da fase de caracterização dos docentes da AMAN, solicitou aos pesquisados que apontassem se possuíam curso de Doutorado e, em caso positivo, que informassem a área de concentração. Os resultados obtidos estão expostos no Quadro 25.

**Quadro 23** – Distribuição de pós-graduações *stricto sensu* nível doutorado pelos respondentes da pesquisa

Área	Ocorrência	Área	Ocorrência
Ciências Sociais (em curso)	1	Psicologia (em curso)	1
Psicologia	1	Ciências Militares	1
Relações Internacionais e Economia Política Internacional	1	Não Possuem Doutorado	19
Não Responderam	11	-	-

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Os resultados dessa pergunta começam a revelar as oportunidades de melhoria para o ensino na AMAN. Dos trinta e cinco entrevistados, apenas cinco informaram possuir Doutorado ou em processo de conclusão. A correlação entre os títulos universitários e os locais onde esses docentes ministram aula foi de 100%. Dezenove militares informaram que não possuem Doutorado e onze militares não responderam à pergunta.

Foi realizada com esses onze militares uma complementação da pergunta dez. Estes foram novamente solicitados a responder se possuíam doutorado e todos responderam negativamente. Para esse parâmetro a titularidade revelou-se baixa com apenas 14,3%. A análise mais aprofundada desse resultado aponta para a entrada tardia dos militares em cursos *stricto sensu* como a principal causa dessa baixa correlação.

A designação de militares para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado no Exército Brasileiro é relativamente recente, particularmente para a Linha de Ensino Militar Bélico (LEMB). Uma das mais atuais é a Portaria nº 027-DECEX, de 12 de fevereiro de 2020 (Instruções Reguladoras para o Planejamento e a Execução de Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em Instituição de Ensino Superior Externa ao Exército Brasileiro).

Essa regulamentação trouxe diversos benefícios para os militares que desejam se especializar na área acadêmica. Em contrapartida atrelou alguns prazos que inibem a iniciativa de alguns docentes, particularmente os com mais tempo de serviço. Entre elas apontam-se o Período de Aplicação do Conhecimento (PAC), que pode ser de dois a cinco anos, dependendo da instituição de ensino que solicita o curso (2020, p. 20). Os militares em final de carreira geralmente têm de permanecer além do tempo mínimo previsto para a aposentadoria, se quiserem realizar um curso como o Doutorado.

## 5.2 Ações desenvolvidas para a capacitação docente

O segundo eixo do questionário disponibilizado aos respondentes da pesquisa buscou respostas para avaliar os diversos programas e projetos de capacitação docente disponibilizados nos últimos cinco anos. Foi solicitado ainda que os pesquisados avaliassem as iniciativas e propusessem medidas para a melhoria das atividades.

A pergunta onze teve como foco identificar as principais ações de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos docentes na AMAN. Essa enquete contou com catorze atividades elencadas pela Seção de Coordenação Pedagógica levantadas pelo pesquisador em 2021 (mês de setembro) e ratificadas em 2022 (mês de abril), na testagem do questionário.

Foram levadas em consideração as atividades mais indicadas pelos docentes e profissionais da Seção de Coordenação Pedagógica. Atividades com pouca aderência, pouca receptividade ou descontinuadas foram descartadas. Foi usada a escala de Likert (1932) para a verificação de prevalência dos resultados. Diante das diversas possibilidades de extração dos dados por parte dos entrevistados foi tomada a decisão deliberada de **agrupar** as ações em um único bloco, de modo a permitir a proximidade dos conceitos e a comparação entre as alternativas. As definições dessas e de outras ações de capacitação docente na AMAN encontram-se no item 3.5 desta dissertação. O Quadro 26 desvela os resultados obtidos.

**Quadro 24** – Frequência da percepção acerca da formação continuada e do desenvolvimento profissional do docente na AMAN

Ação/Projeto/Capacitação	1	2	3	4	5
Módulo Acolhimento	10	17	7	1	0
Estágio de Atualização Pedagógica Inicial	15	15	3	0	2
Estágio de Atualização Pedagógica Continuado	11	17	2	4	1
Workshop de Práticas Pedagógicas	12	15	4	3	1
Apoio Técnico	6	16	10	1	2
Café Pedagógico	4	17	9	3	2
Ciclo de Apresentação de Produção Científica dos Docentes das Agulhas Negras	6	18	8	2	1
Projeto Marechal Mário Travassos	9	13	9	2	2
Programa de Incentivo à Leitura	10	11	10	4	0
Encontro Pedagógico do Ensino Superior Militar	9	15	8	3	0
Fórum Pedagógico da AMAN	8	14	7	5	1
Congresso Pedagógico das Agulhas Negras	10	15	7	2	1
Congresso Acadêmico de Defesa Nacional	10	12	9	2	2
Educação em Debate	11	15	7	1	1
Legenda: 1 (Concordo Fortemente), 2 (Concordo), 3 (Neutro), 4 (Discordo) e 5 (Discordo Fortemente)					

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A primeira inferência importante em relação a essa pergunta é que nenhum dos entrevistados deixou de preenchê-la, provavelmente pelo fato de que esse assunto é muito discutido durante todo o ano letivo e trata-se de questão de suma importância para a melhoria dos padrões de desempenho docente e das aulas ministradas. Diante dos fatos brutos, observa-se agora a necessidade premente de se debruçar sobre os votos de cada iniciativa de formação

continuada constantes desta pesquisa, realizando assim uma “análise categorial”, conforme aponta Bardin (2016, p. 42).

Iniciamos essa análise pelo Módulo Acolhimento. Esse é o cartão de visitas da AMAN e o primeiro passo no desenvolvimento profissional dos docentes que são selecionados para servir na Divisão de Ensino (DE). Os votos favoráveis ao Módulo acolhimento somam 77,15% (27 votos). Os votos neutros aparecem com incidência relevante (7 votos, representando 20%). Esse índice se mostra como um dos mais importantes para aqueles que vem trabalhar na AMAN, particularmente quando são chamados pela primeira vez.

A grande carga de documentos, normas e legislações que o oficial precisa conhecer e/ou relembrar, aliada à grande expectativa de servir nessa escola de formação são apontados como grandes geradores de ansiedade. A adaptação da família (para aqueles que a possuem) é também fator que, se não for bem gerenciado pelo(a) padrinho/madrinha designado(a), pode gerar estresse e desconforto.

A pesquisa apontou que dos 7 votos neutros e do voto negativo (discordo), todos são de oficiais que se apresentaram na AMAN em anos anteriores. Esse fato corrobora a melhoria bastante significativa implantada pela Chefia da Divisão de Ensino nos últimos dois anos (2020 e 2021), quando foi feito um diagnóstico dessa atividade.

O Estágio de Atualização Pedagógica (EstAP) Inicial, que ocorre normalmente na segunda quinzena do mês de janeiro, recebeu avaliação positiva (concordo totalmente e concordo) de 85,7% dos entrevistados (30 votos). Esse percentual elevado se deveu principalmente, na opinião dos respondentes, pela pertinência e assertividade das oficinas montadas e pela eficiência na retirada de dúvidas, particularmente para os docentes novatos. Os cinco votos restantes (3 neutros e 2 que discordam fortemente) se deveram a docentes veteranos, alguns desses com mais de 20 anos de docência na AMAN, que foram escalados para participar das atividades.

O Estágio de Atualização Pedagógica (EstAP) Continuado contou com a aprovação de 80% dos respondentes. Para esses entrevistados o EstAP continuado vem abordando temas muito relevantes e práticos como as Metodologias Ativas de Aprendizagem (MAA) e o uso de ferramentas e recursos tecnológicos para tornar as aulas mais interessantes e atraentes. Outro ponto forte apontado foi o uso cada vez mais intenso do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), mesmo com os problemas apresentados pela rede lógica da AMAN.

Os sete votos restantes (2 neutros, 4 que discordam e 1 que discorda fortemente) apontaram que o processo ainda é precário e que existem atividades paralelas que dificultam a



atualização dos docentes. Outro fator observado é a necessidade de maior interação com outras instituições de ensino superior.

O Workshop de Práticas Pedagógicas recebeu vinte e sete votos positivos (74,2%). A praticidade e a variedade das ferramentas apresentadas se mostraram como a maior qualidade dessa formação continuada. Os votos neutros e negativos (8 votos) se concentraram na repetição de algumas oficinas e na escolha não apropriada das semanas para a realização das atividades (semanas de Olimpíadas Acadêmicas, acampamentos e final do ano letivo).

O Apoio Técnico recebeu vinte e dois votos positivos, representando 62,9% do total. Os entusiastas dessa modalidade de formação continuada elencaram a visita ao local (Setor, Seção, Curso ou Cadeira de Ensino) e a proposição de soluções simples e efetivas como fatores de sucesso desse programa. Contudo, esse índice foi considerado baixo para o parâmetro. Com treze votos negativos (10 neutros, 1 discordante e 2 fortemente discordante) a iniciativa de desenvolvimento profissional foi observada como pouco elucidativa. Uma verificação mais apurada aponta questões metodológicas das avaliações planejadas e de calendário, onde o apoio técnico deve ser realizado por outros membros da Seção de Coordenação Pedagógica (Subseção de Avaliação da Aprendizagem e Subseção de Planejamento).

O Café Pedagógico foi considerado positivo (concordo fortemente e concordo) por 60% dos entrevistados (21 votos). Para os participantes (essa atividade é de caráter voluntário para os docentes) o Café Pedagógico se mostra como excelente oportunidade pedagógico-didática informal. Nessas ocasiões são discutidos assuntos diversos e chegam a ser solucionadas questões relativas ao processo ensino-aprendizagem, sem a necessidade de protocolos formais. A prática da sala de aula é ponto forte de discussões debates e deliberações.

Para os 40% restantes, de modo geral, a atividade não agrega valor didático às lides docentes. Pela inferência e análises das informações pode-se concluir que o Café Pedagógico necessita de uma relatoria das atividades discutidas e de uma divulgação das soluções encontradas. Diante dessa reformulação, sem tirar o teor descontraído da atividade, poderá ocorrer o envolvimento dos demais integrantes da Divisão de Ensino, oportunizando a participação nas discussões e reflexões sobre práticas discutidas nesse ambiente.

O Ciclo de Apresentação de Produção Científica dos Docentes das Agulhas Negras (CAPCDAN) contou com 68,6% de aprovação positiva (24 respondentes). Essa porcentagem na aceitação tende a diminuir a importância desse projeto de capacitação docente. O CAPCDAN é a iniciativa de desenvolvimento profissional docente com maior aceitação entre os professores. Foi criado no final dos anos 2000 como ferramenta de divulgação de conhecimentos científicos por parte dos militares que encontravam-se realizando cursos

universitários e de pós-graduação (*lato e stricto sensu*). No ano de 2019 foi descontinuado e ainda não retornou ao calendário letivo da AMAN. Essa é uma das mais insistentes solicitações dos docentes que participaram dessa ação em anos anteriores. A provável causa para a rejeição de parte dos docentes (8 votos neutros, 2 votos discordantes e 1 voto fortemente discordante) se deve ao desconhecimento desse importante instrumento de divulgação acadêmica.

O Projeto Marechal Mário Travassos obteve vinte e dois votos favoráveis (62,9%). Esse projeto incentiva a todos os instrutores e professores da AMAN a produzir anualmente um relato autoral de atividade afeta à sua atividade laboral. Na opinião dos entrevistados a baixa aceitação (9 votos neutros, 2 votos discordantes e 2 votos fortemente discordantes) se deve em parte à falta de tempo para a escrita, a pouca importância e relevância do projeto e a grande quantidade de atividades não relacionadas diretamente à docência. Dentre essas atividades foram citadas as escalas diversas e as grandes demandas administrativas.

O Programa de Incentivo à Leitura (PIL) contou com 21 votos favoráveis (60%). Contou ainda com 10 votos neutros e com 4 votos com discordância acentuada (40%). Foi observado que, apesar da baixa adesão, os docentes da AMAN possuem constante e arraigado hábito de leitura. A principal alegação em relação ao PIL, como oportunidade de melhoria, é a maior flexibilidade em relação aos livros e a execução de reuniões dos militares com obras semelhantes e não somente dentro do Setor (Curso, Seção, Cadeira e Frações).

O Encontro Pedagógico do Ensino Superior Militar (EPESM) recebeu 68,6% de aceitação positiva, correspondendo a 24 votos. Recebeu 8 votos neutros e três votos com discordância moderada. Os docentes da AMAN encaram o EPESM como uma excelente fonte de intercâmbio e aperfeiçoamento profissional. O evento não ocorreu nos anos de 2020 e 2021 por conta de restrição de aglomeração de pessoas em locais fechados.

O principal óbice dessa atividade, segundo os respondentes, é a atribuição de missões administrativas, particularmente quando o evento é realizado na AMAN. Uma sugestão apresentada é de solicitar apoio de pessoal a outros setores a fim de que os docentes possam se empenhar academicamente nas atividades, antes, durante e após o encontro.

O Fórum Pedagógico da AMAN teve votação semelhante ao EPESM. Contou com 22 votos favoráveis (62,9%). A rejeição foi acentuada (7 votos neutros, 5 votos discordantes e 1 voto fortemente discordante). As justificativas apresentadas pelos pesquisados também aponta o uso dos docentes como mão-de-obra para a realização do evento em detrimento de sua participação. Outro fato importante a ser destacado pelos professores é o fato de que as aulas e demais atividades não sofreram solução de continuidade e dificultaram sobremaneira suas participações no evento.

O Congresso Pedagógico das Agulhas Negras (CPAN) possui grande aderência por parte dos docentes da AMAN. Consta-se um índice elevado, de 71,4% (25 votos), que parece não estar coadunado com a aceitação dos professores.

Em contrapartida, as escalas de militares da Divisão de Ensino para a montagem das diversas comissões do evento surgem como o principal elemento de desprestígio da atividade que soma 7 votos neutros, dois votos com discordância moderada e 1 voto com forte discordância. A solução para tal questão requer buscar o apoio de outros militares que possam auxiliar na organização do Congresso e ainda, haver a flexibilização dos horários de algumas aulas para permitir maior participação dos docentes.

O Congresso Acadêmico de Defesa Nacional (CADN) congreja as academias das forças singulares e ainda outras renomadas instituições de âmbito nacional e internacional. Do ponto de vista dos docentes da AMAN a aceitação é considerada baixa para um evento desse porte. De acordo com os entrevistados, apenas 62,9% (22 votos) se mostram favoráveis ao evento. Os votos neutros (9) e discordantes (4) apontam novamente para a sobrecarga administrativa antes e durante a realização do Congresso. Em relação às considerações técnicas acerca da atividade tecem elogios ao intercâmbio, às palestras, às discussões e aos debates, que se mostram muito profícuos e agregadores.

A Educação em Debate, na opinião dos respondentes, possui todas as condições necessárias para se tornar o melhor evento de desenvolvimento profissional dentro da AMAN. A atividade que coroa o encerramento do ano letivo traz em seu bojo os pontos fortes e as oportunidades de melhoria compiladas em observações, relatórios e intervenções realizadas. Esse evento é considerado positivo por 74,3% dos pesquisados.

Conforme aponta Bardin (2016, p. 44), as inferências se deram por um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” que foram colhidas. A principal observação desse evento, na visão dos entrevistados, é a não execução de algumas das necessidades de melhoria apontadas. As mudanças de direção, comando e chefia e a descontinuidade de programas e recursos são apontados como as principais causas das recorrências que perpassam os anos letivos, sem serem efetivamente tratadas e solucionadas.

Na pergunta 12 os pesquisados foram instigados a avaliar globalmente as iniciativas de formação continuada e de desenvolvimento profissional oferecidas pela AMAN. As respostas foram compiladas no Quadro 25.

**Quadro 25** – Avaliação global das iniciativas de formação continuada e de desenvolvimento profissional oferecidas pela AMAN

Área	Ocorrência	Área	Ocorrência
Excelente	2 (5,7%)	Regular	4 (11,4%)
Muito Boa	10 (28,6%)	Insuficiente	2 (5,7%)
Boa	16 (45,7%)	Precária	1 (2,9%)

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

As avaliações consideradas positivas (Excelente, Muito Boa e Boa) somaram 80% (28 votos). Foram observados ainda opiniões que situaram as iniciativas de formação continuada e desenvolvimento profissional docente em outros patamares. Quatro professores avaliaram como “Regular”, dois professores optaram pela alternativa “Insuficiente” e um professor achou a iniciativa “Precária”. Foi aplicado o método de “análise de resposta a questões abertas”, sugerido por Bardin (2016, p. 182). As associações encontradas são sintetizadas nos extratos de depoimentos abaixo elencados e que validam a votação realizada.

Excelentes iniciativas! (Professor 19)

São iniciativas válidas e importantes. (Professor 35)

A Academia vem investindo em seu corpo docente a fim de que o nível de formação de seus professores seja, no mínimo, mantido. Acredito que, como IESEP, o incentivo à capacitação está parêlo com os de outras Instituições de Ensino Superior. (Professor 13)

Os Professores 19, 35 e 13 denotam o apreço e a validade das iniciativas de desenvolvimento profissional docente promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica. Esses docentes parecem acreditar no esforço e as veem como passos construtivos para o fomento de seu autoaperfeiçoamento.

Muito boas. Contudo, os entraves para a ideal aprendizagem continuada e respectiva aplicação são as missões paralelas recebidas, que não da área de ensino ou pedagógica. Aqui me refiro às CRA, sindicância, PA, representações etc. (Professor 14)

Boas, mas falta pessoal capacitado na SCP para aperfeiçoá-las. (Professor 28)

Penso que as iniciativas seriam melhores se houvesse clareza dos objetivos a serem alcançados. (Professor 24)

Essas iniciativas acabam gerando mais missões extras para os docentes, sem contribuírem, de fato, para seu aperfeiçoamento profissional. (Professor 12)

Pouco efetivas, pois nivelam todos por baixo. Quem já possui um conhecimento/habilidade é obrigado a participar e ver o “chover no molhado”. (Professor 6)

Ainda precário. (Professor 16)

Os Professores 14, 28, 24, 12, 6 e 16 tecem comentários que vão de leves elogios a críticas mais próprias e sugestões para a melhoria da capacitação. O Professor 14 indaga sobre a quantidade de atividades concorrentes com o desenvolvimento profissional. O Professor 28 traz à luz a necessidade de capacitação dos militares que servem na Seção de Coordenação Pedagógica. Esse aspecto é bem estudado por Carvalho (2022, p. 130), que aponta sobre a “a assunção de tarefas fora da alçada da coordenação e a falta de profissionais especializados na área dificultam o cumprimento de seus deveres funcionais.”

A clareza de objetivos, as atividades extras geradas pela capacitação e pouca efetividade das ações são levantadas pelos Professores 24, 12 e 6. O Professor 16 aponta para a precariedade da formação sem, no entanto, tecer mais detalhes.

A pergunta 13 discorre acerca da indicação por parte dos docentes de iniciativas e/ou medidas que visem à melhoria da capacitação de professores no âmbito da Divisão de Ensino da AMAN. Apenas quatro docentes não se manifestaram a respeito. A partir de uma “leitura flutuante” (BARDIN, 2016, p. 68), foi observado que essa pergunta gerou grande número de respostas, que estão sintetizadas no Quadro 26.

**Quadro 26** - Aspectos que contribuem para o desempenho da função

Oferta de cursos de pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado e Doutorado)	Participação em atividades externas (Fóruns, Congressos, Simpósios e outros) dentro de suas áreas específicas de atuação	Apresentação de boas práticas realizadas em outras academias militares de Forças Singulares e de outros países
Visitas e intercâmbio com outras instituições de ensino	Apoio Técnico direto aos professores.	Maior incentivo à capacitação individual
Ampliação de oferta de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> para professores e gestores	Diminuição de tarefas administrativas não voltadas para a docência e maior tempo para o estudo e preparação de aulas	Reformulação de legislação para pós-graduações voltadas especificamente para a AMAN e a valorização do QFE/AMAN
A disseminação de conhecimentos adquiridos por meio de cursos Acadêmicos ou técnicos.	Facilitar o acesso de professores a curso de Mestrado e Doutorado	Aumento nos debates sobre assuntos relacionados à docência, às disciplinas e aos assuntos ministrados
Revisão e melhor condução do PMT e o PIL.	Execução de trabalhos colaborativos do âmbito de suas Cadeiras de Ensino	Aumento do conhecimento, por parte dos professores, nas disciplinas ministradas.

Melhorar a capacitação profissional no âmbito da Cadeira de Ensino.	Oferta de workshop divulgando a temática para adesão voluntária.	Maior discussão dos conteúdos das aulas.
---	--	--

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

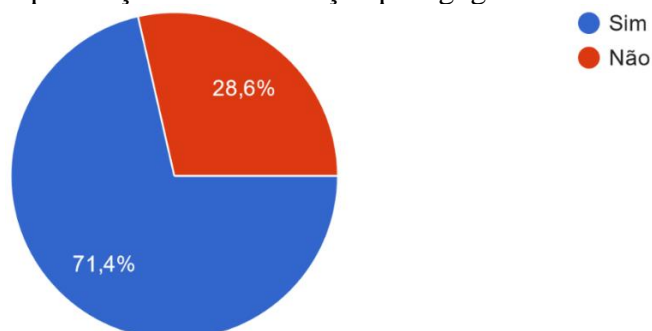
Utilizando-se de um “sistema de categorias” (BARDIN, 2016, p. 69) para os docentes inquiridos, a evidência apontou para a emergência de oferta de capacitação. Os cursos de Mestrado e Doutorado foram muito citados, seguidos de participação em Congressos, Simpósios e afins. A visita a outros estabelecimentos de ensino, o intercâmbio entre eles e a AMAN, a reformulação de legislações de ensino e valorização da carreira docente tiveram alta indicação. Os processos de capacitação interna, como o PIL e o PMT, as atividades colaborativas e os momentos de discussão e debates no âmbito das Cadeiras de Ensino compuseram o mosaico de sugestões. Segue em pauta a análise dos dados do questionário que tratam da efetividade das iniciativas até então adotadas pela AMAN para capacitação docente.

### 5.3 A avaliação da efetividade das iniciativas de capacitação docente

A terceira etapa do questionário captou o sentimento dos pesquisados no que concerne à efetividade das iniciativas de capacitação docente ofertadas pela AMAN. As “variáveis inferidas” (BARDIN, 2016, p. 46) foram elencadas em sete perguntas (14 a 20) planejadas e apresentadas no intuito de desvendar e revelar os pontos fortes, os possíveis óbices e trazer à tona elementos que possam tornar o desenvolvimento profissional dos professores mais eficaz.

A pergunta 14 se dedicou a verificar se os respondentes já haviam recebido alguma orientação quanto à capacitação profissional por parte da Seção de Coordenação Pedagógica, o que Alarcão (2009) denomina como “supervisão da formação contínua”. O resultado é expresso a seguir, na Figura 6.

**Figura 6** – Percepção docente acerca de orientação sobre capacitação profissional promovida pela seção de coordenação pedagógica/AMAN



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Dentre os respondentes, vinte e cinco informaram que já receberam algum tipo de orientação sobre desenvolvimento profissional oriundos da Seção de Coordenação Pedagógica.

A pergunta seguinte (15) analisou, do ponto de vista daqueles que foram orientados, se as observações realizadas atenderam às expectativas dos docentes. Houve um predomínio de respostas favoráveis às intervenções realizadas. As respostas foram categorizadas no Quadro 27.

**Quadro 27** – Atendimento às expectativas de orientação profissional promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica aos docentes da AMAN

Resposta	Ocorrência	Resposta	Ocorrência
Sim	20 (80%)	Não	1 (4%)
Em Parte	4 (16%)	-	-

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A análise dos depoimentos estratificada pelos três conjuntos categóricos possibilitou o entendimento subjetivo das sentenças apostas.

Sim! Sempre há geração de novos conhecimentos. (Professor 11)

Orientou como proceder dentro e fora de sala. (Professor 12)

Parcialmente. Necessita de complementação e autoaperfeiçoamento. (Professor 8)

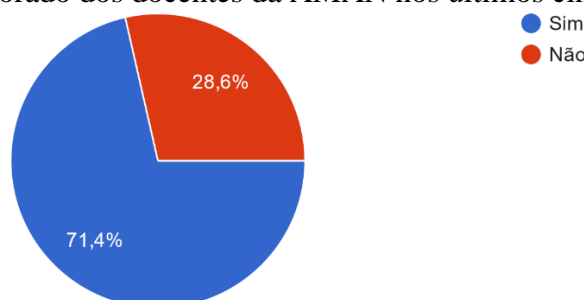
Recebi um bom feedback sobre uma aula que foi observada por um integrante da SCP, porém não percebo ser isso uma orientação quanto a capacitação profissional. (Professor 1)

Não. Não há um trabalho sistemático na inserção do professor. (Professor 9)

As opiniões acima relatadas contrastam a aceitação plena das intervenções realizadas (Professor 11 e Professor 12), a dúvida acerca do papel dos integrantes da Seção de Coordenação Pedagógica (Professor 8 e Professor 1) e a ausência, no relato do Professor 9, de um trabalho mais abrangente que conduza com mais propriedade o processo de capacitação profissional docente. Ainda apoiado em Alarcão (2007) observa-se a necessidade de junção entre a “estratégia institucional, o desenvolvimento curricular e a requalificação dos recursos docentes”.

O enfoque da pergunta 16 buscou elucidar se os pesquisados realizaram ou se encontram realizando algum curso de extensão, especialização, mestrado e/ou doutorado nos últimos cinco anos. As respostas são indexadas na Figura 7.

**Figura 7** – Frequência de realização de cursos de extensão, especialização, mestrado e/ou doutorado dos docentes da AMAN nos últimos cinco anos



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

O resultado apresentado indica que vinte e cinco militares realizaram cursos e dez não realizaram. Essa situação demonstra a grande preocupação dos professores em se auto aperfeiçoar e melhorar suas práticas pedagógicas.

A pergunta 17 indagou, para aqueles se especializaram nos últimos cinco anos, qual o tipo de curso foi realizado nesse período. O Quadro 28 expõe os resultados.

**Quadro 28** – Especialização(ões) realizada(s) pelos docentes pesquisados nos últimos cinco anos

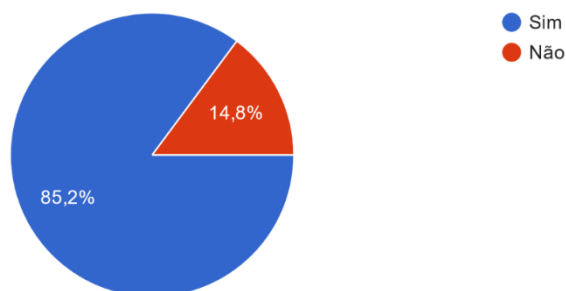
Resposta	Ocorrência	Resposta	Ocorrência
Graduação	1	Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado)	18
Pós-graduação Lato Sensu	11	Pós-graduação Stricto Sensu (Doutorado)	6

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A inferência aponta que todos os respondentes dessa questão (25) se especializaram nos últimos cinco anos. Esse dado confirma, pelo menos para os entrevistados, que a busca efetiva pela especialização e o incentivo é recente. Foi observado ainda que os cursos realizados tiveram emprego imediato, e que 85,2% de todas as especializações estavam coadunadas com as respectivas Cadeiras de Ensino em que os docentes lecionam, conforme explicitado no quesito 18 do questionário. A Figura 8 ilustra a constatação.

**Figura 8** – Especificidade dos cursos realizados e área de atuação dos docentes da AMAN





**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

A pergunta 19 discorreu sobre como ocorreu o processo de captação, oferta e matrícula para os cursos realizados pelos respondentes nos últimos cinco anos. Foi oferecida a oportunidade de marcar mais de uma opção para essa indagação. Os resultados coletados foram compilados no Quadro 29.

**Quadro 29** – Distribuição de captação, oferta e matrícula para os cursos realizados pelos respondentes nos últimos cinco anos

Resposta	Ocorrência	Resposta	Ocorrência
Não realizei cursos/especializações nos últimos cinco anos	10 (28,6%)	Iniciativa/fomento de outro setor da AMAN	7 (20%)
Interesse próprio/particular	20 (57,1%)	Iniciativa/fomento de órgão externo à AMAN	3 (8,6%)
Iniciativa/fomento por parte da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN	3 (8,6%)	Outro fator não abordado acima	0 (0%)

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Os dados apontados na pergunta 19, trazem considerações importantes para a pesquisa em curso e para a estrutura de ensino da AMAN, particularmente as destinadas à capacitação docente. A Assessoria de Planejamento e Gestão (APG), juntamente com a Seção de Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão (SPADE) permeiam, junto à Seção de Coordenação Pedagógica, o processo de captação e oferta de vagas específicas para suprir as demandas (necessidades formativas) de capacitação profissional docente.

Foi observado grande número de docentes (28,6% dos entrevistados) que não realizou nenhum tipo de atividade de desenvolvimento profissional, além das atividades disponibilizadas anualmente pela Seção de Coordenação Pedagógica.

Vinte docentes (57,1%) informaram se especializaram por interesse próprio/particular. Esse dado mostra a insuficiência ou ausência de iniciativas que pudessem contemplar esses militares que, em busca de conhecimento e melhores práticas para suas aulas, percorreram seu itinerário formativo com reduzido apoio da instituição.

A Seção de Coordenação Pedagógica, como uma das principais incentivadoras do desenvolvimento profissional docente, teve uma participação bastante modesta, com apenas

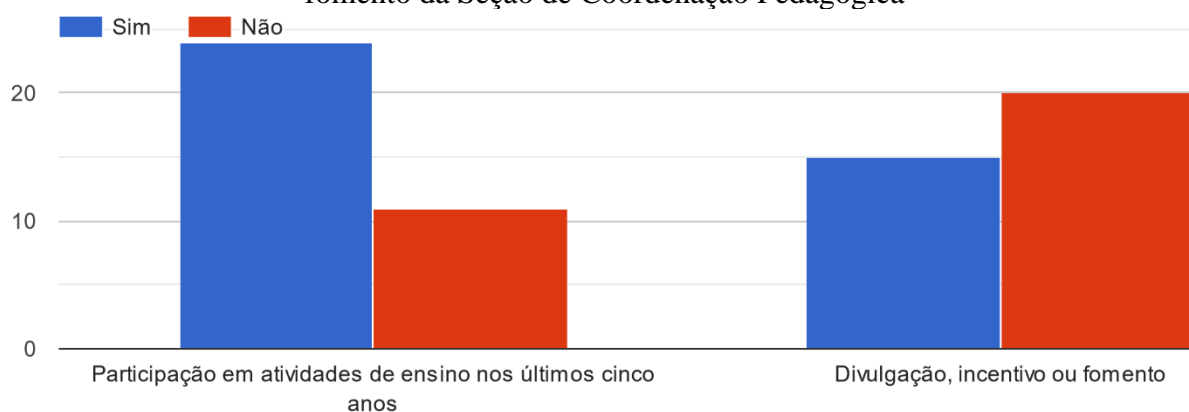
três indicações de militares para a realização de cursos (8,6%). Aparentemente o papel de patrocinador e fomentador de especializações externas ainda não está bem definido e encontra-se pouco consolidado. Apesar de não constar de regulamentos, acredita-se que a Seção de Coordenação Pedagógica tenha lugar de protagonismo no que BRASIL (2020b, p. 8), denomina como Necessidade de Conhecimentos Específicos (NCE), pois essa Seção gerencia todos os processos pedagógicos em curso na AMAN e demais legislações de ensino.

Os outros setores da AMAN presentes na pesquisa (sete votos, correspondendo a 20% do total) são também citados, com participação destacada. A Cadeira de Psicologia e a Seção Psicopedagógica são dois exemplos de núcleos antigos de fomento à pesquisa e ao aperfeiçoamento de seus recursos humanos.

Órgãos externos à AMAN também aparecem como incentivadores da capacitação docente (três votos, correspondendo a 8,6% do total). O Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército vem apoiando áreas técnicas da docência, particularmente as Cadeiras de Cibernética e Estatística.

A pergunta 20 questionou os respondentes sobre a participação em atividades de ensino (Congressos, Simpósios, Seminários ou Intercâmbios) nos últimos cinco anos em suas áreas de atuação e se houve divulgação, incentivo ou fomento por parte da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN. A resposta está divulgada na Figura 9.

**Figura 9** – Participação dos pesquisados em atividades de ensino e divulgação, incentivo ou fomento da Seção de Coordenação Pedagógica



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

O gráfico da esquerda mostra boa participação de docentes em atividades relacionadas ao ensino nos últimos cinco anos (24 respondentes, correspondendo a 68,6%). Mesmo assim, para uma instituição como a AMAN, os onze pesquisados que responderam negativamente

(31,4%) representam um índice bastante elevado de militares sem contato com atividades externas no meio acadêmico.

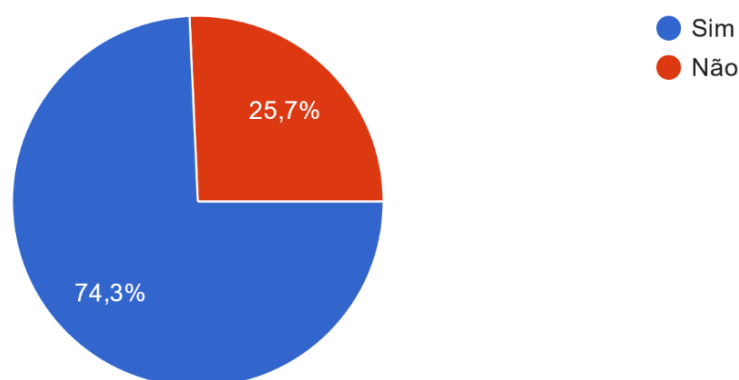
A divulgação, incentivo ou fomento por parte da Seção de Coordenação Pedagógica a eventos externos somou quinze votos positivos (42,9%) e vinte votos negativos (57,1%). Novamente é evidenciada uma falha de comunicação e responsabilidade por essa atribuição. Acredita-se novamente que a direção e condução da participação de docentes em Congressos, Simpósios, Seminários, Intercâmbios e afins deva ser capitaneada pela Seção de Coordenação Pedagógica, pois esse é o local que conhece de forma mais aprofundada as necessidades e a legislação que envolvem o processo de ensino-aprendizagem na AMAN.

#### 5.4 Necessidades formativas e sugestões para a melhoria da formação continuada

A quarta etapa do questionário ficou encarregada de identificar as principais necessidades formativas e o apontamento, por parte dos docentes, de sugestões para a melhoria da formação continuada. Essa última fase investigatória trouxe em seu bojo dez perguntas (21 a 30) e buscou captar a opinião dos professores de modo a oferecer subsídios que promovam as melhores ideias para o incremento no desenvolvimento profissional dos docentes da AMAN.

Começamos com a pergunta 21 que inquiriu os pesquisados acerca da realização de graduação, pós-graduação (*lato sensu* ou *stricto sensu*) e/ou cursos de especialização e extensão em suas áreas de atuação com recursos próprios. A Figura 10 traz essa resposta.

**Figura 10** – Distribuição de realização de cursos com recursos próprios



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Os resultados não são animadores. Vinte e seis respondentes (74,3%) informaram que realizaram ou realizam especialização com recursos próprios, contra nove (25,7%) que disseram não ter feito. Para a docência na AMAN, em um processo de capacitação crescente,

os resultados mostram que ainda há um caminho longo a ser percorrido. Existe um entendimento em amadurecimento acerca do desenvolvimento profissional dos professores. Para compararmos com a parte bélica, por exemplo, temos o Curso de Operações na Selva (COS) que é subsidiado 100% para todos os militares aprovados no processo seletivo. Para a docência, entre outras especialidades, ainda não é possível contar com as mesmas regras e amparos.

Complementando a questão anterior, a pergunta 22 solicitou aos que realizaram ou que estejam realizando cursos para citá-los. O Quadro 30 ilustra a gama de cursos e especializações realizadas pelos vinte e seis respondentes.

**Quadro 30** – Distribuição de pós-graduações e cursos de especialização e extensão realizados pelos respondentes da pesquisa com recursos próprios

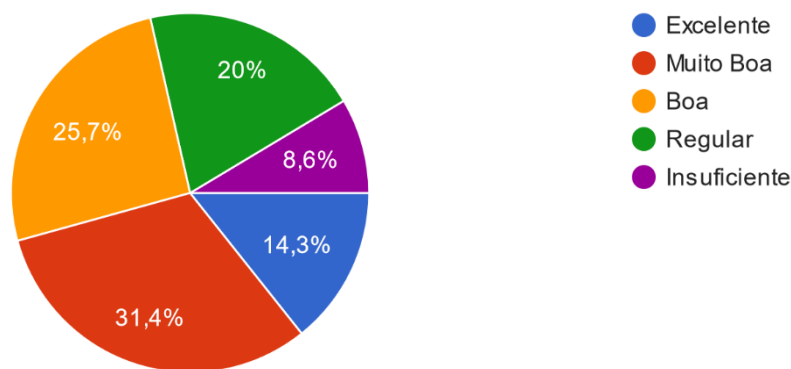
Área	Ocorrência	Área	Ocorrência
Graduação	12	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	13
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	23	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado)	4

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Os pesquisados realizaram diversos cursos de graduação, especialização e pós-graduação em várias áreas do conhecimento. Comparando-se as atividades citadas junto a pergunta 7, na qual informou-se a Cadeira de Ensino onde os professores atuam, podemos evidenciar uma enorme preocupação com o preparo técnico-profissional para a docência na AMAN. Esses militares abdicaram de tempo de descanso e convívio familiar, além de despendere recursos financeiros próprios para se especializarem e oferecer uma educação de maior qualidade e atualizada aos futuros líderes da Força Terrestre Brasileira.

A pergunta 23 indagou os participantes sobre sua avaliação da oferta de atividades e cursos promovidos pela Seção de Coordenação Pedagógica que visassem à formação continuada em sua área de atuação como docente na AMAN. A Figura 11 capturou as opiniões dos docentes.

**Figura 11** – Avaliação de oferta de atividades e cursos para a formação continuada do docente da AMAN promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Quanto às iniciativas promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica para a promoção da formação continuada dos docentes da AMAN, cinco respondentes consideraram excelentes (14,3%), onze consideraram muito boas (31,4%), nove consideraram boas (25,7%), sete disseram que as iniciativas são consideradas regulares e (20%) e três optaram pelo conceito insuficiente (8,6%). Abre-se novamente, a partir desses depoimentos, um caminho efetivo para o mapeamento e a oferta adequada e oportuna para que todos os professores possam se aperfeiçoar e ter maior contato com novos conceitos, ideias e referenciais teóricos.

Destaca-se aqui o que Alarcão (2009) conceitua como “supervisor” que se enquadra como um “líder de comunidades aprendentes”. Há ainda a necessidade, inclusive dentro da própria Coordenação Pedagógica, de se investir em identificação, capacitação e direcionamento adequado dos professores e gestores do ensino na busca pelo incremento constante de seu aperfeiçoamento profissional.

A pergunta 24 veio em seguida solicitando aos pesquisados para complementarem os conceitos emitidos. Seguem as transcrições literais das assertivas emitidas.

A Seção de Coordenação Pedagógica busca promover, constantemente, atividades visando à formação continuada dos docentes. (Professor 16)

É um enorme incentivo a custo zero para o aluno em busca de capacitação. (Professor 24)

É perceptível o empenho da Coor Pdg em ofertar atividades e de conjugá-las com o interesse e a disponibilidade de tempo dos docentes. (Professor 25)

A seção de coordenação pedagógica tenta fazer o seu trabalho bem-feito. Ocorre que às vezes não compreende a necessidade ou dificuldade do professor. (Professor 12)

Boa iniciativa, mas muito aquém da necessidade da AMAN como instituição de nível superior. (Professor 23)

Poderia melhorar. Ha muita rotatividade na SCP e falta profissionais especializados. (Professor 31)

Não há um estudo de situação dos setores e suas necessidades. (Professor 2)

Não há cursos direcionados. O docente faz a captação dos cursos. (Professor 7)

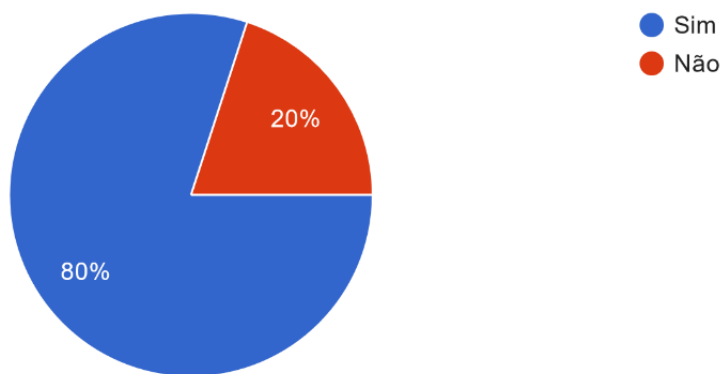
Os professores 16, 24 e 25 corroboraram o conceito excelente emitido. As iniciativas e o empenho da Seção de Coordenação Pedagógica são percebidos. A questão financeira sobre fomento/incentivo à realização de cursos também foi citada por um dos respondentes.

Os docentes 12 e 23 trazem a preocupação com as necessidades e dificuldades apresentadas pelos professores que desejam se especializar e ainda a pouca oferta em relação à demanda. O professor 31 observa a grande rotatividade da Seção e a falta de profissionais especializados. O Exército Brasileiro ainda busca uma alternativa para, principalmente, em relação aos militares combatentes de carreira, serem aproveitados e mantidos em funções mais complexas, inclusive na docência. Por enquanto todos ainda estão sujeitos a serem movimentados para qualquer local do território nacional, ou para missões fora do país, por conta do interesse maior da Força Terrestre.

O Professor 2 aponta para a ausência de estudos em torno das suas necessidades nos setores da AMAN (Seções e Cadeiras de Ensino). Essa conclusão foi percebida em anos anteriores pelo pesquisador e foi um dos fatores que o motivou a ingressar em um Mestrado (Profissional). O Professor 7 também faz uma observação importante: ainda não há um mapa ou estudo centralizado sobre as demandas atuais e futuras de capacitações de todos os níveis, a fim de qualificar e aperfeiçoar adequadamente o grupo de docentes especializados nas Seções e Cadeiras da Divisão de Ensino da AMAN. Destaca-se que esse é um dos objetivos previstos nessa pesquisa, visando trazer alternativas de solução acerca dessa aporia.

A pergunta 25 indagava os respondentes acerca da demanda de efetivo em suas respectivas Cadeiras/Seções de Ensino. A Figura 12 sintetiza a opinião dos docentes pesquisados.

**Figura 12** – Necessidade de docentes para completamento de vagas existentes nas Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Vinte e oito respondentes afirmaram que há a necessidade de recompletamento. Observou-se nos últimos dois anos grande mobilização por parte da Chefia da Divisão de Ensino e Comando da AMAN e em comparação com estatísticas anteriores esse número teve sensível melhora. Contudo, observa-se que ainda há a necessidade, não só de completar, mas principalmente de prever a fim de se evitar a falta de profissionais especializados e a sobrecarga docente daqueles que permanecem em função enquanto a situação não é resolvida.

A pergunta 26 é um complemento da pergunta 25 solicitando o efetivo total de docentes para o completamento necessário ao bom funcionamento da Seção/Cadeira de Ensino. A soma de militares com formação específica para o completamento ideal foi de dezoito docentes. As Cadeiras que apresentaram maior desfalque foram as de Língua Portuguesa (3), Idiomas (6) e Direito (2).

A pergunta 27 questionou sobre a demanda de formação continuada (graduação, especialização, extensão pós-graduação, mestrado e/ou doutorado) no âmbito das Cadeiras/Seções de Ensino. Vinte e cinco professores (71,4%) responderam que há necessidade de pessoal especializado para ocupar as vagas existentes ou ainda para capacitar o pessoal já alocado nesses claros. Esse número se mostra bastante elevado e necessita de ações que visem a mitigar seus possíveis efeitos sobre a docência e sobre o rendimento dos professores.

A pergunta 28 é uma extensão da questão anterior e se presta à indicação do nome da Cadeira/Seção de Ensino, o efetivo a ser especializado e o(s) tipo(s) de Curso(s) necessário(s) ao seu pleno funcionamento. (Graduação, Pós-graduação, Especialização, Extensão, Mestrado e/ou Doutorado). O Quadro 31 sintetiza os dados obtidos.

**Quadro 31** – Necessidade de efetivo a ser especializado no âmbito das Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN

Área	Ocorrência	Área	Ocorrência
------	------------	------	------------

**Quadro 31** – Necessidade de efetivo a ser especializado no âmbito das Seções e Cadeiras de Ensino da AMAN

Graduação	3	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	17
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	15	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado)	10

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Pelo relato analisado foi observada a necessidade de três graduações. Esse fato se mostra por conta de ocupação de vaga diferente de sua formação original (Pedagogia e Sociologia). A pós-graduação *Lato Sensu* mostrou maior amplitude de necessidades específicas. Como exemplo podem ser citados cursos nas áreas de Ensino, Avaliação, Pesquisa Operacional, *Design Thinking*, Idiomas, Produção Textual e Correção de Textos, Língua Portuguesa para Estrangeiros, Cálculo e História Militar.

Os cursos de Mestrado e Doutorado somaram, entre os pesquisados, vinte e sete vagas. Sete militares responderam por suas Seções/Cadeiras e esse número representa o total de vagas com o efetivo atual. As principais áreas do conhecimento relatadas são as seguintes: Direito, Filosofia, Relações Internacionais, Geopolítica e Estratégia, História, Matemática Aplicada, Psicologia e Educação. Comparado com os dados de 2019 (arquivo pessoal), essa demanda diminuiu em 60%, mas ainda é considerada alta para uma instituição como a AMAN.

A pergunta 29 solicitou a opinião dos entrevistados no que concerne aos fatores que dificultam o aperfeiçoamento profissional do docente na AMAN. Nesse quesito os respondentes puderam marcar mais de uma opção. Os resultados foram compilados no Quadro 32.

**Quadro 32** – Fatores que dificultam o aperfeiçoamento profissional do docente na AMAN

Área	Ocorrência	Área	Ocorrência
Falta de Tempo	12 (34,3%)	Falta de Interesse Pessoal	4 (11,4%)
Falta de Oportunidades	11 (31,4%)	Falta de Incentivo e/ou Fomento	10 (28,6%)
Acúmulo e/ou sobrecarga de atividades relacionadas à docência	7 (20%)	Falta de valorização (profissional/pessoal/financeira)	13 (37,1%)
Acúmulo e/ou sobrecarga de atividades não relacionadas à docência	27 (77,1%)	Outros	3 (8,6%)

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

Conhecendo-se a cultura organizacional da instituição, diante dos resultados apresentados (vide Quadro 33), é possível fazer algumas inferências. O meio militar se caracteriza, de maneira geral, por grande entusiasmo profissional e dedicação exclusiva e



integral ao serviço. Para profissionais que servem à Pátria, o fator tempo não representa um óbice. Mas, diante os apontamentos obtidos nas respostas dos professores, deve-se considerar a possibilidade de haver muitas atividades e uma carga-horária semanal longa e intensa nesse contexto.

Quando fazemos uma junção dos fatores que interferem no tempo de dedicação à continuidade da formação, chegamos a quarenta e sete votos. Esse indicador sugere uma investigação mais aprofundada no sentido de desvendar quais são os afazeres e tarefas que minam o tempo para o aperfeiçoamento profissional e a adoção de medidas para reduzi-los ou eliminá-los.

A falta de incentivo, fomento e valorização do profissional também é um fator preocupante. Com vinte e seis votos merece uma atenção especial por parte de setores que lidam com os conteúdos atitudinais (afetivos) e é um dever de comando em todos os níveis. A falta de interesse pessoal também é um indício da necessidade de estreitamento de laços profissional e afetivo com concomitante aprofundamento de suas causas. Uma das causas observadas e que corrobora essa falta de interesse é a obrigatoriedade de permanência em serviço, mesmo depois de completado o tempo mínimo para a aposentadoria, quando o militar se voluntaria para a realização de um curso de mestrado ou doutorado.

A pergunta 30, última desse extenso trabalho de exposição dos sentimentos, anseios, angústias e esperanças dos entrevistados, pediu a opinião/sugestão desses de medidas que pudessem atrair e reter recursos humanos para o magistério militar. As diversas opiniões dos respondentes foram então submetidas à “regra da exaustividade” e à “regra da não seletividade” (BARDIN, 2016, p. 126-127). Foram realizadas diversas leituras e buscou-se ampliar o entendimento das respostas obtidas. Por conta da extensão dos comentários foi feita uma categorização e realizada uma tabulação sintética dos assuntos que emergiram dos depoimentos com a “regra da homogeneidade”, (BARDIN, 2016, p. 128) conforme o Quadro 6.

**Quadro 33** – Medidas que podem ser adotadas para atrair e reter recursos humanos para o Magistério Militar, em particular na AMAN

Manutenção de qualidade das residências funcionais (PNR)	Maior valorização da profissão docente e incentivos à atividade	Colégio Militar na guarnição de Resende-RJ
Maior reconhecimento da Qualificação Funcional Específica (QFE), particularmente na docência	Maior tempo de nomeação como Professor na AMAN (mais tempo para especialização e aplicação do conhecimento)	Criação de Plano de Carreira institucional para gestores e docentes nas áreas de interesse para o Exército
Redução de atividades não relacionadas à docência	Maior oferta de cursos de Mestrado e Doutorado	Pontuação para a carreira docente e tempo de estudo
Maior tempo para dedicação às atividades de ensino e pesquisa	Formação Específica a partir de determinado ponto da carreira	Valorização da Carreira Docente para fins de Promoção

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador, 2022.

O pleito dos entrevistados foi recheado de fatores amplos e de especificidades de determinadas linhas profissionais. Todavia, os temas relacionados à valorização do magistério militar foram preponderantes. A “análise lexical e sintática” realizada por meio das “possibilidades de comparação” (BARDIN, 2016, p. 82-83), apontou uma diferença bastante acentuada entre os militares que escolheram a docência em relação aos militares que continuaram na linha bélica.

A melhoria de manutenção dos imóveis funcionais atribuídos aos militares (PNR), a instalação de um Colégio Militar na cidade de Resende-RJ, a redução de atividades não ligadas diretamente à docência e maior tempo para especialização (particularmente Mestrado e Doutorado), ensino, estudo e pesquisa sintetizam as aspirações e projetos que podem tornar o magistério militar mais atraente. Há a necessidade de investimento nessas áreas e a coleta de dados de forma periódica e consistente a fim de se verificar sua implementação e os possíveis benefícios futuros para o magistério dentro da AMAN.

Ao realizarmos um corte metodológico nos dados apresentados, observamos na fala dos docentes a incidência acentuada da necessidade de especialização, particularmente no *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado). O incentivo e o atendimento a essa premissa podem promover a transformação e melhoria das atividades docentes em todos os níveis. A capacitação docente se torna um meio de alavancar não só o aumento das potencialidades dos professores, mas também a melhoria da qualidade das atividades educacionais como um todo. Discentes e docentes podem aumentar seus conhecimentos e efetividade nas atividades propostas, bem como desenvolverem projetos de pesquisa e produção científica.

Os cursos ofertados poderão estreitar os laços já existentes entre os docentes da AMAN e demais integrantes da comunidade científica. Essa parceria é sempre profícua e a transmissão de conhecimentos e práticas, sobretudo na área educacional, podem trazer soluções inovadoras para as questões que envolvem o aprendizado em serviço e experiências colaborativas interinstitucionais.

Os dados revelaram ainda a necessidade de melhoria na capacitação de recursos humanos dentro da SCP com a finalidade de melhor apoiar as práticas de formação continuada dos docentes. O investimento em cursos de gestão educacional, o crescimento da produção investigativa e a progressiva consolidação nas carreiras do ensino podem incrementar e melhorar o diagnóstico das necessidades formativas docentes, associada à formação acadêmica dos mesmos. Assim como no caso dos professores, há a necessidade de um apoio específico para evitar as mudanças nos efetivos e nos integrantes da SCP. Tais mudanças ocasionam interrupções e intermitência nas atividades e podem prejudicar seu desempenho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) da AMAN, dentre outras atividades, é responsável pelas ações de capacitação dos docentes visando a melhoria da qualidade do ensino. Essa Seção desenvolveu nos últimos cinco anos diversas atividades para atingir esse propósito. No entanto, não foi observada de forma consistente inferências e alterações de resultados que pudessem ratificar ou retificar a atuação da SCP na formação continuada dos docentes.

Durante esse período, destaca-se que não houve a publicação de nenhuma pesquisa de vulto cujo foco principal fosse colher dos docentes da AMAN dados acerca da efetividade das iniciativas de capacitação profissional promovidas pela SCP. Com relação a este estudo, cabe ressaltar que a análise dele procedente, se baseou nos autores de referência sobre o assunto e o diálogo desses com as opiniões, perspectivas e percepções dos professores de todas as Seções e Cadeiras de ensino dessa bisseccular Academia.

Nesse sentido, tornou-se relevante investigar e analisar as práticas de formação continuada de docentes desenvolvidas pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) da AMAN nos últimos cinco anos a fim de verificar suas características, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria. Julga-se interessante afirmar que, essas observações e inferências são, geralmente, solicitadas e feitas de uma perspectiva hierárquica, como acontece em diversos projetos e processos dentro da Força Terrestre. Normalmente, um órgão de direção setorial determina que sejam feitos o levantamento e a tabulação dos dados para usos diversos.

Dentro dos limites dessa pesquisa, foi dada à essa análise um foco bastante singular: permitir aos professores da Divisão de Ensino da AMAN que avaliassem as iniciativas de formação continuada e propusessem ações que pudessem contribuir com o aperfeiçoamento profissional docente. As evidências encontradas na Revisão de Literatura apontaram para um número escasso de inferências com esse enfoque, pelo qual o professor (militar) fosse convidado a expor suas ideias e apresentar sugestões de intervenção.

Como evidência marcante, pode-se observar que o planejamento centralizado das ações de formação continuada, aliada à execução descentralizada, constituiu ponto de excelência nas atividades de capacitação profissional docente. O rigoroso cumprimento de prazos e aplicação assertiva dos meios disponíveis têm promovido avanços constantes no aperfeiçoamento dos professores. Nas atividades internas previstas e planejadas no ano anterior foram alocados todos os recursos necessários para a sua realização. Dessa forma as necessidades formativas foram atendidas de modo satisfatório. Ao término de cada evento foi realizado um relatório e solicitado aos participantes uma avaliação. Esses instrumentos forneceram dados para o

aprimoramento constante das atividades vindouras e estes ficam disponíveis para todos os participantes e, principalmente, para os organizadores dos eventos futuros (planejadores e integrantes da Subseção de Acompanhamento Pedagógico).

Com a presente experiência de pesquisa foi possível dar voz àqueles que trabalham diretamente com os alunos e que são dotados de uma visão privilegiada acerca das ocorrências pedagógicas em sala de aula. Essa ação reflexiva trouxe alguns pontos de vista que reforçam, de forma bastante específica e consistente, as necessidades formativas que devem ser trabalhadas para a melhoria do capital intelectual dos professores na AMAN.

Com base nessas informações foi possível apresentar um diagnóstico da situação em estudo e principalmente das necessidades formativas que, se atendidas, poderão aumentar a efetividade das práticas de ensino-aprendizagem e melhoria de outros parâmetros educacionais na AMAN. Os resultados obtidos deverão fomentar a criação de um plano de capacitação docente permanente para a AMAN, com vistas a suprir o fluxo de professores para as Seções e Cadeiras de Ensino.

Os dados coletados e tratados na presente pesquisa serão organizados em categorias para a realização de um Balanço Estatístico nas atividades de formação continuada docente na AMAN. Os dados levantados poderão ser indexados anualmente para permitir a comparação e inferências em relação aos anos anteriores, com o intuito de mapear, observar e direcionar o desenvolvimento de iniciativas que visem à melhoria da capacitação docente na AMAN. Será sugerida por este pesquisador a criação de um Grupo Interdisciplinar de Estudos em Educação para o tratamento de dados e para assessorar as demais Cadeiras e Seções de Ensino em questões pedagógicas, didáticas e de formação continuada.

De acordo com as necessidades formativas dos docentes emergentes nessa investigação, será sugerida a criação de um estudo/plano para o completamento de vagas nas Cadeiras/Seções de Ensino. Essa medida vem ao encontro do anseio dos professores que, empiricamente, apontam a falta de pessoal como um dos motivos que dificultam a capacitação docente.

Foi observada a necessidade de maior entrosamento e definição clara de papéis e objetivos entre os principais atores que lidam com o aperfeiçoamento profissional na AMAN: Seção de Coordenação Pedagógica (SCP), Assessoria de Gestão do Conhecimento e Inovação (AGCI) e Seção de Pesquisas Acadêmicas, Doutrina e Extensão (SPADE). A sinergia e trabalho colaborativo entre esses setores pode multiplicar as condições de atendimento às demandas educacionais no que tange às necessidades formativas atuais e futuras dos docentes, com planejamento, orientação e execução integrados.

A melhoria das condições de trabalho e as crescentes oportunidades de formação continuada devem se constituir em incentivo e auxiliar na atração, captação e retenção de recursos humanos especializados na docência e nas disciplinas que fazem parte da grade curricular da AMAN. Estima-se ainda que o militar professor tenha condições de se dedicar mais à docência, por conta da disponibilidade promovida por alívio de carga pedagógica e por receber menor número de turmas para lecionar, o que certamente, concorrerá para um melhor desempenho docente e maior qualidade das aulas.

O levantamento das necessidades formativas poderá ainda promover uma “oferta cirúrgica” de cursos que atendam plenamente os claros existentes nas Cadeiras e Seções de Ensino. As pós-graduações, particularmente para os oficiais oriundos da AMAN que são formados em especialidades diferentes daquelas em que atuam como docentes, deverá sanar a questão da especificidade para as disciplinas a curto e médio prazos.

A longo prazo observa-se a importância de incentivo e investimento junto aos formandos (recém-egressos) que demonstram certas habilidades, interesse e disponibilidade para envolver-se com a docência na AMAN. Sugere-se que se promova esse investimento após os primeiros anos de formação, por conta da dificuldade de recompletamento e a especificidade da carreira para o oficial da Linha de Ensino Militar Bélico (LEMB). Denota-se o princípio da identificação do discente com o docente, pois esse oficial passou pelos mesmos bancos escolares dos Cadetes e possui experiência acadêmica e profissional.

O aperfeiçoamento de recursos humanos em nível *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado) em fases iniciais da carreira (antes de completar vinte anos de serviço) deve permitir ao docente a completude do ciclo de estudos necessários a galgar os patamares mais altos em sua área de concentração e ainda permitir o seu retorno em fase produtiva para a instituição. Dessa forma não haveria a necessidade de permanência do militar além de seu tempo previsto no serviço ativo, proporcionando maior atratividade para a carreira docente.

O estado final desejado é de que todos os integrantes das Cadeiras e Seções de Ensino na AMAN possuam, a médio prazo, títulos de pós-graduação *stricto sensu* nível Doutorado nas áreas correlatas às disciplinas ministradas. Sugere-se ainda o fomento às especializações necessárias ao desempenho funcional, por conta da condição peculiar de formação dos futuros oficiais do Exército Brasileiro.

Essa especialização docente poderá promover um aumento substancial e incentivo aos grupos e linhas de pesquisa na AMAN e consequentemente, o estudo, aprofundamento e divulgação de ideias, práticas e inovações nas áreas abrangidas pela educação. O fortalecimento no aperfeiçoamento profissional docente não só legitima socialmente a natureza de uma

profissão, como pode promover um aumento significativo nos saberes científicos na perspectiva do potencial acréscimo e diversificação de conhecimentos, facultados pela integração entre as disciplinas acadêmicas ministradas, face às realidades complexas e mutáveis de atuação profissional.

Também cabe aqui ponderar sobre explorar a possibilidade de parcerias colaborativas com outros estabelecimentos de ensino nacionais e internacionais, oportunizando a interação e a participação da AMAN em Congressos, Simpósios, Seminários (entre outros), fortalecendo a imagem e o prestígio da Força Terrestre Brasileira. A SCP pode assumir com mais ênfase esse processo de captação, fomento e oferta de oportunidades para os docentes se especializarem.

Em síntese, espera-se que essa pesquisa e os resultados obtidos, em resposta aos objetivos propostos, seja geradora de novos estudos, construtora de sentidos que contribuam para viabilizar ações de mudanças e melhorias nos pontos fracos e crescente sucesso nos pontos fortes, na gestão e operacionalização dos projetos de ação emergentes. Ao nível da finalização dessa dissertação, espera-se que ela seja inspiradora de outras pesquisas no cerne dos processos formativos e capacitação como algo inerente a todo ciclo de vida profissional, susceptíveis de realização numa instituição militar como um dos espaços legítimos de produção de saberes.

Existe ainda a necessidade de maior envolvimento e capacitação da própria Seção de Coordenação Pedagógica para o desempenho mais eficaz ao atendimento das necessidades formativas próprias e dos demais integrantes da Divisão de Ensino da AMAN. Cabe ressaltar que, esse envolvimento se reveste na melhoria das já exitosas práticas internas, por meio dos relatórios e pesquisas produzidos durante as formações e na captação e oferta de cursos e especializações, notadamente os de Mestrado e Doutorado.

Aproveitando ainda dos conhecimentos e práticas auferidos ao longo dessa pesquisa, foi preparado um Produto Técnico Educacional (PTE) com base nas atividades pedagógicas internas executadas na AMAN. Esse Produto consta de um caderno com explicações e sugestões de atividades pedagógicas para os docentes que atuam em escolas de ensino fundamental. Foram selecionadas 12 práticas pedagógicas que poderão ser adaptadas do ensino universitário para o ensino na educação básica. Essas práticas poderão ser inseridas em forma de calendário permanente no Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas. Esse projeto configura-se como um dispositivo promissor e adequável de gerir situações que possibilitem suprir as necessidades formativas crônicas e emergentes dos professores ligados à instituição na qual se ele se integre.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Formação e Supervisão de Professores: uma nova abrangência**. Sísifo. 2009. Revista de Ciências da Educação, 08, pp. 7-22. Disponível em: <http://sisifo.fpce.ul.p> Acesso em: 07/8/2021.

ALMEIDA, L. R., **O Coordenador Pedagógico ante o desafio de articular e mobilizar a equipe escolar para tecer o projeto pedagógico**. In: GUIMARÃES, A. A. et al. O coordenador pedagógico e a educação continuada. 14. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012. p. 25-36.

ALMEIDA, M. M. **Formação pedagógica e desenvolvimento profissional no ensino superior: perspectivas de docentes**. Revista Brasileira de Educação [online]. 2020, v. 25 [Acessado 20 Outubro 2022], e250008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-24782019250008>>. Epub 02 Mar 2020. ISSN 1809-449X. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782019250008>.

AMAN (2019). **Congresso Pedagógico das Agulhas Negras**. Disponível em: <<http://www.aman.eb.mil.br/ultimas-noticias/326-2-cpan-na-aman>> Acesso em: 30 jul 21

AMAN (2021). **Fórum Pedagógico da AMAN**. Disponível em: <http://www.aman.eb.mil.br/ultimas-noticias/528-conheca-a-biblioteca-da-aman> Acesso em: 30 jul 21.

ANDRÉ, M. D. A.; VIEIRA, Marili M. da Silva. O Coordenador Pedagógico e a questão dos saberes docentes. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. (Orgs.). O Coordenador Pedagógico e questões da contemporaneidade. São Paulo: Loyola, 2009, p. 11-23.

ANDRÉ, M. **Memorial, instrumento de investigação do processo de constituição da identidade docente**. Contrapontos - volume 4 - n. 2 - - Itajaí, maio/ago. 2004. p. 283-292.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016, 279 p.

BERTOTT, G. R.; ENS, R. T. SIQUEIRA, A. P. M. **Formação continuada no brasil: a teia de concepções que a definem e regulam**. Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional (Curitiba. Online), v. 11, p. 17-44, 2016. Acesso em: 19 out 2022. Disponível em: <<https://seer.utp.br/index.php/a/article/view/310>>

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **EB60-IR-05.005**. Instruções Reguladoras para o Processo Seletivo para Ingresso na Qualificação Funcional Específica de Educação. Rio de Janeiro, RJ, 2ª edição, 2020.

BRASIL. **EB60-IR-05.001**. Instruções Reguladoras para o Planejamento e a Execução de Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, em Instituição de Ensino Superior Externa ao Exército Brasileiro. Rio de Janeiro, RJ, 1ª edição, 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 9394/1996. BRASIL.

BRASIL. **Manual Técnico T 21-250 - Manual do Instrutor**. Brasília, DF, 3ª edição, 1997.

BRASIL. **Plano de Gestão da Academia Militar das Agulhas Negras**. Resende, RJ, 2020/2021.

BRASIL. **Regimento Interno da Academia Militar das Agulhas Negras**. Resende, RJ, 2015.

BRASIL. **Regulamento de Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino do Exército**. Brasília, DF, 2000.

BRUNO, E.B.G. **O trabalho coletivo como espaço de formação**. In: Guimarães, A.A. et al. O Coordenador Pedagógico e a Educação Continuada. São Paulo: Edições Loyola, 2012. p. 15-18.

CARVALHO, R. C. D. **O Papel do Coordenador Pedagógico em uma Instituição de Ensino Superior Militar**. 2022. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2022.

CHRISTOV, L. H. S. **Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico**. In: Guimarães, A.A. et al. O Coordenador Pedagógico e a Educação Continuada. São Paulo: Edições Loyola, 2012. p. 9-13.

CLEMENTI, N. A. (2005). **Voz dos outros e a nossa voz**: alguns fatores que intervêm na atuação do coordenador. In L. R. Almeida, & V. M. N. Placo, O coordenador pedagógico e o espaço de mudança (p. 53-66). São Paulo, SP: Loyola.

DAVIS, C. L. F. **Formação continuada de professores**: uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros. **Textos FCC**, São Paulo, v. 34, p. 104, 2013. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/textosfcc/article/view/2452>. Acesso em: 17 set. 2022.

DESMIL (2019) **EPESM** Disponível em: <http://www.desmil.eb.mil.br/ultimas-noticias-2/105-aman-sediara-ix-encontro-pedagogico-do-ensino-superior-militar-ix-epesm> acesso em: 30 jul 2021.

DURAN, D. **Pesquisa na educação superior militar**: uma perspectiva pedagógica. in. Rev. Bra. Est. Def. v. 3, nº 2, jul./dez. 2016, p. 73-90. ISSN 2358-3932.

FEFFERMANN, E. **A função do coordenador pedagógico na qualificação do trabalho docente**: formação continuada e avaliação educacional. 2016. 152 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

FRANCO, M.A.S. **Coordenação Pedagógica**: uma práxis em busca de sua identidade. Revista Múltiplas Leituras, v.1, n. 1, p. 117-131, jan. / jun. 2008.



FREIRE JUNIOR, J. **Formação Continuada: desafios e perspectivas de professores em uma instituição de ensino militar**. 2020. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Mestrado Profissional em Educação, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2020. Disponível em: <https://mpe.unitau.br/banco-de-dissertacoes/>. Acesso em: 20 out. 2022.

FONTOURA, M. R. **Formação continuada de professores em serviço: implicações no processo do desenvolvimento profissional**. 2018. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Políticas Públicas e Gestão Educacional, Programa de Políticas Públicas e Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/16074>. Acesso em: 20 out. 2022.

GATTI, B.A.; BARRETO, E.S.S.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Políticas docentes no Brasil: um estado da arte**. Brasília: UNESCO, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUBERMAN, M. **O ciclo de vida profissional dos professores**. In: Vidas de professores. Portugal: Porto Editora, 1992.

IMBERNÓN, F. **Formação permanente do professorado: novas tendências**. tradução de Sandra Trabucco Valenzuela. – São Paulo: Cortez, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. UNIVERSIDADE VIRTUAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Caderno de formação: introdução à educação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 112p. (Pedagogia/Prograd). Disponível em: [https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/337929/1/caderno-formacao-pedagogia\\_1.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/337929/1/caderno-formacao-pedagogia_1.pdf). Acesso em: 6 dez. 2022.

LIKERT, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, 22(140), 1-55.

MARCELO, C. **A identidade docente: constantes e desafios**. Formação docente. Belo horizonte, vol.01, n.01, p. 109-131, ago.- dez. 2009a.

MARCELO, C. **Desenvolvimento Profissional: passado e futuro SÍSIFO**: Revista de Ciências da Educação, n.8, p. 7-22, jan/abr 09b.

MARINHA (2019). **Congresso Acadêmico de Defesa Nacional**. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br/en/files/upload/Edital\\_58\\_xvi\\_cadn\\_2019.pdf](https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br/en/files/upload/Edital_58_xvi_cadn_2019.pdf) Acesso em: 30 jul 21

MATE, C. H. **Qual a identidade do professor coordenador pedagógico?** In: GUIMARÃES, Ana Archangelo et. al. O coordenador pedagógico e a educação continuada. 10 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012. Cap. 3 p. 19-23.

MINAYO, M.C.S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 80 p.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Congresso Acadêmico de Defesa Nacional**. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/ensino-e-pesquisa/copy\\_of\\_defesa-e-academia/congresso-academico](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/ensino-e-pesquisa/copy_of_defesa-e-academia/congresso-academico) Acesso em: 2 ago 2021.

MORGADO, J. C. **Identidade e profissionalidade docente: sentidos e (im)possibilidades**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 793-812, out./dez. 2011.

MOSQUINI, J. N. **A mediação do coordenador pedagógico no desenvolvimento profissional de professores que ensinam matemática**. 2019. 276 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação da FCT/Unesp, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/182583>. Acesso em: 20 out. 2022.

NÓVOA, A. (Coord.) (1992). **Os Professores e a sua Formação**. Lisboa (Portugal): Dom Quixote.

PLACCO, V.M.N.S.; SARMENTO, M.L.M. **Outro jeito de dar aulas: orientação de estudos** In: GUIMARÃES, A.A. O coordenador pedagógico e a educação continuada. São Paulo: Edições Loyola, 2012. p. 41-50.

PLACCO, V.M.N.S.; ALMEIDA, L.R. **Desafios do coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção?** In: PLACCO, M. N.S.; ALMEIDA, L. R. (Org.). O coordenador pedagógico e os desafios da educação. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

PRADO, G. V. T.; SOLIGO, R. A. **Memorial de formação: quando as memórias narram a história da formação**. In: PRADO, G. G., V. T; SOLIGO, R. (Org.). Porque escrever é fazer história: revelações, subversões, superações. 2.ed. Campinas: Alínea, 2007. p.45-60.

PRYJMA, M. F.; OLIVEIRA, O. S. **O desenvolvimento profissional dos professores da educação superior: reflexões sobre a aprendizagem para a docência**\* \* Artigo resultado do projeto de pesquisa "Inserção Profissional à Docência: um programa de formação para professores iniciantes", sem financiamento. Educação & Sociedade [online]. 2016, v. 37, n. 136 [Acessado 19 Outubro 2022], pp. 841-857. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016151055>>. Epub 19 Set 2016. ISSN 1678-4626. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016151055>.

RAMIRO, S. A. **Professor coordenador: formação, atuação e desenvolvimento profissional no espaço escolar**. 2020. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Mestrado Profissional em Educação, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2020. Disponível em: <https://mestradoh.unitau.br/banco-de-dissertacoes/>. Acesso em: 20 out. 2022.

RODRIGUES, S. M. T. **O coordenador pedagógico e os desafios da sua função na escola**. 2018. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Mestrado Profissional em Educação, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2018. Disponível em: <https://mpe.unitau.br/banco-de-dissertacoes/>. Acesso em: 20 out. 2022.

ROSSI, F.; Hunger, D. **Identidade docente e formação continuada**: um estudo à luz das teorias de Zygmunt Bauman e Claude Dubar. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos* [online]. 2020, v. 101, n. 258 [Acessado 20 Outubro 2022], pp. 313-336. Disponível em: <<https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i258.4409>>. Epub 16 Out 2020. ISSN 2176-6681. <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i258.4409>.

SANTANA, M. L.; GONÇALVES, H. J. L. **Conversas de Corredores**: uma pesquisa narrativa sobre coordenação pedagógica e formação continuada de professores que ensinam Matemática nos Anos Iniciais. *Boletim de Educação Matemática* [online]. 2020, v. 34, n. 67 [Acessado 20 Outubro 2022], pp. 740-763. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1980-4415v34n67a19>>. Epub 14 Ago 2020. ISSN 1980-4415. <https://doi.org/10.1590/1980-4415v34n67a19>.

SCARINCI, A. L.; PACCA, J. L. A. **Objetivos gerais de um programa de desenvolvimento profissional docente**. *Ciência & Educação* (Bauru) [online]. 2016, v. 22, n. 4 [Acessado 19 Outubro 2022], pp. 1063-1084. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1516-731320160040014>>. ISSN 1980-850X. <https://doi.org/10.1590/1516-731320160040014>.

SHULMAN, L. S. **Conhecimento e ensino**: fundamentos para a nova reforma. *Cadernos Cenpec*, São Paulo, v.4, n.2, p.196-229, dez. 2014.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 17.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TARDIF, M. RAYMOND, D. **Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério**. *Revista Educação e Sociedade*, n. 73, p. 209-244, dez. 2000.

TEIXEIRA, M. S.; AMORIM, A.; LOPES, M. M.; SOUZA, A. A. DE. <b>O coordenador pedagógico como articulador da formação de professores e de sua identidade profissional</b>. *Acta Scientiarum. Education*, v. 40, n. 3, p. e37961, 15 jun. 2018. Acesso em: 19 out 2022. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/37961>>

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. 359 p.

VEIGA, I. P. A. **A aventura de formar professores**. Campinas, SP: Papirus, 2009.

VILLELA, F.C.B.; ARCHANGELO, A.A. **Sobre o diagnóstico**. In: *O coordenador pedagógico e a educação continuada*, 14. ed. -- São Paulo: Edições Loyola, 2012. p.51-65.

VOCAÇÃO. In: **DICIO, Oxford Languages**. Disponível em: <<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=significado+de+voca%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 11/02/2023.

## APÊNDICE A – Roteiro para Questionário

**Pesquisa:** Formação Docente e Desenvolvimento Profissional.

**Pesquisador:** Alex da Silva, Docente da Academia Militar das Agulhas Negras.

**Orientadora:** Profa. Dra. Maria Aparecida Campos Diniz de Castro (UNITAU).

**Título do Projeto:** O papel da coordenação pedagógica na formação continuada do docente na AMAN.

**Objetivo da pesquisa:** Analisar as práticas de formação continuada de docentes desenvolvidas pela Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN nos últimos cinco anos a fim de verificar suas características, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria.

**Questão problematizadora:** Quais os impactos das iniciativas de formação continuada promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) da AMAN no desenvolvimento profissional de seus docentes?

### Etapas do Questionário

1. Caracterização do docente da AMAN
2. Ações desenvolvidas para a capacitação docente
3. Avaliação da efetividade das iniciativas de capacitação docente
4. Necessidades formativas e sugestões para a melhoria da formação continuada

#### 1ª ETAPA: CARACTERIZAÇÃO DO DOCENTE DA AMAN

<b>1. Qual é sexo do(a) senhor(a)?</b>			
<input type="checkbox"/> masculino	<input type="checkbox"/> feminino	<input type="checkbox"/> outro	<input type="checkbox"/> prefiro não informar

<b>2. Qual é a idade do(a) senhor(a), em anos completos?</b>				
<input type="checkbox"/> entre 20 e 24	<input type="checkbox"/> entre 25 e 29	<input type="checkbox"/> entre 30 e 34	<input type="checkbox"/> entre 35 e 39	<input type="checkbox"/> entre 40 e 44
<input type="checkbox"/> entre 45 e 49	<input type="checkbox"/> entre 50 e 54	<input type="checkbox"/> entre 55 e 59	<input type="checkbox"/> entre 60 e 64	<input type="checkbox"/> 65 ou mais

<b>3. Tempo em anos, ainda que incompletos, de serviço:</b>				
<input type="checkbox"/> entre 1 e 5	<input type="checkbox"/> entre 6 e 10	<input type="checkbox"/> entre 11 e 15	<input type="checkbox"/> entre 16 e 20	<input type="checkbox"/> mais de 20

<b>4. Tempo em anos, ainda que incompletos, como docente na AMAN:</b>				
<input type="checkbox"/> entre 1 e 5	<input type="checkbox"/> entre 6 e 10	<input type="checkbox"/> entre 11 e 15	<input type="checkbox"/> entre 16 e 20	<input type="checkbox"/> mais de 20

<b>5. Qual é a situação funcional do(a) senhor(a) na AMAN?</b>	
<input type="checkbox"/> Oficial da ativa formado pela AMAN	<input type="checkbox"/> Oficial da reserva remunerada (PTTC)
<input type="checkbox"/> Oficial da ativa do QCO	<input type="checkbox"/> Civil contratado ou concursado

<input type="checkbox"/> Oficial Técnico Temporário	<input type="checkbox"/> Outro
<input type="checkbox"/> Oficial da ativa do QAO	-

**6. Qual a sua formação/graduação? Informe também se tiver uma segunda ou terceira formação/graduação.**

Título(s)	Área(s)
1ª Graduação	
2ª Graduação	
3ª Graduação	

**7. Informe a disciplina onde (o)a Senhor(a) ministra aulas como professor(a) na AMAN.**

Disciplina:

**8. O(a) Senhor(a) possui pós-graduação lato sensu e/ou curso de especialização/extensão? Caso positivo, informe em qual(is) área(s).**

Resposta:

**9. O(a) Senhor(a) possui pós-graduação stricto sensu nível Mestrado? Caso positivo, informe em qual(is) área(s).**

Resposta:

**10. O(a) Senhor(a) possui pós-graduação stricto sensu nível Doutorado? Caso positivo, informe em qual(is) área(s).**

Resposta:

## 2ª ETAPA: AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA A CAPACITAÇÃO DOCENTE

**11. Com base na seguinte assertiva “essa atividade contribui para a Formação Continuada e o Desenvolvimento Profissional do Docente na AMAN”, marque em ordem de importância a que melhor expressa o seu grau de concordância. Escolha apenas uma alternativa por linha. Responda, numa escala de 1 a 5 sendo: 1 (Concordo Fortemente), 2 (Concordo), 3 (Neutro), 4 (Discordo) e 5 (Discordo Fortemente). As definições das atividades estão em anexo.**

Nr	Opção	1	2	3	4	5
11.1	Módulo Acolhimento					
11.2	Estágio de Atualização Pedagógica Inicial					
11.3	Estágio de Atualização Pedagógica Continuado					
11.4	Workshop de Práticas Pedagógicas					
11.5	Apoio Técnico					
11.6	Café Pedagógico					
11.7	Ciclo de Apresentação de Produção Científica dos Docentes das Agulhas Negras					

11.8	Projeto Marechal Mário Travassos					
11.9	Encontro Pedagógico do Ensino Superior Militar					
11.10	Programa de Incentivo à Leitura					
11.11	Fórum Pedagógico da AMAN					
11.12	Congresso Pedagógico das Agulhas Negras					
11.13	Congresso Acadêmico de Defesa Nacional					
11.14	Educação em Debate					

12. De modo geral, como o(a) senhor(a) avalia as iniciativas de formação continuada e de desenvolvimento profissional do docente na AMAN? \_\_\_\_\_

13. Com base na pergunta anterior (12.) indique ainda, se for o caso, outras iniciativas e/ou medidas que visem à melhoria da capacitação de professores no âmbito da Divisão de Ensino. \_\_\_\_\_

3ª ETAPA: AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DAS INICIATIVAS DE CAPACITAÇÃO DOCENTE

14. No desempenho de suas funções como professor na AMAN, o(a) senhor(a) recebe(u) alguma orientação quanto à capacitação profissional por parte da Seção de Coordenação Pedagógica?

-	Sim	Não
Resposta		

15. Caso sua resposta seja positiva para o item anterior (14.), ela atende(u) às suas expectativas? Descreva em poucas palavras. \_\_\_\_\_

16. O(A) senhor(a) realizou nos últimos cinco anos ou está realizando cursos de extensão, especialização, mestrado e/ou doutorado?

	Sim		Não
--	-----	--	-----

17. Caso tenha realizado ou esteja realizando, cite o(s) Curso(s). \_\_\_\_\_

18. Caso a resposta seja positiva para o item anterior (17.), esses cursos abrangeram ou abrangem sua área de atuação na docência dentro da AMAN?

	Sim		Não
--	-----	--	-----

**19. Como ocorreu o processo de captação, oferta e matrícula para esse(s) Curso(s)? O(a) Senhor(a) pode marcar mais de uma opção.**

- ( ) não realizei cursos/especializações nos últimos cinco anos
- ( ) interesse próprio/particular
- ( ) iniciativa/fomento por parte da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN
- ( ) iniciativa/fomento de outro setor da AMAN
- ( ) iniciativa/fomento de órgão externo à AMAN
- ( ) outro fator não abordado acima

**20. O(A) senhor(a) participou em atividades de ensino (Congressos, Simpósios, Seminários ou Intercâmbios) nos últimos cinco anos em sua área de atuação como docente na AMAN? Caso a resposta tenha sido “Sim”, houve divulgação, incentivo ou fomento por parte da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN?**

-	Sim	Não
Participação em atividades de ensino nos últimos cinco anos		
Divulgação, incentivo ou fomento		

**4ª ETAPA: NECESSIDADES FORMATIVAS E SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA**

**21. O(A) senhor(a) já realizou ou realiza graduação, pós-graduação (lato sensu ou stricto sensu) e/ou cursos de especialização e extensão em sua área de atuação com recursos próprios?**

	Sim		Não
--	-----	--	-----

**22. Caso tenha realizado ou esteja realizando, cite o(s) Curso(s).**\_\_\_\_\_

**23. Como o(a) senhor(a) avalia a oferta de atividades e cursos promovidos pela Seção de Coordenação Pedagógica que visem à formação continuada em sua área de atuação como docente na AMAN?**

- ( ) Excelente

- ( ) Muito boa
- ( ) Boa
- ( ) Regular
- ( ) Insuficiente

**24. Justifique, em poucas palavras, a resposta do item anterior (23.).** \_\_\_\_\_

**25. Existe demanda de efetivo em sua Cadeira/Seção de Ensino?**

	Sim		Não
--	-----	--	-----

**26. Caso a resposta ao item anterior tenha sido “Sim”, identifique a Cadeira/Seção de Ensino e informe quantos militares seriam necessários para o completamento das vagas existentes.** \_\_\_\_\_

**27. Existe demanda de formação continuada (graduação, especialização, extensão pós-graduação, mestrado e/ou doutorado) em sua Cadeira/Seção de Ensino?**

	Sim		Não
--	-----	--	-----

**28. Caso a resposta ao item anterior tenha sido “Sim” (27.), indique o nome da Cadeira/Seção de Ensino, o efetivo a ser especializado e o(s) tipo(s) de Curso(s) necessário(s) ao seu pleno funcionamento. (Graduação, Pós-graduação, Especialização, Extensão, Mestrado e/ou Doutorado).** \_\_\_\_\_

**29. Em sua opinião, que fatores dificultam o aperfeiçoamento profissional do docente na AMAN? O(a) respondente pode marcar mais de uma opção.**

- ( ) Falta de tempo
- ( ) Falta de oportunidades
- ( ) Acúmulo e/ou sobrecarga de atividades relacionadas à docência
- ( ) Acúmulo e/ou sobrecarga de atividades não relacionadas à docência
- ( ) Falta de interesse pessoal
- ( ) Falta de incentivo e/ou fomento
- ( ) Falta de valorização (profissional/pessoal/financeira)
- ( ) Outros



**30. Com relação ao Plano de Carreira do docente no Exército Brasileiro e, em particular na AMAN, aponte sua opinião/sugestão acerca de medidas que possam atrair e reter recursos humanos para o magistério militar.** \_\_\_\_\_

Prezado(a) professor(a)!

Agradeço novamente por sua colaboração!

## ANEXO A – Ofício à Instituição



Universidade de Taubaté  
Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 76.924/76  
Reconhecida pelo CEE/SP  
CNPJ 46.176.153/0001-22

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PRPPG  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 | Centro | Taubaté-SP  
(12) 3625-4217 | prppg@unitau.br

Ofício nº PPGEDH – 016/2021

Taubaté, 19 de agosto de 2021

Prezado Senhor

Somos presentes a V. S. para solicitar permissão de realização de pesquisa por parte do aluno Alex da Silva, do Mestrado Profissional em Educação, da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido durante os anos de 2021 e 2022, intitulado “O papel da coordenação pedagógica na formação continuada do docente na AMAN”. O estudo será realizado com os professores e instrutores desse renomado estabelecimento de ensino.

O estudo tem por objetivo analisar as práticas de formação continuada de docentes desenvolvidas pela Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN nos últimos cinco anos a fim de verificar suas características, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Para sua realização os docentes deverão responder em dado momento a um questionário pré-elaborado e a entrevistas que posteriormente serão analisadas provendo informações que serão relevantes para as ações pedagógicas com os discentes e para o desenvolvimento profissional docente.

O material a ser coletado será utilizado na elaboração da dissertação de mestrado, podendo ser divulgado em artigos científicos e apresentações acadêmicas, mantendo sob sigilo a identidade dos participantes.

Informamos ainda que serão seguidos todos os protocolos sanitários relativos à prevenção de transmissão de patógenos propagados pelo ar e o cumprimento de todas as diretrizes emanadas pelo Conselho Nacional de Saúde.

Ressaltamos que o projeto de pesquisa passará por análise e aprovação do Comitê de Ética em pesquisa da Universidade de Taubaté.

Certos de que poderemos contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade de Taubaté, no endereço Rua



Universidade de Taubaté  
Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 75.924/76  
Reconhecida pelo CEE/SP  
CNPJ 45.175.153/0001-22

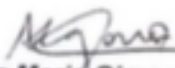
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PRPPG  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 | Centro | Taubaté-SP  
(12) 3625-4217 | prppg@unitau.br

Conselheiro Moreira de Barros, 203, CEP 12.010-080, telefone (12) 3622-4005 ou com o aluno Alex da Silva, telefone (24) 992480078, inclusive ligações a cobrar.

Solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição devidamente preenchido.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

  
Profa. Dra. Ana Maria Gimenes Corrêa Calil  
Coordenadora do Programa de Pós-graduação  
Profissional em Educação

Prezado (a) Senhor Gen Bda PAULO ROBERTO RODRIGUES PIMENTEL  
Diretor de Ensino e Comandante da Academia Militar das Agulhas Negras  
Rodovia Presidente Dutra, Km 306 s/nº - Centro  
Resende-RJ, CEP:27534-970

## ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Pesquisa:** O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE NA AMAN.

**Pesquisador(a):** Alex da Silva.

**Orientador(a):** Profa. Dra. Maria Aparecida Campos Diniz de Castro.

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

**Informações sobre a pesquisa:** O trabalho tem como pressuposto a análise, a partir da perspectiva dos docentes da AMAN, das iniciativas de formação continuada promovidas pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP).

**Título do Projeto:** “O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE NA AMAN.”

**Objetivo da pesquisa:** analisar as práticas de formação continuada de docentes realizadas pela Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN nos últimos cinco anos a fim de verificar suas características, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

**Coleta de dados:** A pesquisa terá como instrumento de coleta de dados um questionário. O instrumento de pesquisa será disponibilizado por intermédio de um *link* que será remetido à Chefia e à Secretaria da Divisão de Ensino (DE). Esse *link* será enviado por DIEx a todas as Seções e Cadeiras de Ensino da DE e ainda enviado para o grupo de trabalho (Expediente) da DE (WhatsApp).

**Destino dos dados coletados:** O(a) pesquisador(a) será o responsável pelos dados originais coletados por meio do questionário, permanecendo de posse dos mesmos por um período não inferior a 5 (cinco) anos, quando então os mesmos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir

da mesma, não serão utilizados em prejuízo das pessoas ou da instituição onde a pesquisa será realizada. Os dados coletados por meio do questionário serão utilizados para a dissertação a ser apresentada ao Mestrado Profissional em Educação: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional da Universidade de Taubaté (SP) e ainda para a confecção de artigos que serão divulgados e publicados em periódicos e/ou apresentações em eventos científicos.

**Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa:** O possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação solicitada pelo pesquisador, por meio do questionário. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. Se ainda assim, algum dano ocorrer, ser-lhe-á garantido o ressarcimento, por este pesquisador, por quaisquer gastos deles decorrentes, que porventura não tenham cobertura do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx). É recomendável que não haja nenhum tipo de aglomeração ou ocupação de espaços restritos e sem ventilação adequada na ocasião do preenchimento do instrumento de pesquisa. Essa medida visa a evitar a contaminação e/ou transmissão de patógenos propagados pelo ar. Os benefícios esperados com o desenvolvimento da pesquisa consistem em aprofundar a discussão sobre as atividades de formação continuada promovidas pela AMAN, em particular aquelas atinentes à Seção de Coordenação Pedagógica. O estudo visa ainda a busca para aumentar a oferta e a qualidade de atividades que promovam o desenvolvimento profissional docente na AMAN. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das suas conclusões.

**Garantias e indenizações:** Fica garantido o direito às indenizações legalmente estabelecidas aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Os participantes têm o direito de serem informados a respeito dos resultados parciais e finais da pesquisa. Para isto, a qualquer momento do estudo, terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas.

**Esclarecimento de dúvidas:** O investigador é mestrando da Turma 2021 do Mestrado Profissional em Educação: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), ALEX DA SILVA, residente no seguinte endereço: Rua Engenheiro Jacinto Lameira Filho, nº 283, apartamento 201, Barbosa Lima, Resende – RJ, podendo também ser contatado pelo telefone (12) 99248-0078, inclusive por intermédio de chamadas a cobrar.

A pesquisa será desenvolvida sob a orientação da Profa. Dra. MARIA APARECIDA CAMPOS DINIZ DE CASTRO, a qual pode ser contatada pelo telefone (12) 99209-5470. A supervisão da presente pesquisa será feita pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, situado na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Bairro: Centro, Taubaté-SP, no telefone: (12) 3625-4217, e-mail: [cep.unitau@unitau.br](mailto:cep.unitau@unitau.br).

A presente pesquisa não acarretará quaisquer tipos de ônus e/ou despesas aos participantes. O instrumento de pesquisa poderá ser respondido no horário condizente com as disponibilidades dos respondentes utilizando os equipamentos, energia elétrica e rede lógica disponíveis nas dependências da Instituição onde os participantes que comporão a amostra atuam. Da mesma forma, fica aqui esclarecido que a participação no presente estudo é em **CARÁTER VOLUNTÁRIO**, não havendo nenhum tipo de pagamento pela sua participação no mesmo, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas por danos causados exclusivamente pela aplicação do instrumento de pesquisa, devidamente comprovadas. As informações coletadas serão analisadas e transcritas pelo pesquisador, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. O **ANONIMATO SERÁ ASSEGURADO** em todo processo da pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O(A) respondente terá o direito de receber informações sobre o andamento da pesquisa e estará livre para recusar-se a participar a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

O pesquisador responsável declara que a pesquisa segue as Resoluções CNS 466/12 e CNS 510/16.

#### DECLARAÇÃO:

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de identidade \_\_\_\_\_, declaro que li e que compreendi todas as informações contidas neste documento, sanei todas as minhas dúvidas, junto ao pesquisador, quanto a minha

participação no presente estudo, ficando esclarecidos quais são os propósitos da presente pesquisa, os procedimentos a serem realizados, os possíveis desconfortos e riscos, as garantias de não utilização das informações em prejuízo das pessoas no decorrer e na conclusão do trabalho e da possibilidade de obter esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que a minha participação não será paga, bem como não terei despesas, inclusive se decidir deixar de participar da pesquisa.

Concordo em participar desse estudo podendo retirar meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar o motivo da desistência, antes ou durante a pesquisa, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que possa ter adquirido.

Resende - RJ, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

---

Assinatura do Participante

Nome do Participante:

---

---

ALEX DA SILVA

Pesquisador Responsável

Declaramos que assistimos à explicação do pesquisador ao(à) participante, que as suas explicações deixaram claros os objetivos do estudo, bem como todos os procedimentos e a metodologia que serão adotados no decorrer da pesquisa.

---

Testemunha

---

Testemunha

---

ALEX DA SILVA  
Pesquisador

## ANEXO C – Declaração de Infraestrutura/Termo de Anuência de Instituição

## ANEXO C – Declaração de Infraestrutura/Termo de Anuência de Instituição

Eu, Gen Bda Paulo Roberto Rodrigues **Pimentel**, na qualidade de responsável pela Academia Militar das Agulhas Negras, autorizo a realização da pesquisa intitulada “A Coordenação Pedagógica na Formação Continuada do Docente na AMAN” a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador “Alex da Silva”; com o objetivo de analisar as práticas de formação continuada de docentes realizadas pela Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN nos últimos cinco anos a fim de verificar suas características, pontos fortes e alternativas de melhoria.

DECLARO ciência de que esta instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e que apresenta infraestrutura necessária para a realização do referido estudo. A AMAN apoiará o pesquisador com salas de aula, anfiteatros, autorizará a participação de professores e instrutores nas coletas de dados realizadas pelos instrumentos de pesquisa selecionados. Permitirá ainda a presença do pesquisador nas Seções e Cadeiras da Divisão de Ensino para desenvolver a sequência metodológica e a coleta de dados descrita no projeto de pesquisa. O contato para as visitas à AMAN se dará por intermédio da Seção de Coordenação Pedagógica (Subseção de Acompanhamento Pedagógico)

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no período de 20 / 09 / 21 a 28/04/2023.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos da Resolução CNS nº 510/16 e suas complementares, comprometendo-se o mesmo a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética da Universidade de Taubaté - CEP/UNITAU para a referida pesquisa.

Resende, RJ, 27 de setembro de 2021.

  
Gen Bda **PAULO ROBERTO RODRIGUES PIMENTEL**  
Comandante da Academia Militar das Agulhas Negras



**ANEXO D – Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável**

Eu, Alex da Silva, pesquisador responsável pelo projeto de pesquisa intitulado O Papel da Coordenação Pedagógica na Formação Continuada dos Docentes na AMAN, comprometo-me dar início a este projeto somente após a aprovação do Sistema CEP/CONEP (em atendimento ao Artigo 28 parágrafo I da Resolução CNS 510/16).

Em relação à coleta de dados, eu pesquisador responsável, asseguro que o caráter de anonimato dos participantes desta pesquisa será mantido e que as suas identidades serão protegidas.

As fichas clínicas e/ou outros documentos não serão identificados pelo nome.

Manterei um registro de inclusão dos participantes de maneira sigilosa, contendo códigos, nomes e endereços para uso próprio.

Os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob minha guarda e responsabilidade por um período mínimo de 05 anos.

Asseguro que os participantes desta pesquisa receberão uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; Termo de Assentimento (TA, quando couber), Termo de Uso de Imagem (TUI, quando couber) e TI (Termo Institucional, quando couber).

Comprometo-me apresentar o relatório final da pesquisa, e os resultados obtidos, quando do seu término ao Comitê de Ética - CEP/UNITAU, via Plataforma Brasil como notificação.

O sistema CEP-CONEP poderá solicitar documentos adicionais referentes ao desenvolvimento do projeto a qualquer momento.

Estou ciente que de acordo com a Norma Operacional 001/2013 MS/CNS 2.2 item E, se o Parecer for de pendência, terei o prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da emissão na Plataforma Brasil, para atendê-la. Decorrido este prazo, o CEP terá 30 (trinta) dias para emitir o parecer final, aprovando ou reprovando o protocolo.

Resende, RJ, 28 de agosto de 2021.

  
Alex da Silva  
Pesquisador Responsável

## ANEXO E – Folha de Rosto para Pesquisa envolvendo Seres Humanos



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

## FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE NA AMAN			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 18			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7: Ciências Humanas			
<b>PESQUISADOR RESPONSÁVEL</b>			
5. Nome: ALEX DA SILVA			
6. CPF: 011.888.926-50		7. Endereço (Rua, n.º): ENGENHEIRO JACINTO LAMEIRA FILHO BARBOSA LIMA 283, apto 201 RESENDE RIO DE JANEIRO 27511-030	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 24992480078	10. Outro Telefone:	11. E-mail: alexsilvaarl@gmail.com
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: 28 / 09 / 2021		 Assinatura	
<b>INSTITUIÇÃO PROPONENTE</b>			
12. Nome: Universidade de Taubaté		13. CNPJ: 45.178.153/0001-22	14. Unidade/Órgão:
15. Telefone: (12) 3835-1233	16. Outro Telefone:		
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: <u>Ana Maria Gimenes Corrêa Calil</u>		CPF: <u>098.683.768-74</u>	
Cargo/Função: <u>Coord. Mestrado Profissional em Educação</u>		 <u>Profa. Dra. Ana Maria Gimenes Corrêa Calil</u> Coordenadora do Programa de Pós-graduação Profissional em Educação	
Data: 28 / 09 / 2021		Assinatura	
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>			
Não se aplica			

## ANEXO F - Parecer circunstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa da UNITAU

UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA****Título da Pesquisa:** O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE NA AMAN.**Pesquisador:** ALEX DA SILVA**Área Temática:****Versão:** 1**CAAE:** 52263621.5.0000.5501**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio**DADOS DO PARECER****Número do Parecer:** 5.039.717**Apresentação do Projeto:**

Apresentação satisfatória.

**Objetivo da Pesquisa:**

Analisar as práticas de formação continuada de docentes desenvolvidas pela Seção de Coordenação Pedagógica (SCP) da AMAN nos últimos cinco anos, a fim de verificar suas características, seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

O possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação solicitada pelo pesquisador, por meio do questionário. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder

qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. Se ainda assim, algum dano ocorrer, ser-lhe-á garantido o ressarcimento, por este pesquisador, por quaisquer gastos deles decorrentes, que porventura não tenham cobertura do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx). É recomendável que não haja nenhum tipo de aglomeração ou

ocupação de espaços restritos e sem ventilação adequada na ocasião do preenchimento do

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210**Bairro:** Centro**CEP:** 12.020-040**UF:** SP**Município:** TAUBATÉ**Telefone:** (12)3635-1233**Fax:** (12)3635-1233**E-mail:** cep@unitau.br





UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 5.039.717

instrumento de pesquisa. Essa medida visa a evitar a contaminação e/ou transmissão de patógenos propagados pelo ar.

Os benefícios esperados com o desenvolvimento da pesquisa consistem em aprofundar a discussão sobre as atividades de formação continuada promovidas pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), em particular aquelas atinentes à Seção de Coordenação Pedagógica (SCP). O estudo visa ainda a busca para aumentar a oferta e a qualidade de atividades que promovam o desenvolvimento profissional docente na AMAN. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das suas conclusões

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Sem comentários adicionais.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Termos satisfatórios.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Salvo melhor juízo dos dos colegas do CEP, não vejo nenhum impedimento ou pendência à realização da pesquisa proposta.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 08/10/2021, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1833102.pdf	28/09/2021 15:59:31		Aceito
Projeto Detalhado	PROJETO_DE_PESQUISA_MPE_AS.p	28/09/2021	ALEX DA SILVA	Aceito

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210

**Bairro:** Centro

**CEP:** 12.020-040

**UF:** SP

**Município:** TAUBATE

**Telefone:** (12)3635-1233

**Fax:** (12)3635-1233

**E-mail:** cep@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 5.039.717

/ Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA_MPE_AS.pdf	15:58:00	ALEX DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_PB_AS.pdf	28/09/2021 15:51:26	ALEX DA SILVA	Aceito
Outros	ATA_PARECER_CGEP_AMAN.pdf	28/09/2021 15:14:45	ALEX DA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DECLARACAO_DE_INSTITUICAO_E_INFRAESTRUTURA.pdf	28/09/2021 15:08:38	ALEX DA SILVA	Aceito
Outros	QUESTIONARIO.pdf	28/09/2021 14:51:59	ALEX DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO.pdf	28/09/2021 14:42:51	ALEX DA SILVA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO_DO_PROJETO.pdf	28/09/2021 14:41:44	ALEX DA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAO_DO_PESQUISADOR.pdf	28/09/2021 14:40:20	ALEX DA SILVA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	27/09/2021 19:11:53	ALEX DA SILVA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

TAUBATE, 15 de Outubro de 2021

Assinado por:  
Wendry Maria Paixão Pereira  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210

**Bairro:** Centro

**CEP:** 12.020-040

**UF:** SP

**Município:** TAUBATE

**Telefone:** (12)3635-1233

**Fax:** (12)3635-1233

**E-mail:** cep@unitau.br