

## O Perfil do Coordenador Pedagógico da Academia Militar das Agulhas Negras

### *The Profile of the Pedagogical Coordinator of the Agulhas Negras Military Academy*

#### RESUMO

O presente artigo tem como tema a coordenação pedagógica em uma instituição de ensino superior militar no Brasil. Teve por objetivo delinear o perfil dos coordenadores pedagógicos da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Tratou-se de uma pesquisa com uso combinado de abordagem quantitativa e qualitativa, realizada com os atuais coordenadores pedagógicos da AMAN e ex-coordenadores pedagógicos que exerceram a função nos anos de 2019 e 2020. Na coleta de dados recorreu-se a um questionário pré-elaborado composto por perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. As questões colocadas nos instrumentos de pesquisa visaram caracterizar os coordenadores pedagógicos da AMAN, através de parâmetros como idade, gênero, grau hierárquico, formação inicial, experiências anteriores no ensino, titulações, entre outros. Os resultados revelam que os coordenadores pedagógicos da AMAN são na maioria homens, acima dos 40 anos, possuem formações acadêmicas diversas, extensa experiência profissional na carreira militar em geral, porém com pouca vivência no ensino superior militar e na coordenação pedagógica. Buscam suprir as dificuldades no exercício da função por meio do autoaperfeiçoamento em cursos civis e militares, assim como na aprendizagem com os profissionais mais experientes.

**Palavras-chave:** Perfil profissional. Coordenador pedagógico. AMAN. Ensino superior militar.

#### ABSTRACT

This article has the pedagogical coordination in a military higher education institution in Brazil as its theme. The objective of this paper is to outline the profile of the pedagogical coordinators of the Agulhas Negras Military Academy (AMAN). The research combined the use of quantitative and qualitative approaches, which was carried out with the current pedagogical coordinators of AMAN and former ones who worked between 2019 and 2020. As for data collection, a questionnaire with open-ended, closed-ended and multiple-choice questions was used. The questions aimed to characterize the AMAN pedagogical coordinators through parameters such as age, gender, hierarchical level, initial training, previous experiences in teaching, academic degree, among others. The results reveal that the pedagogical coordinators at the institution are mostly men, over 40 years old, who hold diverse academic backgrounds and has extensive professional experience in the military career in general, but little experience in military higher education and pedagogical coordination. They seek to overcome the job challenges through self-improvement studies in civil and military courses, as well as in learning from more experienced professionals.

**Keywords:** Professional profile. Pedagogical coordinator. AMAN. Military higher education.

**Rodrigo Camões Diogenes Carvalho**

Universidade de Taubaté – UNITAU,  
Taubaté, SP, Brasil

Email: [rodrigocamoediogenes@gmail.com](mailto:rodrigocamoediogenes@gmail.com)

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-9916-0183>

**Neusa Banhara Ambrosetti**

Universidade de Taubaté – UNITAU,  
Taubaté, SP, Brasil

Email: [nbambrosetti@gmail.com](mailto:nbambrosetti@gmail.com)

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-1710-8942>

**Recebido em: 02 SET 2021**  
**Aprovado em: 04 OUT 2021**

**Revista Agulhas Negras**  
**ISSN on-line 2595-1084**

<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/aman>



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



## 1 Introdução

O mundo globalizado está passando por um processo contínuo de transformação estrutural, que afeta os campos sociais, políticos, econômicos e culturais da sociedade. A característica mais contundente deste período é a ampliação da capacidade de armazenamento e memorização de informações, dados e formas de conhecimentos. Segundo Duran (2011, p. 26), “o avanço tecnológico tem invadido as mais diversas instâncias da vida humana, causando mudanças profundas na dinâmica da denominada Sociedade da Informação”.

Estas transformações trazem novas demandas na área da educação, exigindo dos diversos agentes de ensino uma nova forma de pensar em como trabalhar o conhecimento no espaço escolar, além de uma atualização constante. Neste sentido, o Exército Brasileiro vem procurando adequar os processos educativos voltados para a formação dos seus integrantes, como observa-se no item número 5 das Diretrizes do Comandante do Exército Brasileiro (BRASIL, 2019, p. 15): "Capacitar os militares do Exército Brasileiro para os desafios da Era do Conhecimento, por intermédio de cursos e estágios atualizados, conduzidos com técnicas de ensino modernas e pela modalidade de ensino a distância”.

Diante desta nova realidade, mostra-se oportuno discutir o perfil dos coordenadores pedagógicos que ocupam posição de fundamental importância no espaço escolar e exerce papel essencial em processos de mudança educativa. Libâneo (2001) defende que o coordenador, como gestor pedagógico da escola, responde pelo planejamento, acompanhamento e avaliação das suas atividades pedagógico-didáticas e curriculares, com o propósito de favorecer a aprendizagem e a formação dos alunos.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo delinear o perfil desse grupo de profissionais na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Uma investigação pormenorizada contribuirá para lançar luz sobre a figura do coordenador pedagógico no estabelecimento de ensino pesquisado, detectando as capacidades, possibilidades e limitações no exercício de sua função. O conhecimento dessas características oferece referências para um diagnóstico das competências individuais e coletivas da equipe de coordenação, suas necessidades formativas e condições de atuação, no sentido do desenvolvimento profissional dos coordenadores.

O interesse pelo tema decorre não apenas da relevância do trabalho desse agente, aspecto ainda pouco discutido no ensino militar, mas do interesse profissional e acadêmico de um dos pesquisadores, ex-integrante do corpo de coordenadores pedagógicos da AMAN. Os dados analisados são parte de uma pesquisa em andamento, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação, que tem como objetivo investigar as percepções dos coordenadores pedagógicos sobre o seu papel no contexto profissional do ensino da AMAN.



O artigo organiza-se em quatro tópicos, a partir da introdução. No primeiro, examinam-se estudos já realizados sobre a temática, destacando possíveis contribuições e pontos de aproximação com a presente pesquisa. No segundo, apresenta-se o histórico da coordenação pedagógica militar, assim como o contexto de atuação com uma breve descrição da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN, seus objetivos, atribuições e o papel dos coordenadores na instituição. Na sequência, expõe-se o percurso metodológico utilizado, esclarecendo os procedimentos para coleta de dados e indicando os participantes da investigação. No último tópico, apresentam-se os resultados do estudo a partir da análise e discussão dos dados coletados, buscando elucidar o objetivo da pesquisa. Em conclusão, nas considerações finais são destacados alguns aspectos a serem considerados, no sentido de contribuir para o desenvolvimento desses profissionais na AMAN.

## **2 O que dizem as pesquisas sobre coordenação pedagógica militar**

Na busca por estudos relacionados à coordenação pedagógica no ensino militar, verifica-se a quase ausência de investigações sobre esta temática no campo da pesquisa em educação. DURAN (2016, p. 74) observa uma possível causa da pouca investigação sobre o tema:

A Educação Superior Militar não é um tema recorrente nas investigações realizadas por pesquisadores civis. Como hipóteses possíveis – e prováveis – poderíamos elencar a falta de interesse pelo assunto e a dificuldade de se ter acesso aos estabelecimentos de ensino, aos documentos e, em última instância, à participação efetiva no cotidiano da caserna.

Em uma única dissertação foram encontradas menções sobre a coordenação pedagógica militar, porém de maneira tangencial. Este trabalho foi realizado por Almeida (2018) com o objetivo de analisar os desafios de atuação docente no contexto do ensino superior militar, segundo a perspectiva dos professores da AMAN. O autor nos traz algumas percepções dos docentes da AMAN sobre os coordenadores pedagógicos.

Almeida (2018, p. 114) aborda acerca das possibilidades formativas disponibilizadas a estes profissionais que atuam na parte pedagógica da AMAN, na qual “percebe-se que o docente tem consciência de suas limitações e possibilidades e evidencia que o apoio para exercer a docência deve ser buscado não apenas com os chefes imediatos ou pares, mas também com os integrantes da equipe pedagógica”. Em outra passagem, o autor conclui sobre a visão dos docentes em relação ao papel da coordenação pedagógica na formação continuada:

Na busca de sintetizar as aprendizagens disponibilizadas pela equipe da coordenação pedagógica da AMAN, chegou-se à conclusão parcial de que os professores valorizam o apoio individualizado prestado pelos agentes de educação e que existem encontros durante todo o ano letivo para discussão e reflexão sobre assuntos pertinentes à Educação. No entanto, alguns docentes percebem que os encontros,



considerados superficiais, pouco acrescentam na prática docente. (ALMEIDA, 2018, p. 121)

Ao examinar estudos sobre o perfil dos coordenadores pedagógicos em estabelecimentos de ensino civis, algumas produções tornaram-se pontos de diálogo e aproximação com esta pesquisa.

Com base em investigação, realizada em sistemas públicos de ensino de diferentes regiões brasileiras, que procurou identificar quem são os coordenadores pedagógicos e como seu trabalho é realizado, Placco, Souza e Almeida (2012) discutem a função do coordenador pedagógico na escola. As autoras ressaltam a importância do trabalho desse profissional para a melhoria da qualidade do ensino e afirmam que é necessário voltar à atenção para a atuação dos coordenadores pedagógicos no espaço escolar, principalmente em relação à formação dos professores. Para Placco, Souza e Almeida (2012, p. 758),

[...] o coordenador pedagógico tem papel fundamental na gestão dos processos escolares, sobretudo na formação de professores, e que o investimento na formação continuada dos docentes é um dos caminhos para a melhoria da qualidade da educação básica no país – o que exige também investimento na formação inicial e continuada do próprio coordenador.

Sobre os perfis pesquisados, os dados indicam que a coordenação pedagógica no Brasil é exercida predominantemente por mulheres casadas e com filhos, entre 36 e 55 anos. Sua maioria é graduada em Pedagogia, e algumas possuem especialização em alguma área da educação. Segundo as autoras "o tempo de atuação na escola em que trabalhavam no momento da realização da pesquisa, para 76% dos casos, era de até cinco anos. A maioria declarou ter assumido a função por razões alheias a sua vontade, por convite da direção, indicação de colegas ou transferência de escola" (PLACCO; SOUZA; ALMEIDA, 2012, p. 763).

Além disso, o tempo na função e a experiência são fatores importantes para estes profissionais, mas não decisivos para o bom desempenho da atividade de coordenação. A maioria valoriza a formação específica para a função e considera importante estar sempre buscando novos conhecimentos e se atualizando. Em alguns casos, afirmam as autoras (2012, p. 764) "a função é ocupada por um professor, o que, segundo alguns entrevistados, pode dificultar a legitimação do papel de coordenador pedagógico". Por fim, a pesquisa de Placco, Souza e Almeida (2012) revelou que, em se tratando da formação continuada do coordenador pedagógico, não há formação específica para este profissional.

Outro trabalho que traz referências para a compreensão do tema desta pesquisa é o estudo de Miziara, Ribeiro e Bezerra (2014, p. 614). Em ampla revisão de literatura sobre a atuação do coordenador pedagógico no espaço escolar, seus entraves e avanços, os autores ressaltam que um dado enfatizado em diversas pesquisas analisadas é "a deficiência da formação inicial dos coordenadores no que tange a aspectos metodológicos, planejamento, gestão escolar, conhecimento



das teorias pedagógicas, avaliação educacional e da aprendizagem, currículo e formulações de políticas públicas, ou seja, um divórcio entre teoria e prática". Como resposta a esse déficit na formação inicial dos coordenadores pedagógicos, ocorre muitas vezes uma disseminação de cursos de formação continuada visando conseguir uma melhoria de desempenho para os coordenadores em exercício, gerando "um eixo teórico com simplificações e modismos equivocados e esdrúxulos" (MIZIARA, RIBEIRO, BEZERRA, 2014, p. 616).

Segundo estudo realizado por Alves (2007, *apud* MIZIARA; RIBEIRO; BEZERRA, 2014), sobre os impactos e as ressonâncias de uma formação destinada a coordenadoras pedagógicas da rede municipal da cidade do Rio de Janeiro, a insuficiência metodológica em saberes estratégicos para o exercício da docência e da coordenação das próprias atividades pedagógicas se reflete na atuação dos professores coordenadores. Observa-se um "efeito dominó", posto que fragilidades na formação inicial levam a equívocos na formação continuada. Este ciclo perverso continua afetando a qualidade do ensino ofertado aos alunos das escolas brasileiras.

Entre as conclusões das pesquisas analisadas, Mizziara, Ribeiro e Bezerra (2014) destacam o crescente reconhecimento da importância do papel da coordenação, em especial na formação continuada dos docentes. No entanto, inúmeras pesquisas apontam o desvio de função do coordenador em face do atendimento a atividades alheias ao seu papel, ocupando um tempo que deveria ser voltado para o desenvolvimento das atribuições da coordenação. Citam ainda a necessidade de repensar os critérios de admissão a esse cargo, de modo que, no exercício da profissão, os coordenadores pedagógicos adquiram maior estabilidade no desenvolvimento de seus trabalhos e, simultaneamente, evitem-se situações de descontinuidade das atividades.

Esta breve revisão de alguns trabalhos, os quais, embora realizados em contextos distintos, abordam aspectos correlatos ao ensino militar, sobretudo a questão da coordenação pedagógica em estabelecimentos de ensino, contribuiu com elementos para a compreensão do objeto de estudo da presente pesquisa e para o subsequente processo de análise dos dados. Tendo em vista as especificidades do ensino na AMAN, instituição de ensino militar campo da pesquisa, torna-se adequado apresentar brevemente as origens da coordenação pedagógica no Exército Brasileiro, bem como descrever o funcionamento da coordenação pedagógica no estabelecimento de ensino militar campo desta pesquisa.

### **3 A coordenação pedagógica no Exército Brasileiro e na AMAN**

A função de coordenador pedagógico é relativamente recente na educação do Brasil. Suas origens estão intimamente ligadas à constituição da supervisão escolar, implantada no país na década



de 60. Ao percorrer o caminho da formação da figura deste profissional nas escolas brasileiras, Placco, Souza e Almeida (2012, p. 760) afirmam que:

[...] pode-se considerar que o germe da coordenação pedagógica está na inspeção escolar. A ideia de formação de um novo profissional para essa função veio com o Parecer 252/1969, complementar à Lei da Reforma Universitária (Lei n. 5540/1968), que instituiu as habilitações do curso de Pedagogia – entre as quais a de supervisor escolar.

Ainda segundo as autoras (2012, p. 760), a Lei nº 5692, de 1971, a qual instituiu a Reforma de Ensino de 1º e 2º graus, trouxe também uma nova função profissional na escola, “comprometida com a ação supervisora, tanto em nível de sistema como de unidade escolar, com diferentes denominações: supervisor escolar, pedagogo, orientador pedagógico, coordenador pedagógico, professor coordenador, etc”.

No contexto militar, as origens da coordenação pedagógica se encontram na criação do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC), no ano de 1965. O CEP/FDC, localizado no bairro do Leme, no Rio de Janeiro, foi criado com o objetivo de ser um centro de estudos do comportamento humano, formando militares para desempenhar funções no campo das ciências sociais e humanas dentro das Forças Armadas e Auxiliares.

No ano seguinte à criação deste centro, é publicada a Portaria nº 53 - Estado da Guanabara, de 24 de janeiro de 1966, homologando os cursos regulares do CEP/FDC. Doze especializações relacionadas às temáticas de Administração, Comunicação Social, Educação, Idiomas e Psicologia foram disponibilizadas para os oficiais, subtenentes e sargentos do Exército Brasileiro. Os cursos relacionados à Educação ofertados foram 03 (três), a saber: Psicotécnica Militar, Técnica de Ensino e Administração Escolar.

O Curso de Técnica de Ensino habilitava os militares concludentes a trabalhar nas Seções Técnicas de Ensino e Seções de Supervisão Escolar existentes na maioria dos estabelecimentos de ensino do Exército Brasileiro, desde a educação básica até o ensino superior militar. A primeira revisão curricular do Curso de Técnica de Ensino ocorreu no ano de 1976. Foram implementados, além de alterações de conteúdo das disciplinas, atividades extracurriculares, como trabalhos em escolas públicas e inclusão de novas disciplinas.

Na esteira das mudanças ocorridas na educação brasileira na década de 80 e 90, o caráter técnico, instrumental e fiscalizador do concludente do Curso de Técnica de Ensino foi se reconfigurando para um papel de liderança, integração e encadeamento do trabalho da equipe escolar. Mudanças gradativas no perfil profissiográfico do concludente do referido curso foram realizadas durante os anos subsequentes. Porém, o ano de 2002 foi marcado por um robusto replanejamento e reestruturação dos Curso de Técnica de Ensino. A Portaria nº 008, do Estado-Maior do Exército, de



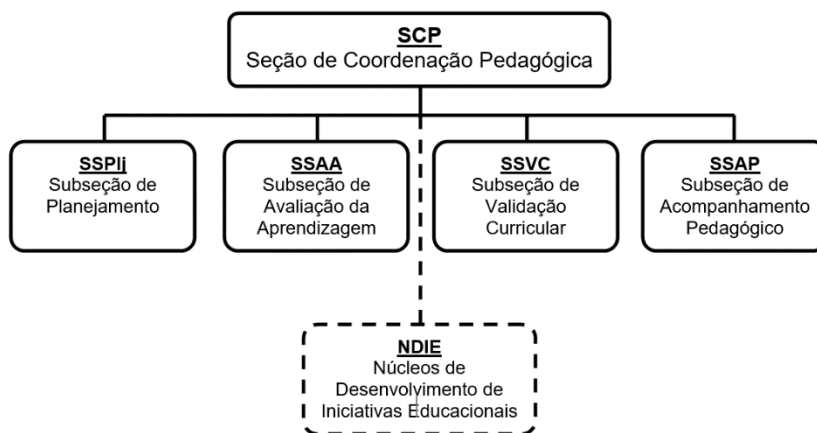
28 de fevereiro de 2002, criou o Curso de Coordenação Pedagógica, extinguindo o Curso de Técnica de Ensino.

Este novo curso passa a tratar a função de coordenador pedagógico como um agente articulador e formador no processo pedagógico, que une a escola, o professor e o aluno. As diversas Seções Técnicas de Ensino dos estabelecimentos de ensino militares, entre eles, a AMAN, gradativamente passaram a ser nomeadas Seções de Coordenação Pedagógica.

A AMAN é a instituição de ensino superior responsável pela formação dos oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro. Sua estrutura do ensino é composta por uma Direção de Ensino, dirigida por um Comandante, com a responsabilidade de planejar, administrar e avaliar o ensino, assim como incentivar e propiciar a realização do aperfeiçoamento do Corpo Docente; uma Subdireção de Ensino (Subcomandante); uma Divisão de Ensino (DE) e um Corpo de Cadetes (CC).

Subordinada à DE, a Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN (SCP) é o setor que tem a missão de planejar, acompanhar, avaliar e validar, de acordo com as normas vigentes e em seu nível, as atividades didático-pedagógicas desenvolvidas pela DE e pelo CC e assessorar a Direção de Ensino no que concerne aos assuntos que envolvam o processo educativo conduzido na AMAN. A SCP é subdividida em 04 (quatro) subseções e núcleos, conforme detalhado na Figura 01:

**Figura 01:** organograma da SCP



**Fonte:** os autores

A principal finalidade da Subseção de Planejamento (SSPII) é a planificação das atividades escolares do ano letivo subsequente na AMAN. Além disso, é responsável pelo reajustamento, quando houver necessidade, do planejamento do ano corrente, para que as atividades sejam realizadas com êxito. É composta por 01 (um) chefe e 03 (três) adjuntos. Cada um dos militares é responsável pela coordenação de um dos anos de formação do cadete na AMAN.

Tendo como principal incumbência o assessoramento à chefia da SCP no que concerne aos processos para apuração do aproveitamento cognitivo e psicomotor dos cadetes, regulando a



organização e a execução das atividades de avaliação da aprendizagem na AMAN, a Subseção de Avaliação da Aprendizagem (SSAA) é composta por 01 (um) chefe, 03 (três) adjuntos, 04 (quatro) encarregados de ano, 02 (dois) encarregados de reprodução de prova e por 02 (dois) auxiliares. Dentre as diversas atribuições, os coordenadores pedagógicos desta subseção devem coordenar a elaboração e analisar tecnicamente as propostas de instrumentos e ferramentas que integram os Processos de Prova Formal (PPF) das diversas disciplinas.

Por sua vez, o objetivo da Subseção de Validação Curricular (SSVC) é oferecer subsídios à Direção de Ensino da AMAN para a validação do currículo do Curso de Formação de Oficiais, por meio da realização de pesquisas de cunho didático-pedagógico, com diversos públicos, com vistas ao aprimoramento dos processos educacionais. Além disso, cabe a esta subseção analisar, consolidar e enviar periodicamente aos órgãos superiores da AMAN os documentos de currículo de ensino e coordenar os trabalhos de avaliação institucional do ensino pelo Sistema de Avaliação da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento da Educação Superior Militar no Exército (SIACADESM). A Subseção é composta por 01 (um) chefe e 01 (um) adjunto.

O papel de assessoramento à chefia da SCP no tocante aos assuntos de cunho didático-pedagógico do processo educativo da AMAN é realizado pela Subseção de Acompanhamento Pedagógico (SSAP). Composta por 01 (um) chefe, 01 (um) adjunto, 01 (um) pedagogo e por 04 (quatro) coordenadores pedagógicos, a SSAP possui as atribuições gerais de planejamento e coordenação das atividades de capacitação docente e supervisão escolar, assim como a organização de outras atividades educacionais, tais como simpósios e congressos.

Por fim, os Núcleos de Desenvolvimento de Iniciativas Educacionais (NDIE) são uma ferramenta da SCP para cumprir missões extras que forem impostas pela Direção de Ensino, com o objetivo de aprimorar seu processo educativo. Estes núcleos têm caráter diversificado e temporário, e constituição flexível, em face da missão, da disponibilidade de pessoal, da temporalidade e da natureza das tarefas que lhes couber.

De acordo com o Quadro de Cargos Previstos da AMAN (BRASIL, 2004), é possível afirmar que há 16 (dezesesseis) vagas na SCP, todos ocupados por militares. Em relação às habilitações, o documento requer como obrigatório o Curso de Coordenação Pedagógica em 08 (oito) vagas, e desejável em 07 (sete) vagas. Além disso, 01 (uma) vaga é destinada para graduado em Pedagogia e mestre em Educação (oficial técnico temporário).

Com esta breve apresentação acerca das origens da coordenação pedagógica militar e a descrição da missão e atribuições da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN, pretendeu-se esclarecer o contexto de atuação atual do coordenador pedagógico, bem como algumas influências que historicamente marcaram as concepções a respeito da função. No próximo tópico apresentar-se-á o percurso metodológico na construção da pesquisa, que resultou no presente artigo científico.





#### 4 **Percurso metodológico**

Tendo em vista o propósito de delineamento do perfil dos coordenadores pedagógicos da AMAN, e considerando que esta não é uma condição estática, mas se desenvolve ao longo do tempo, nas relações entre os sujeitos e seu contexto de atuação, buscou-se um desenho metodológico que permitisse compreender como esse perfil se estrutura e se constitui, na trajetória profissional dos participantes.

Como lembra Gatti (2012) as opções na busca de dados devem levar em conta o que melhor responde ao problema investigado. “Conforme o problema, pode-se necessitar, para a sua compreensão, de vários tipos de aproximação, quando combinamos vários procedimentos de busca para conseguir elementos relevantes ao estudo” (GATTI, 2012, p. 29). Segundo a autora, o uso combinado de abordagens qualitativas e quantitativas pode oferecer uma compreensão mais integrada e aprofundada do objeto de estudo.

Assim, optou-se, na coleta de dados, pela utilização de um questionário com questões fechadas e abertas, combinando a obtenção de dados quantitativos com outros de natureza qualitativa. O instrumento possui questões voltadas para a caracterização dos coordenadores pedagógicos da AMAN, sobre parâmetros de gênero, faixa etária, tempo de atuação profissional na área de ensino no Exército Brasileiro, tempo de atuação profissional na área de coordenação pedagógica, anterior à AMAN e na instituição, bem como a situação funcional e a formação desses coordenadores. As questões opinativas buscam esclarecer as relações entre estas condições e a percepção dos coordenadores sobre a própria função.

A população examinada foi composta pelos coordenadores pedagógicos que trabalham atualmente na AMAN, além de coordenadores pedagógicos que já deixaram a função, mas se dispuseram a fazer parte do estudo, totalizando 28 (vinte e oito) participantes. Os atuais coordenadores pedagógicos compõem um grupo com 16 (dezesesseis) militares; em relação aos coordenadores pedagógicos que exerceram a função anteriormente, o total de participantes foi 12 (doze), sendo 07 (sete) os coordenadores que trabalharam na função no ano de 2019 e 05 (cinco) em 2020.

O questionário foi executado pelo aplicativo *Google Forms*, entre os dias 29 de março de 2021 e 15 de abril de 2021. Juntamente ao questionário, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi virtualmente disponibilizado no início da atividade de coleta, enfatizando-se o caráter voluntário e a garantia do sigilo de identidade na atividade. Para a análise das respostas resultantes da aplicação do questionário aos coordenadores pedagógicos, foram utilizados os dados numéricos processados estatisticamente pela ferramenta utilizada, conjugando estes com as interpretações fundamentadas



nos pressupostos teóricos expostos. A seguir, serão apresentados os resultados e as discussões dos dados obtidos através do instrumento de pesquisa aplicado.

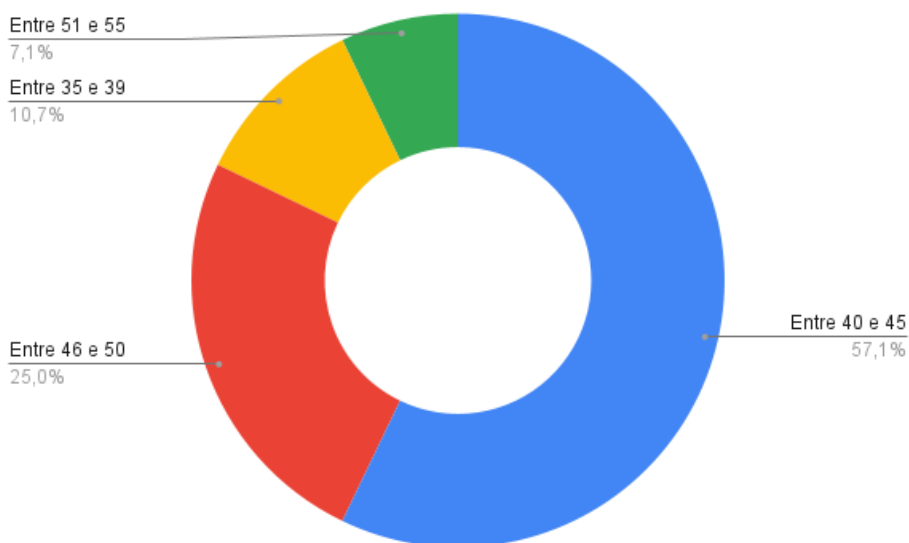
## 5 Resultados e discussões

Os resultados do estudo ora discutidos foram decorrentes das respostas do questionário de um total de 28 (vinte e oito) participantes que se dispuseram a participar voluntariamente da pesquisa, o que corresponde a 100% dos questionários enviados ao grupo dos atuais coordenadores da AMAN e ex-coordenadores pedagógicos que exerceram a função nos anos de 2019 e 2020.

Em se tratando do gênero dos coordenadores pedagógicos, observa-se a pouca representatividade de mulheres, que perfizeram apenas 7,15% dos participantes. Esta situação reflete a composição do corpo docente da AMAN, que segundo dados de Almeida (2019), é majoritariamente composta por homens, sendo o núcleo feminino representado por pouco mais de 14% do total de professores naquela instituição de ensino militar. Nesse quesito, difere radicalmente da realidade mostrada pela pesquisa de Placco, Souza e Almeida (2012), onde a coordenação pedagógica no Brasil é exercida principalmente por mulheres, o que decorre da predominância feminina entre os docentes que atuam na Educação Básica no Brasil.

Em relação à faixa etária dos coordenadores pedagógicos participantes da pesquisa, constatou-se que 89,3% dos militares têm mais de 40 (quarenta) anos de idade, ou seja, em sua maioria, são profissionais mais experientes na carreira militar, porém, não necessariamente no ensino militar e/ou na coordenação pedagógica. O Gráfico 01 melhor detalha o parâmetro analisado:

**Gráfico 01:** faixa etária dos coordenadores pedagógicos

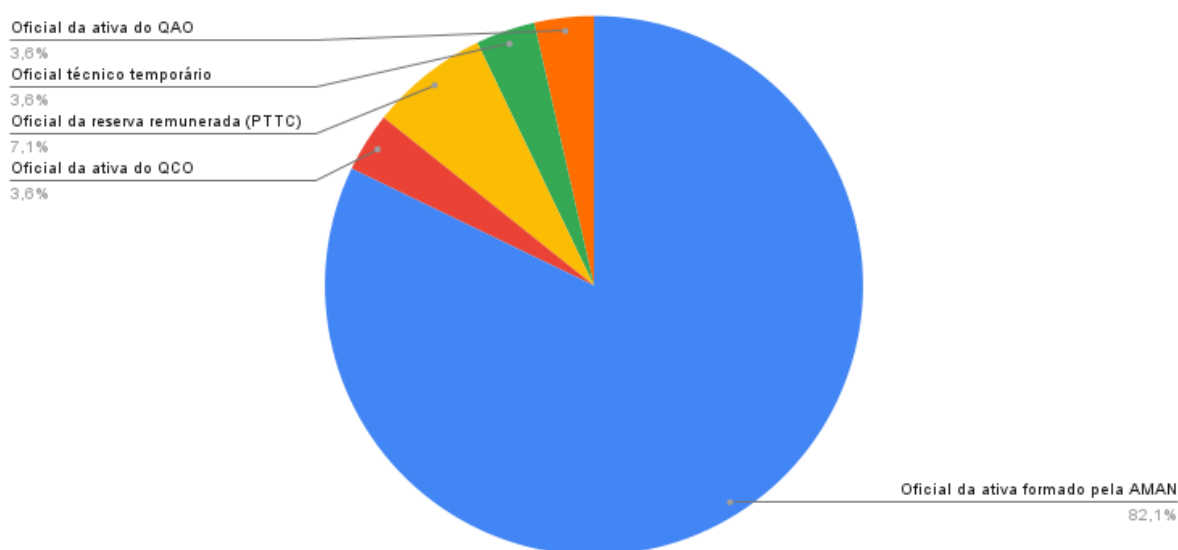


**Fonte:** os autores



Ao serem questionados sobre sua situação funcional, observamos que se trata de um grupo diversificado, representados por militares de formação bélica que estão na ativa, por coordenadores, também formados na AMAN, mas que estão na reserva remunerada (PTTC), por militares da ativa do Quadro Complementar de Oficiais (QCO), do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) e oficiais temporários (OTT), conforme os percentuais mostrados no Gráfico 02:

**Gráfico 02:** situação funcional dos coordenadores pedagógicos da AMAN



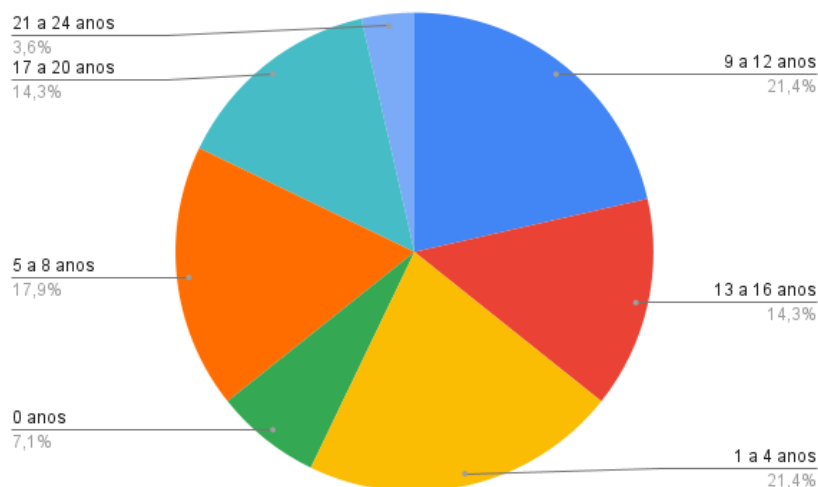
**Fonte:** os autores

Observa-se que, somados os oficiais da ativa e da reserva oriundos da AMAN, pouco mais de 85% dos coordenadores pedagógicos têm formação inicial no próprio estabelecimento de ensino que exercem suas atividades laborais, o que sugere que estes profissionais estão mais identificados com os objetivos da AMAN e familiarizados com sua cultura institucional, fator este que pode favorecer um melhor desempenho na função.

O Gráfico 03 mostra o tempo em anos, ainda que incompletos, de atuação profissional na área de ensino no Exército Brasileiro dos coordenadores pedagógicos da AMAN. Nota-se que a grande maioria, ou seja, 92,9% dos participantes já tiveram algum tipo de experiência profissional em estabelecimentos de ensino militares e mais de metade dos coordenadores (53,6%) tem entre 05 (cinco) e 16 (dezesseis) anos de vivência profissional em escolas militares. No entanto, verifica-se um subgrupo significativo (28,5%) que tem pouca ou nenhuma experiência docente, o que sugere que estes profissionais podem enfrentar maiores desafios no exercício da função.



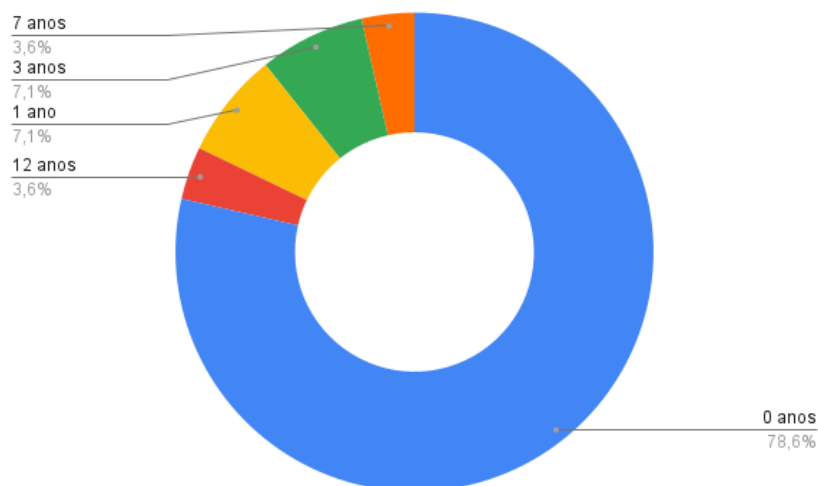
**Gráfico 03:** tempo de atuação profissional dos coordenadores pedagógicos na área de ensino no Exército Brasileiro



**Fonte:** os autores

Em relação ao tempo em anos, ainda que incompletos, de atuação na área de coordenação pedagógica anterior à AMAN, constatou-se que 78,6% dos participantes não tiveram nenhuma experiência anterior em relação à função de Coordenador Pedagógico, conforme o Gráfico 04:

**Gráfico 04:** tempo de atuação profissional na área de coordenação pedagógica anterior à AMAN



**Fonte:** os autores

A experiência na área de coordenação pedagógica é um fator importante, segundo o estudo de Placco, Souza e Almeida (2012), porém não decisivo para o bom desempenho do profissional na função de coordenação. A falta de experiência anterior em relação à função de coordenador pedagógico evidenciada na presente pesquisa é um aspecto relevante na inserção profissional destes militares. Segundo estudos de Tardif e Raymond (2000), a aprendizagem concreta do trabalho assume



a forma de uma relação entre um aprendiz e um trabalhador experiente. Os autores (2000, p. 210-211) afirmam que:

Essa relação de companheirismo não se limita a uma transmissão de informações, mas desencadeia um verdadeiro processo de formação em que o aprendiz aprende, durante um período mais ou menos longo, a assimilar as rotinas e práticas do trabalho, ao mesmo tempo em que recebe uma formação referente às regras e valores de sua organização e ao significado que isso tem para as pessoas que praticam o mesmo ofício, por exemplo, no âmbito dos estabelecimentos escolares.

Portanto, uma maneira de superação da falta de experiência é o auxílio dos coordenadores mais antigos na inserção profissional dos recém-chegados.

Ao serem indagados sobre o tempo em anos, ainda que incompletos, de atuação na área de coordenação pedagógica da AMAN, observou-se que 66,6% dos profissionais têm até 03 (três) anos de experiência na atividade, o que traz a tona uma alta rotatividade da função no estabelecimento de ensino, e conseqüentemente uma menor experiência de parte dos coordenadores na atividade. A Tabela 01 detalha o parâmetro analisado:

**Tabela 01:** tempo de atuação profissional dos coordenadores pedagógicos na área de coordenação pedagógica da AMAN

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
01 ano	05	17,9%
02 anos	08	28,6%
03 anos	06	21,3%
04 a 06 anos	06	21,3%
07 a 08 anos	02	7,2%
17 anos	01	3,6%
Total	28	100%

**Fonte:** os autores

Fazendo referência mais uma vez à pesquisa de Placco, Souza e Almeida (2012), o tempo de atuação na escola de 76% dos coordenadores participantes do estudo era de até 05 (cinco) anos, sendo este dado semelhante aos dos coordenadores pedagógicos da AMAN. Os participantes da pesquisa das autoras relatam que o tempo na função é relevante, no entanto, não absoluto para uma atuação desejável. Segundo Placco, Souza e Almeida (2012, p. 763), essa relevância citada pelos participantes "se justifica pela importância que os coordenadores pedagógicos atribuem à prática, entendendo-a como espaço de aprendizagem e constituição identitária do profissional".



Além disso, Miziara, Ribeiro e Bezerra (2014) citam que a falta de estabilidade no desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico, com constante trocas, resulta em descontinuidade e prejuízo das atividades de ensino. Portanto, os dados evidenciados sobre os coordenadores pedagógicos da AMAN, corroborados pelas pesquisas das autoras citadas, indicam a necessidade destes profissionais permanecerem mais tempo na função, a fim de desenvolverem maior maturidade e afirmarem a identidade profissional.

A respeito da formação acadêmica dos coordenadores pedagógicos da AMAN, verificou-se que a totalidade dos participantes possuem graduação, sendo que 85,7% são bacharéis em Ciências Militares, ou seja, oficiais formados pela AMAN (origem bélica). Os participantes que não são graduados pela AMAN têm as seguintes formações: 01 (um) graduado em Direito, 01 (um) em Pedagogia, 01 (um) em Logística e 01 (um) em Ciências Biológicas (todas de origem civil). Apesar da maioria ter origem bélica, a experiência na carreira militar pode favorecer à atuação no ensino, como afirma Almeida (2019, p. 85), em sua pesquisa sobre os docentes da AMAN: “A formação militar não é destinada à prática do magistério, porém entende-se que a sua atividade funcional e a sua formação de instrutor voltada para as atividades educativas para o corpo de tropa lhes proporcionam condições de desenvolver conhecimentos relativos à docência”.

Ao serem questionados sobre uma possível segunda graduação, 12 (doze) dos 28 (vinte e oito) participantes afirmaram que a possuem, totalizando 42,9% dos coordenadores pedagógicos. Destes 12 (doze) militares que concluíram uma segunda graduação, 11 (onze) são formados pela AMAN (origem bélica) e um tem origem civil. A Tabela 02 detalha as segundas graduações dos militares:

**Tabela 02:** segunda graduação dos coordenadores pedagógicos da AMAN

2ª graduação	Frequência
Educação Física	05
Pedagogia	02
Ciências Contábeis	01
Geografia	01
Filosofia	01
Teologia	01
História	01
Total	12

**Fonte:** os autores

A respeito de cursos de pós-graduação *lato sensu*, os coordenadores pedagógicos que concluíram este tipo de especialização totalizam 89,3%, ou seja, dos 28 (vinte e oito) participantes,



25 (vinte e cinco) concluíram pelo menos um curso de pós-graduação *lato sensu*. A Tabela 03 discrimina as graduações.

**Tabela 03:** cursos de pós-graduação dos coordenadores pedagógicos da AMAN

Curso de Pós Graduação	Frequência
Ciências Militares	08
Coordenação Pedagógica	05
Psicopedagogia Escolar	03
Estudos Estratégicos e Relações Internacionais	02
Docência do Ensino Superior	01
Gestão	01
Equipamentos de Engenharia	01
Geografia Urbana e Análise Ambiental	01
Obesidade e Emagrecimento	01
História	01
Treinamento Desportivo	01
Total	25

**Fonte:** os autores

Com relação aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, constatou-se que 28,6% dos coordenadores pedagógicos concluíram um mestrado, a saber: 03 (três) mestres em Educação; 03 (três) mestres em Operações Militares; 01 (um) mestre em Humanidades em Ciências Militares e 01 (um) mestre em Relações Internacionais. Foi observado também que nenhum dos participantes possui curso de doutorado.

Outro levantamento do questionário foi a respeito de quantos coordenadores pedagógicos da AMAN possuíam o Curso de Coordenação Pedagógica e/ou o Curso de Psicopedagogia Escolar do CEP/FDC. Como resultado, apenas 09 (nove) dos 28 (vinte oito) coordenadores pedagógicos possuíam tais cursos, ou seja, 67,9% dos participantes não têm alguns destes cursos de especialização em Educação ofertados pelo Exército Brasileiro.

Os dados pertinentes à formação acadêmica dos coordenadores revelam um grupo com formação ampla e diversificada. Além disso, constata-se que os participantes são preocupados com o autoaperfeiçoamento e buscam a continuidade em seu desenvolvimento profissional. Sugerem também que a AMAN facilita a formação continuada de seus agentes de ensino, seja por meio do incentivo dos chefes e colegas, ou por meio de liberações do expediente durante alguns dias da semana. Em alguns casos, cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu* são patrocinados pela própria



instituição. Porém, os dados apontam que é baixo o número de coordenadores pedagógicos da AMAN que possuem cursos com enfoque em temas pedagógicos.

Pela experiência profissional de um dos pesquisadores como coordenador pedagógico da AMAN nos anos de 2018 e 2019, observou-se que não havia um planejamento de formação continuada específico para os coordenadores pedagógicos da instituição. Miziara, Ribeiro e Bezerra (2014, p. 620) observam em sua pesquisa a importância deste profissional no contexto escolar: “[...] a maioria dos autores analisados conclui suas investigações explicitando a compreensão dos coordenadores sobre seu papel precípua de formadores, interlocutores e mediadores da organização do trabalho docente coletivo”. Ressaltam também que, por não considerarem as necessidades efetivas dos profissionais, os cursos oferecidos muitas vezes não promovem mudanças substanciais na prática dos coordenadores.

A falta de organização na formação continuada do coordenador pedagógico pode gerar consequências negativas no espaço escolar. Alves (2007, *apud* MIZIARA; RIBEIRO; BEZERRA, 2014), afirma que, sentindo-se despreparados, alguns coordenadores empreendem uma autoformação continuada, o que caracteriza uma formação emergencial, sem eixo norteador, em que teorias distintas e antagônicas podem ser unificadas aleatoriamente, compondo um mosaico epistemológico que mais dificulta do que facilita a análise e a compreensão da realidade.

A pesquisa de Placco, Souza e Almeida (2012) observa que não há formação específica para o coordenador, pois a maioria dos cursos oferecidos são mais voltados às questões da docência e da prática dos professores. Ainda segundo as autoras (2012, p. 769):

Indefinição, falta de organização e planejamento, falta de conteúdo específico que permita o desenvolvimento das habilidades necessárias à função e à apropriação de conhecimentos relativos a ela, interferem, sobremaneira, na formação do coordenador pedagógico, e, por consequência, na formação continuada dos professores, responsáveis diretos pela melhoria da qualidade da educação básica.

Portanto, a priorização da formação continuada deste profissional é de extrema importância para a qualidade educacional ofertada em um estabelecimento de ensino. Formação esta que, segundo Davis et al (2011) deve ser centrada nas necessidades e demandas da realidade escolar em que se situa.

Buscando compreender as motivações dos coordenadores para a função, foi feita a seguinte indagação aos participantes: como se deu sua inserção profissional como coordenador pedagógico da AMAN? As respostas indicaram que 50% dos participantes iniciaram sua atividade de coordenação pedagógica na AMAN por iniciativa própria, enquanto a outra metade relatou que o início de sua atividade na função foi por imposição do estabelecimento de ensino.

O dado assemelha-se ao estudo de Placco, Souza e Almeida (2012, p. 763), onde a maioria dos coordenadores participantes da pesquisa das autoras "declarou ter assumido a função por razões





alheias a sua vontade, por convite da direção, indicação de colegas ou transferência de escola". Apesar do consenso sobre a importância e complexidade do trabalho do coordenador, a presença desse agente é relativamente recente nas escolas brasileiras e permeada de incertezas, como abordado anteriormente.

Gouveia e Placco (2015, p. 70) afirmam que "quando não se sabe quais são suas atribuições e não se tem um campo definido de atuação, parece que tudo cabe. E nessas situações os coordenadores são engolidos por essas demandas e por esse cotidiano". Provisoriedade, indefinição e desvio de função são algumas palavras utilizadas por Placco, Souza e Almeida (2012) para caracterizar a atuação do coordenador pedagógico. Portanto, os dados expostos em relação às motivações para assumir a função, tanto dos coordenadores pedagógicos da AMAN, quanto dos participantes das pesquisas citadas, indicam a possibilidade de um processo mais difícil de inserção na atividade de coordenação pedagógica destes profissionais.

Como última questão do instrumento de coleta de dados, foi perguntado aos participantes quais aspectos são considerados os mais relevantes para sua inserção. Os resultados estão expostos no Quadro 01:

**Quadro 01:** aspectos considerados mais relevantes para a inserção do coordenador pedagógico

Procurar sempre a busca de capacitação profissional.	Capacitação profissional e das relações interpessoais.	Buscar a especialização e experiência docente em sala de aula.
Ter especialização na área de coordenação pedagógica.	Realização do Curso de Coordenação Pedagógica do Exército.	Estudo sobre a metodologia de ensino utilizada na AMAN e estudo dos documentos de ensino.
Ler muito e se aprofundar na área da educação.	Estudar as normas da AMAN e inteirar-se da função, o mais detalhadamente possível.	Estudar sobre supervisão e orientação pedagógica aos professores.
Manter constante contato com os militares mais experientes, bem como com todos aqueles envolvidos no processo ensino-aprendizagem da AMAN.	Estudo das legislações ligadas ao ensino na AMAN; Entender como funciona a dinâmica da rotina acadêmica.	Inteirar-se da dinâmica da seção, participando do estágios de atualização pedagógica e de fóruns pedagógicos.
Buscar o conhecimento por meio de cursos na área de coordenação pedagógica, e aprender com as experiências vividas pelos companheiros mais antigos.	Preparação profissional; Procurar curso de especialização; Procurar experiência no mundo acadêmico com participação em fóruns e estágios pedagógicos; Realizar troca de experiências com os mais vividos na função.	Experiência acadêmica; Preparação prévia. É interessante que o militar se acostume com as lides da coordenação pedagógica na AMAN e com toda a extensa legislação que aborda o assunto. Em último, mas não menos importante, é a realização de cursos na área que trazem o embasamento teórico necessário ao desempenho da função.

**Fonte:** os autores



As respostas dos participantes apontam para a necessidade do conhecimento da legislação de ensino da AMAN e de sua cultura organizacional. Além disso, os coordenadores pedagógicos da Academia enxergam como relevante a constante capacitação profissional, através de cursos na área de educação e da troca de experiências e vivências entre os agentes de ensino. Estes dados assemelham-se com os resultados expostos por Almeida (2018, p. 123-124) em pesquisa realizada com os docentes da AMAN:

[...] sobre as perspectivas das possibilidades de formação que são mais apropriadas para que se exerça a atividade docente na AMAN, observou-se na tabulação que os professores colocam o apoio entre os pares como uma das mais valorizadas, dentre outras, na busca do desenvolvimento profissional docente, ficando atrás somente dos cursos de pós-graduação.

Os dados do presente estudo indicam que os coordenadores pedagógicos da AMAN reconhecem a necessidade de formação como essencial para o exercício da função, e têm clareza em relação aos aspectos que consideram mais relevantes para seu desenvolvimento profissional.

Entre eles, citam a importância de se apreender a documentação pedagógica da AMAN, com todas as especificidades relativas ao ensino militar, ou seja, conhecer as normas e textos legais que definem as atribuições do coordenador pedagógico na instituição. Outro aspecto destacado pelos participantes refere-se ao conhecimento das dinâmicas e rotinas que compõem o cotidiano do trabalho acadêmico. Um aspecto destacado nas respostas refere-se à necessidade de conhecimentos específicos voltados para as questões do ensino e da dimensão pedagógica da coordenação. Para tanto, os participantes consideram importantes não apenas os cursos na área específica, mas valorizam também as trocas de experiências entre os pares, seja por meio da partilha com colegas que têm maior vivência na função, seja pela participação em fóruns e estágios que possibilitem o acesso ampliado ao conhecimento produzido em outros contextos acadêmicos.

## **6 Considerações finais**

O objetivo do presente artigo científico foi delinear o perfil dos coordenadores pedagógicos da AMAN. Na busca pelo esclarecimento desta questão, foi exposto um breve histórico da origem e evolução da coordenação pedagógica no Exército Brasileiro, além da descrição da organização, missão e objetivos da Seção de Coordenação Pedagógica da AMAN. Na fundamentação teórica, foram discutidas algumas produções que, guardadas as especificidades do ensino militar, mostram pontos de ligação e trazem contribuições para esclarecimento dos objetivos desta pesquisa. O percurso metodológico, que se apoiou no uso combinado de abordagem quantitativa e qualitativa, forneceu dados que possibilitaram caracterizar o grupo de coordenadores pedagógicos da AMAN,



personagens de fundamental importância na gestão dos processos escolares e, conseqüentemente, na excelência do ensino daquela instituição.

Sobre o perfil destes profissionais, os dados evidenciam que os coordenadores pedagógicos da AMAN são, em quase sua totalidade, homens, acima dos 40 (quarenta) anos de idade e formados pela própria AMAN (origem bélica), ou seja, com grande experiência na carreira militar em geral e de mais elevada posição hierárquica. Em relação às experiências no Sistema de Ensino do Exército, quase a totalidade dos participantes já teve algum tipo de prática profissional em estabelecimentos de ensino militares. Entretanto, observou-se que um relevante número de coordenadores pedagógicos da AMAN não teve vivência em relação à função de coordenador pedagógico anteriormente àquela exercida na AMAN.

Outro dado expressivo é que mais da metade dos coordenadores participantes tem inserção recente, com até 3 (três) anos na coordenação pedagógica da AMAN. Há de se considerar, todavia, que estes profissionais são experientes na carreira militar, em sua maioria com mais de 20 (vinte) anos de serviço, com capacitação profissional em atividades de instrução no corpo de tropa e formação de militares, aspectos este que podem favorecer a atuação como agente de ensino na AMAN.

Em se tratando da formação acadêmica dos coordenadores pedagógicos da AMAN, a maioria dos participantes concluiu variados cursos de especialização *lato sensu*, e uma considerável parte está cursando ou concluiu o mestrado, o que sugere que esses profissionais estão procurando se aperfeiçoar e que a instituição, em certa medida, incentiva a formação de seus agentes de ensino. Porém, verifica-se um déficit de formação acadêmica no que tange a cursos na área de educação.

Os dados mostram também que metade dos coordenadores pedagógicos da AMAN não foram voluntários para assumir a função, o que pode sugerir o desconhecimento da atividade de coordenação pedagógica ou uma falta de identificação com a função. Porém esta situação de imposição da instituição na assunção de funções laborais é inerente às especificidades da profissão militar, tais como postos hierárquicos e constante movimentação territorial, fazendo parte da realidade do profissional que serve no Exército Brasileiro.

Portanto, os dados analisados indicam um perfil representado por militares identificados com os objetivos da instituição, de diferentes formações e níveis de experiência variados, comportando uma diversidade de concepções pedagógicas, que podem variar das mais tradicionais às mais inovadoras. Essa pluralidade de conhecimentos e experiências sugere que um ambiente institucional que promova situações de trabalho colaborativo e articulado pode favorecer a atuação desses profissionais.



Os resultados do estudo apontam ainda para a necessidade da criação de uma rede de suporte na inserção profissional dos coordenadores pedagógicos, através de um estágio de adaptação com o apoio de profissionais mais experientes, visto que muitos destes militares assumem a função sem vivência na atividade de ensino. Por fim, os resultados sugerem a importância de um planejamento organizado e sistemático para a formação continuada dos coordenadores pedagógicos, baseado no diagnóstico das suas demandas e necessidades de formação, e norteado com o Projeto Pedagógico da AMAN.

Como abordado anteriormente, a função de coordenador pedagógico é recente na história da educação brasileira. Tensões e contradições fazem parte do cotidiano deste profissional, que ainda carece de uma identidade consolidada no ambiente escolar. No âmbito do Exército Brasileiro, a situação não difere tanto da observada pelas pesquisas sobre o contexto da coordenação nas demais escolas. A falta de estudos no campo da coordenação pedagógica militar apresentada neste artigo revela a necessidade de uma maior atenção a este profissional e a sua função de coordenar o ensino no espaço escolar, papel este, considerado por Soares (2005), um ato de maestria.



## Referências

- ALMEIDA, Anderson Magno de. **Desenvolvimento profissional docente: perspectiva dos professores da Academia Militar das Agulhas Negras**. 2018. 142 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Taubaté, SP, 2018. Disponível em: <https://mpemdh.unitau.br/wp-content/uploads/2017/dissertacoes/mpe/b/Anderson-Magno-de-Almeida.pdf>. Acesso em: 26 JUL 2021.
- ALVES, Cristina Nacif. **O sentido dos argumentos para a formação de coordenadores pedagógicos: caminhos para a aproximação entre teoria e prática**. 2007. 305 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Rio de Janeiro, RJ, 2007a. Disponível em: [https://ppge.educacao.ufrj.br/dissertacoes/cristina\\_nacif\\_alves.pdf](https://ppge.educacao.ufrj.br/dissertacoes/cristina_nacif_alves.pdf). Acesso em: 14 JUL 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército - DECEX. Comando da Academia Militar das Agulhas Negras. **Regimento Interno da Academia Militar das Agulhas Negras**, Resende, RJ: [s. n.], 2015.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 008-EME, de 28 de fevereiro de 2002**. Aprova a Criação do Curso de Coordenação Pedagógica do Exército Brasileiro, Brasília, DF: [s. n.], 2002. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim\\_do\\_exercito/copiar.php?codarquivo=314&act=bre](http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=314&act=bre). Acesso em: 01 AGO 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria Res nº 018-EME, de 09 de fevereiro de 2004**. Aprova a Diretriz para a previsão de cargos e preenchimento de claros no EB, Brasília, DF: [s. n.], 2004.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 1.357, de 6 de novembro de 2014**. Aprova o Regulamento da Academia Militar das Agulhas Negras, Brasília, DF: [s. n.], 2014. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim\\_do\\_exercito/copiar.php?codarquivo=1322&act=bre](http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?codarquivo=1322&act=bre). Acesso em: 04 AGO 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Gab Cmt Ex. **Diretriz do Comandante do Exército**, Brasília, DF: [s. n.], 2019. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EX%3%89RCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>. Acesso em: 29 JUL 2021.
- DAVIS, Claudia *et al.* Formação continuada de professores em alguns estados e municípios do Brasil. **Cadernos de Pesquisa (Fundação Carlos Chagas. Impresso)**, São Paulo, v. 41, n. 144. p. 826-849, set / dez 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742011000300010>. Acesso em 01 AGO 2021.
- DURAN, Débora. **Letramento Digital e Desenvolvimento: das afirmações às interrogações**. Pátio: Ensino Fundamental, v. XV, p. 26-29, 2011. Disponível em: [https://alb.org.br/arquivo-morto/edicoes\\_anteriores/anais17/txtcompletos/sem13/COLE\\_3255.pdf](https://alb.org.br/arquivo-morto/edicoes_anteriores/anais17/txtcompletos/sem13/COLE_3255.pdf). Acesso em: 19 JUL 2021.
- DURAN, Débora. Pesquisa na Educação Superior Militar: uma perspectiva pedagógica. **Revista Brasileira de Estudos e Defesa**. v. 3, nº 2, jul./dez. 2016, p. 73-90, jul. / dez, 2016. DOI: <https://doi.org/10.26792/rbed.v3n2.2016.73138>. Acesso em: 22 JUL 2021.
- GATTI, Bernardete Angelina. A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 28, n. 1, p. 13-34, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/36066/23315>. Acesso em: 21 JUL 2021.
- GOUVEIA, Beatriz; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. A formação permanente, o papel do coordenador pedagógico e a rede colaborativa. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera



Maria Nigro de Souza (ORG). **O coordenador pedagógico e a formação centrada na escola** – 2. ed. – São Paulo: Edições Loyola, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MIZIARA; Leni Aparecida Souto; RIBEIRO, Ricardo; BEZERRA, Giovani Ferreira. O que revelam as pesquisas sobre a atuação do coordenador pedagógico. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. (Online), Brasília, v. 95, n. 241, p. 609-635, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeped/a/hnr5hSksLQj5bMX589NcfLB/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 22 JUL 2021.

PLACCO, Vera Maria; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan; ALMEIDA, Laurinda Ramalho. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. **Cadernos de Pesquisa**. v.42, nº 147, p.754-771 set./dez 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000300006>. Acesso em: 19 JUL 2021.

SOARES, Alexandre Varejão Teixeira. **Coordenação pedagógica: ato de maestria**. 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado em Educação). São Paulo, SP, 2005. Disponível em: <http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20058733052018003P8>. Acesso em: 18 JUL 2021.

TARDIF, Maurice e RAYMOND, Danielle. Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério. **Educação & Sociedade: Revista de Ciência da Educação**, / Centro de Estudos Educação e Sociedade, ano XXI, n. 73. SP: Cortez; Campinas: CEDES, 2000, p. 209-244. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302000000400013>. Acesso em: 22 JUL 2021.