



A Governança e a Gestão Docente no/para o Magistério Superior Federal: Um Estudo de Caso na Instituição Militar

The Governance and Management Professor in/for Federal Higher Education: A Case Study in The Military Institution

Cristina Novikoff¹

 <https://orcid.org/0000-0003-4882-2866>  <http://lattes.cnpq.br/7039307262566253>

Valéria Marques de Oliveira²

 <https://orcid.org/0000-0003-4821-123X>  <http://lattes.cnpq.br/5123633584695574>

RESUMO

Este artigo discute a governança e a gestão das atribuições docentes no magistério superior federal, com ênfase nas instituições de ensino superior militar. O problema central considera emergente a discussão sobre as desigualdades na governança educacional em contexto militar, especificamente em relação à atividade docente civil nas Ciências Humanas. A pergunta de partida é: quais são os dispositivos que sustentam legalmente a materialização da governança das atividades docentes civis na caserna? Por meio de um estudo de caso único ancorado nas ciências humanas, foi desenvolvido um corpus baseado em fontes teóricas, normativas, documentais e de autonarrativa. A análise abrangeu a literatura especializada, as políticas regulatórias e legais, bem como os processos decisórios relativos às atividades docentes. A investigação verificou que a governança na caserna define a gestão de processos e pessoas de forma distinta em relação à governança civil. Foram identificadas dissonâncias nas atribuições docentes, tanto em aspectos conceituais quanto normativos, quando comparadas às atribuições em instituições públicas civis e outras organizações militares. Os entendimentos divergentes sobre as atribuições docentes revelaram impactar menos na autonomia docente do que na pesquisa científica, especialmente aquelas associadas às ciências humanas. O estudo aponta para a urgência de ampliar a discussão sobre governança e gestão no contexto militar, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada da integração das práticas docentes civis na caserna. Busca-se, assim, o alinhamento entre a legislação educacional do magistério superior federal e a do Exército brasileiro, considerando os valores éticos, profissionais e humanizados defendidos na vida pública.

Palavras-chave: Legislação; Governança; Gestão e Atribuições docentes.

¹ Endereço Centro de Estudos de Pessoal – EB, Rio de Janeiro/RJ – Brasil. E-mail: cristina.novikoff@gmail.com

² Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Rio de Janeiro/RJ. E-mail: valeriamarques@ufrj.br



ABSTRACT

This article discusses the governance and management of teaching assignments in federal higher education, with emphasis on military higher education institutions. The central problem considers the discussion about inequalities in educational governance in a military context, specifically regarding civil teaching activities in the Humanities, to be emerging. The starting question is: what are the devices that legally support the materialization of governance of civil teaching activities in the barracks? Through a single case study anchored in the humanities, a corpus was developed based on theoretical, normative, documentary, and self-narrative sources. The analysis encompassed specialized literature, regulatory and legal policies, as well as decision-making processes related to teaching activities. The investigation verified that governance in the barracks defines the management of processes and people in a distinct way compared to civil governance. Dissonances were identified in teaching assignments, both in conceptual and normative aspects, when compared to assignments in civil public institutions and other military organizations. The divergent understandings about teaching assignments revealed they impact less on teaching autonomy than on scientific research, especially those associated with the humanities. The study points to the urgency of expanding the discussion about governance and management in the military context, contributing to a deeper understanding of the integration of civil teaching practices in the barracks. Thus, it seeks alignment between the educational legislation of federal higher education and that of the Brazilian Army, considering the ethical, professional, and humanized values defended in public life.

Keywords: Legislation; Governance; Management and Teaching Assignments.

1. INTRODUÇÃO

A vida no magistério superior federal é carregada de múltiplas e complexas atribuições docentes (Hoffmann et al., 2019) reguladas por normas legais e outras em comum acordo, deliberadas em colegiados acadêmicos. No entanto, a sua governança ainda é um assunto escasso nas ciências humanas, apesar de sê-lo conceituado na literatura econômica, sociológica e administrativa e delimitado na legislação (Palú; De Souza, 2021). Ela é mobilizadora de debates em termos de distribuição de recursos para pesquisas e difusão de conhecimentos nas agências de fomento e Ministério da Educação pelo seu modo de ingerência na distribuição de fomentos, contratação de servidores entre outras demandas administrativas e gerenciais. Em relação às instituições de ensino superior militar, é observada a invisibilidade do tema nos periódicos científicos.

O nosso desafio, enquanto pesquisadoras, está em discutir o fenômeno da governança e gestão na docência em uma instituição de ensino superior militar, doravante denominada de IESM, recortando o objeto de estudo – governança e gestão das atribuições docentes, para indicar caminhos analíticos da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e extensão (Gonçalves, 2015), como estratégia vital das Ciências Humanas e sua validação na organização militar.

O cotidiano científico nas organizações militares ou na caserna, ainda é um assunto a ser construído no âmbito da comunicação científica, no que tange temas relativos às ciências humanas (democracia, autonomia, direitos humanos, inclusão, questões de gênero entre outros). Tal desafio envolve discutir a governança, ou seja, o conjunto de políticas, processos, práticas e estruturas que definem a forma como essas organizações são dirigidas, controladas e monitoradas para que possam promover a gestão eficiente e eficaz do desenvolvimento das atividades docentes (Brasil, 2014).



Como princípio da ética da pesquisa nas ciências humanas, as autoras conferem atenção e respeito adequados ao fazer-pensar coletivo sem exposição dos entes envolvidos, mas a partir da trama na perspectiva freiriana de provocar a discussão para anunciar caminhos. A trama, conforme Saul e Saul (2018, p. 1149), além de poder “subsidiar denúncia de situações que apresentam desigualdades de diferentes ordens, nos contextos analisados e de obstáculos para a realização de trabalhos educativos humanizadores. Pode ainda trazer contribuições para anunciar a superação dessas situações e empecilhos.” Eis o propósito sustentável do presente artigo.

Conviver com indivíduos cuja vocação se direciona à vida na caserna, em contraste com o ambiente da universidade pública, onde o conhecimento sobre as atribuições e práticas docentes são distintas em aspectos relacionados aos conceitos de autonomia, flexibilidade docente e produção acadêmico-científica, implica numa relação ético-moral. O que nos leva a destacar a distinção entre ética e moral, ressaltando a perda do significado autêntico e histórico da ética (RIOS, 2016). Esses conceitos seguiram se referindo a costumes e hábitos, em que a ética envolve uma dimensão social e cultural e não natural. Portanto, apreendida de costumes, ou seja, são construções sociais que variam entre culturas e são sustentados por valores, também criados pelos seres humanos. Essa construção leva à classificação do que é considerado “bom” ou “mau” com base na familiaridade ou estranheza de determinados comportamentos ou práticas.

Os costumes e valores influenciam a formação de regras, normas, leis e comportamentos que a sociedade ou grupos sociais devem seguir, introduzindo o conceito de moral como um conjunto de orientações que regem as ações e relações entre indivíduos e grupos. A moralidade é vista como algo que guia o comportamento humano, ditando o que deve ser feito ou evitado. Enfatiza a importância das escolhas pessoais e a responsabilidade individual nas ações morais, ligando a moral à política pela necessidade de tomar posições e fazer julgamentos com base em valores sociais (RIOS, 2016).

Portanto, em sintonia com Rios (2016) traçamos a distinção entre agir moralmente por obrigação ou por convicção pessoal para se compreender o significado entre heteronomia, quando as ações são motivadas por imposições externas e a preocupação com punições ou recompensas, e autonomia, que ocorre quando as ações são baseadas em regras e valores pessoalmente significativos, não obstante, compartilhados pela sociedade. A autonomia implica um processo de reflexão e avaliação pessoal das normas sociais, permitindo que os indivíduos internalizem e vivenciem essas regras de maneira significativa (Campos, 2013, Freire, 2021). É nesse sentido que buscamos ancorar a discussão deste artigo, como parte da análise sobre como a ética e moral na governança e gestão guardam as atividades docentes numa organização de ensino militar.

A provocação deste estudo de caso emergiu no estágio pós-doutoral, em que se questionou sobre a cultura do trabalho docente, sua governança e gestão em uma instituição de ensino superior militar. A dinâmica de participar de outros grupos de pesquisa, salas de aula, debates e eventos mobilizou a revisão da legislação educacional e permitiu à professora do estudo de caso ir ao encontro da consciência crítica (Gimeno Sacristán, 1995, Galvani, 2002, Araújo, 2004), com a capacidade de se propor novas relações frente as atribuições docentes civis na caserna.

O estudo gerou um banco de dados sobre atribuições dos professores civis imersos nessa cultura. Daí, deu-se início à análise da legislação civil e militar frente às atividades docentes. No confronto entre as duas legislações ficou notável a dissonância entre as deliberações legais, onde alguns



questionamentos sobre quais são os conceitos que marcam a legislação vigente do magistério superior, a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 e da legislação dentro de uma cultura de ensino superior do Exército brasileiro.

Na primeira revisão sistemática da literatura (2000 a 2022), verificamos dois aspectos necessários à insistência em abrir a caixa “preta” do ensino no exército brasileiro. Primeiro, a emergência em entender a gestão sobre a adesão de professores civis no sistema de ensino militar, em tempos de negacionismo e ataques à democracia; e seu impacto frente as atribuições docentes, na área das Ciências Humanas.

A pergunta de partida é sobre quais são as formas de governança e gestão das atribuições docentes do magistério superior numa organização militar de ensino superior? Seguem outras como: Quais os possíveis impactos na profissionalidade docente? Em que medida os costumes influenciam na ética estabelecida na relação entre docentes civis e gestores militares? As questões enfatizam os aspectos gerais da docência em especial das Ciências Humanas no EB. Para o desenvolvimento do estudo levanta-se o corpus via revisão documental descritiva, revisão sistemática da literatura e a autonarrativa.

A discussão sobre o tema em questão carrega em seu núcleo crítico dois aspectos. Um de natureza política e outra, técnica. O primeiro é parte do conjunto de produções em andamento e que aqui não caberia discorrê-la, em razão de sua amplitude. Nesses termos, a governança e gestão da atividade docente será baseada na aplicação do conhecimento científico em que as questões educacionais são tratadas como problemas técnico-político, sinalizando posicionamentos políticos, sem aprofundá-los, mas observando criticamente a normativas as quais podem ser resolvidos por meio de procedimentos racionais da ciência (Diniz-Pereira, 2002; Zeichner, 2009). É nesse entendimento que desenvolvemos o presente artigo.

Para delimitação textual e organização didática, este texto se divide em quatro partes. Na primeira, apresentaremos a metodologia de trabalho científico para tecer o presente artigo. Na segunda, detalharemos o conceito de governança e gestão sob múltiplas áreas de conhecimento, para pensar seu lugar na educação. Na sequência, identificaremos alguns dispositivos legais referentes ao magistério superior federal e a legislação do exército recortando as atribuições docentes. Na quarta parte, descreveremos a narrativa do relato de caso da professora-autora, com o propósito de apresentarmos uma realidade da profissionalidade vivenciada na formação de militares, para anunciar acertos possíveis e necessários para a prontidão militar. Por fim, tecemos a discussão dessas partes para arrazoar algumas conclusões.

Não pretendemos esgotar o tema, mas sim trazer à discussão um assunto de relevância, visando contribuir com reflexões favoráveis ao pensar/fazer docentes em instituições militares, de modo a exercer boas práticas na docência do ensino superior e na sua governança e gestão, com especial atenção ao ambiente circunscrito à caserna vocacionado às Ciências Humanas.

2. CAMINHO METODOLÓGICO

A presente pesquisa de natureza qualitativa (André, 2013) foi realizada em três etapas. A primeira organiza o conjunto de dispositivos legais e normativos sobre o Ensino Superior, atento as seguintes



categorias: a) Organização do Ensino Superior; b) Função do Ensino Superior; c) Atribuições docentes do magistério superior. A segunda constou de revisão sistemática da literatura, qualitativa, baseados na análise de crítica do conteúdo, com o uso da Tabela de Análise de Textos Acadêmico-Científicos (Novikoff, 2010). Esta abordagem metodológica possibilita, via protocolo de pesquisa, a identificação de todos os elementos científicos, seus conceitos, teorias e metodologias, bem como apontar as inconsistências nos/dos estudos. A terceira etapa constituiu a autonarrativa com uso da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória – ANDE (Marques; Satriano; Silva, 2019).

Para a revisão documental descritiva foram levantadas as normas regulamentadoras sobre o assunto no sítio da Presidência da República e na Biblioteca Digital do Exército (BDEX). Os recortes são descritos ao longo do artigo, seguido de comentários e/ou críticas.

Para a realização da revisão sistemática, foram desenvolvidas as seguintes etapas: I. Protocolo de Pesquisa 1.1) elaboração do objetivo da pesquisa; 1.2) definição do corpus de análise; 1.3) construção e validação da estratégia de busca; 1.4) coleta dos artigos em banco de dados; 1.5) coleta de documentos legais em sítios governamentais e militares; II. Seleção dos artigos: critérios de busca, inclusão e exclusão; III. Desenvolvimento de estratégia de tratamento de dados: 2.1) Leitura e descrição dos itens de cada artigo com uso da Tabela de Análise de Textos Acadêmico-Científicos (TABDN).

Os artigos originais desta investigação foram selecionados na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), considerando sua representatividade, multidisciplinaridade e acesso aberto a centenas de periódicos brasileiros de diversas áreas do conhecimento. Seus critérios de indexação conferem confiabilidade e visibilidade às publicações disponibilizadas.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos originais, textos em língua portuguesa, publicados no período de 2000 a 2023. Como critério de exclusão, foram desconsideradas pesquisas que não continham o objeto de estudo "instituição de ensino superior militar", bem como entrevistas, relatos de experiência e estudos internacionais publicados no Brasil.

As buscas (2020-2024) foram realizadas utilizando operadores booleanos "AND" e "OR" com diferentes combinações de unitermos. A busca com os termos "magistério superior OR universidade AND governança OR gestão OR Legislação" resultou em 27 trabalhos. O segundo agrupamento, "educação superior militar AND governança OR legislação", filtrou apenas dois artigos. Adicionalmente, foram realizadas buscas pelos conceitos "docente", "docência" e "atribuições docentes" em livros clássicos e artigos atuais para fundamentar a discussão sobre trabalho docente e suas formas de profissão. Para o trabalho docente militar, recorreu-se à legislação específica do Exército Brasileiro.

As análises de conteúdo cumpriram as etapas de: 1) organização do material; 2) distribuição dos elementos científicos; 3) descrição interpretativa e crítica dos textos a partir das subetapas: 3.1) distribuição em categorias a priori e a posteriori; 3.2) descrição do resultado da categorização; e 3.4) inferências dos resultados fundamentadas no suporte teórico adotado. As descrições e análises foram realizadas com auxílio das ferramentas livres @Microsoft Excel e o Iramutq para tratar a TABDN. Nesse artigo são apresentadas as sínteses descritivas da base teórica, da legislação e da autonarrativa, em razão do limite textual.



De modo geral, após análise dos títulos de interesse e objeto analisamos integralmente todos os 27 artigos e encontramos, nove com foco no ensino superior, sendo que somente um está associado ao unitermo "professor" e não é de natureza administrativa, histórica ou política.

Portanto, em relação à difusão dessa questão, que envolve a governança e gestão das atribuições docente, em periódicos científicos (2022 a 2025) ainda é inexistente, especialmente no ensino superior militar, conforme a revisão sistemática da literatura, levantada para o presente estudo. O único artigo com os unitermos em debate é o estudo de Almeida e Ambrosetti (2019), que aborda a inserção profissional de professores no ensino superior militar. Eles investigaram as perspectivas dos docentes militares e civis de uma Organização Militar (OM) sobre o processo de inserção profissional. Apesar de o texto apontar aspectos do contexto institucional militar, as condições de trabalho e o papel fundamental que esses exercem no processo de inserção, não discute as atribuições docentes nem o lugar do desenvolvimento de pesquisas com ênfase nas Ciências Humanas a favor da prontidão dos militares.

A convergência assertiva dos autores com este artigo está no fato de eles também considerarem que o contexto pode favorecer ou dificultar as atividades docentes, seus saberes e formação profissional (Tardif, 2013; Campos, 2013; Freire, 2021), especialmente no início da carreira, e que as experiências vivenciadas nesse período têm forte influência sobre a permanência na profissão e nas características do professor que será no futuro.

A pesquisa das normas regulamentadoras sobre o assunto foi realizada empregando a busca no site da Presidência da República e na Biblioteca Digital do Exército (BDEX), com recortes específicos às atribuições docentes, carga horária e modalidade de trabalho.

3. GOVERNAÇÃO E GESTÃO: GÊNESE E LUGAR NO ENSINO SUPERIOR FEDERAL

Neste tópico a governança é conceituada para situar a forma de gestão no ensino superior como estratégia didática para situar as similaridades e distinções dos conceitos que ocorrem imbricados, sendo a gestão um ativo da governança.

3.1 A gênese e evolução do conceito de governança

O termo governança, de natureza polissêmica, teve suas raízes acadêmicas na década de 1930, com Ronald Coase sendo um dos pioneiros a empregá-lo em 1937. Sua abordagem inicial concentrava-se nos mecanismos e normas que as empresas adotavam para minimizar custos de transação e aprimorar a coordenação econômica, estabelecendo as bases da governança corporativa (Santos; Braga; Guimarães-Iosif, 2017).

A partir da década de 1970, e com maior intensidade nos anos 1990, o conceito expandiu-se significativamente, impulsionado pela globalização neoliberal. Neste contexto, a governança tornou-se fundamental para compreender as transformações no papel do Estado e nas relações público-privadas, refletindo a transição de modelos centralizados para sistemas mais descentralizados de gestão. A sua rápida propagação esteve intrinsecamente ligada às políticas neoliberais de redução da intervenção estatal e desregulamentação, buscando maior agilidade administrativa (Palú; De Souza, 2021).



Assim, a trajetória histórica do conceito de governança está profundamente entrelaçada com transformações econômicas e sociais que visavam maior eficiência administrativa, descentralização decisória e estabelecimento de parcerias entre diversos atores sociais. Todo este movimento foi sustentado ideologicamente pelo projeto neoliberal de redefinir o papel do Estado, diminuindo sua atuação direta na regulação econômica e na prestação de serviços públicos, enquanto fortalecia sua função como facilitador e articulador de redes de governança.

Entre os usos do termo, Rhodes (1996) sinaliza seu sentido como: "estado mínimo, governança corporativa, nova gestão pública, boa governança, sistemas sócio-cibernéticos, e redes de auto-organização" (Santos, Braga, Guimarães-Iosif (2017, p.648). Esses guardam relação com a ideia de "auto-organização de redes interorganizacionais que complementam mercados e hierarquias, alocando recursos, exercendo controle e coordenação" (Idem, ibdem).

Esta concepção de redes interconectadas é caracterizada tanto por serem redes de governança que transcendem a influência política para estabelecer negociações diretas com o governo. Implica em substituição de unidades estatais na oferta de serviços, interações nas trocas de oferta de serviços e significativa autonomia em relação ao Estado.

A governança implica uma mudança de paradigma, onde o Estado não é mais o único ator na formulação e implementação de políticas educacionais, passando a incluir uma lógica de atuação compartilhada, com foco na performance, avaliação por resultados e mecanismos de controle e vigilância. Dessa forma, a governança adota princípios de gestão empresarial, mercadológicos e de *accountability*, que muitas vezes reduzem ou enfraquecem a gestão democrática e participativa, substituindo ou complementando os modelos tradicionais de gestão pública voltada aos direitos sociais e à inclusão democrática

Como parte do sistema educacional a relação do ensino militar com o governo em termos educacionais exige uma governança e gestão de docentes civis para solucionar a relação trabalhista desses profissionais na caserna. É nesse nicho que o presente artigo discute a governança, delimitada a gestão de atribuições docentes civis do ensino superior.

3.2 Governança e gestão: entendimentos legais

Para bem se compreender o sentido de governança e gestão no lugar de estudo do presente artigo, é necessário ajustar a discussão embasada em legislação, descrever cada ato administrativo para guardar coerência e coesão legal, em se entender adequadamente a hierarquia da legislação, que se organiza em força de deliberação ou exigência de seu cumprimento, desde a Constituição Federal até as resoluções.

A norma jurídica obedece a princípios como generalidade, obrigatoriedade e permanência, conforme o Princípio da Legalidade. Se algo não estiver descrito em lei como proibido, não poderá ser visto como tal, e vice-versa. Assim, as leis, decretos, normas e resoluções são a base da gestão administrativa. A lei é a norma escrita proveniente do poder competente, que manda ou proíbe algo de acordo com a justiça e para o bem da sociedade. Seu objetivo é limitar o livre arbítrio das pessoas. A emissão das leis depende de sua origem, podendo ser federais, estaduais ou municipais.



O decreto é um ato normativo secundário, abaixo da lei, que não pode ir contra a Constituição Federal, emitido pelo chefe do Poder Executivo e não precisa passar por votação do Poder Legislativo. É utilizado para nomear ou exonerar servidores públicos, realizar desapropriações, entre outros.

A norma é um termo genérico que se refere a qualquer tipo legislativo ou ato normativo regulamentar, podem ser determinadas pelo indivíduo e pela sociedade, visando manter a ordem e a paz social.

A resolução é um ato legislativo de efeito interno e conteúdo concreto, que regula matérias privadas da Casa Legislativa, emitida por autoridades superiores e não pode contradizer regulamentos e regimentos internos.

A portaria é um ato administrativo ordinário que disciplina o funcionamento da Administração Pública ou a conduta de seus agentes, indicada pelos chefes dos órgãos públicos aos seus subordinados e pode ser geral, especial, interna ou externa.

Estes dispositivos legais compõem a Governança do gestor público e serão discutidos no corpo do presente texto, como essenciais na administração de organizações voltadas à defesa nacional, com foco nos Cursos de Pós-Graduação em Ciências Militares do Sistema de Educação Superior Militar do Exército (SESME), que implica em gerenciar custos e pessoal militar e civil.

Ressalta-se que a Portaria-EME nº 1.650, de 1º DEZ 21 do Comando do Exército citada, evidencia que o Exército Brasileiro reconhece e credencia 40 instituições como Instituições de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP), listadas no Art. 1º (incisos I a XXXX). E, adicionalmente, o Art. 2º reconhece e credencia 9 instituições como Instituições de Pesquisa (IP). Portanto, no total, são 49 instituições reconhecidas e credenciadas pelo Exército Brasileiro, entre IESEP e IP.

Estas instituições têm seus cursos e atividades de pesquisa avaliados por diferentes órgãos, conforme estabelecido no Art. 3º: pela Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento da Educação Superior Militar no Exército (CADESM), pela Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento da Educação Superior Científico-Tecnológico do Exército (CADESCT) ou pelo Comando de Defesa Cibernética, dependendo de sua subordinação e natureza.

Teixeira e Gomes (2019), apresentam um resumo da revisão conceitual de governança pública num esforço meticuloso em filtrar a literatura nacional e internacional acerca do tema. Nota-se que, embora recente, o tema de governança apresenta uma diversidade de abordagens conceituais e ampla gama de aplicações. Conclui-se também que há um consenso sobre a importância de se almejar uma boa governança para fomentar o "desenvolvimento socioeconômico, político e cultural nacional" (Teixeira; Gomes, 2019, p. 519).

Kissler e Heidemann (2006) discutem, além dos conceitos de governança, sua trajetória e impacto na cultura de longo prazo. Partem do conceito dado na ciência política, em que a governança pública é vista como uma evolução na administração política, marcada por uma tendência crescente à autogestão nos âmbitos social, econômico e político, resultando em novas formas de gestão. Este modelo inovador complementa as tradicionais abordagens baseadas em hierarquia e mercado, incorporando negociação, comunicação e confiança como pilares. Assim, a governança pública emerge como uma alternativa à gestão hierárquica, promovendo, no contexto local, uma maior cooperação entre cidades, cidadãos, empresas e organizações sem fins lucrativos. Na governança



local, a garantia de direitos é impulsionador do dever como responsabilidade pela democracia colaborativa – cuidado da res publica."

A boa governança, segundo Teixeira e Gomes (2019, p. 519) "se mostra essencial para otimizar o desenvolvimento socioeconômico, político e cultural nacional". Implica estabelecer, entre outros elementos, que num artigo, pois não há como tratar de todos, elencamos três dispositivos conceituais, aplicados com base na eficiência e eficácia. A saber: liderança, estratégia e controle.

Nessa perspectiva, o Governo Federal assinala no site Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos que o sistema denominado Gestão.gov.br

[...] está fundamentado na Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, e na Instrução Normativa nº 19, de 4 de abril de 2022, tendo como objetivos contribuir com o aumento da maturidade de gestão e governança no âmbito dos órgãos que operam recursos oriundos das transferências da União e aprimorar a efetividade na entrega de valor público à sociedade brasileira³.

A proposição do Governo Federal de regular a Governança e a Gestão para que todos os órgãos do Poder Executivo possam aplicá-la em prol de, entre outros objetivos, melhoria nos seus processos de gestão.

Os dispositivos dependem de gestão e de suas estratégias. Entre elas a de elaborar dispositivos de gestão para dar "a saber" sobre seus processos e mecanismos de incentivos e aferição das atividades, começando pelo Regimento Interno da instituição para evitar a deficiência institucional, como diria Charlot (2006), quando explica a inexistência do saber fora das relações científicas ou práticas, construídos historicamente, coletivamente e com o mundo. O regimento interno discutido e estudado pelos pares e gestores é um valioso dispositivo de gestão.

Nesse sentido que se pensa a governança no ensino superior federal tanto na academia quanto no ensino superior militar.

4. DISPOSITIVOS LEGAIS: ALGUNS ASPECTOS INSTRUCIONAIS

O tópico está organizado em três partes imbricadas na governança e gestão docente do magistério superior federal e militar. A primeira versa sobre a legislação voltada para as instituições de ensino superior federal, seguida da regulamentada no e para o Sistema de Ensino do Exército Brasileiro, fechando uma discussão sobre a hierarquia dessas sobre as atribuições de docentes civis na caserna.

4.1 legislação do docente do magistério superior

A legislação do docente do magistério superior é ampla e exige o seu mapeamento cronológico e dos pontos principais para cumprir os objetivos do estudo em questão, tais como: atribuições e carga horária para o seu desenvolvimento. As atribuições voltadas aos professores do magistério superior federal têm natureza de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, além de administrativas. A carga horária impacta no desenvolvimento e cumprimento das atribuições

³Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestaogov>. Acesso em: 3 mar. 2023.



docentes e varia de categoria entre 20 horas-aula até 40 horas-aula, com ou sem dedicação exclusiva.

A questão a ser observada e discutida é sobre o cumprimento dessa carga *in loco* e sua produtividade, especialmente em tempos de trabalho remoto. Em que medida cumprir uma carga horária presencial pode impactar ou não a produção científica, numa instituição de ensino superior do Exército brasileiro?

Os recortes, atinentes às atribuições funcionais e carga horária exigida ou normalizada nas instituições de ensino superior no Brasil, são os seguintes:

a) Lei nº 4.881-A, de 6 de dezembro de 1965.

Trata das Atividades de Magistério Superior Federal. O Artigo 1º estabelece: "Esta Lei institui o regime jurídico do pessoal docente de nível superior, vinculado à administração federal" (Brasil, 1965). Em seu Título I, referente ao Pessoal Docente, Capítulo I do Corpo Docente determina que:

Art. 4º que "São atribuições dos membros do corpo docente as atividades de ensino superior, constantes dos planos de trabalho e programas da unidade em que estejam lotados".

§ 1º Atendendo às respectivas peculiaridades, os regimentos especificarão as atribuições do corpo docente, de acordo com a hierarquia dos cargos e funções.

§ 2º As universidades e estabelecimentos isolados de ensino superior organizarão seu funcionamento didático pelo princípio da coordenação das atividades docentes e da colaboração dos titulares de disciplinas afins (Brasil, 1965).

A legislação supracitada foi alterada em diferentes pontos por meio de outros dispositivos legais, como os regimentos internos, conforme foi destacado no parágrafo 1º supracitado.

b) LDB 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Apesar da legislação 4.881-A definir as atribuições do corpo docente, não determina a carga horária para o cumprimento destas. Para dirimir esta lacuna, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 estabelece as atribuições e uma carga horária mínima da seguinte forma:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

⁴ Manteve-se a grafia usada na lei sem alterar a gramática da legislação que antecedeu ao acordo ortográfico Brasil-Portugal.



II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

Art. 57. Nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas (Brasil, 1996).

Apesar de a legislação frisar a obrigatoriedade de oito horas, nem sempre há aulas no semestre e as horas são deslocadas para outras atividades, como a pesquisa. A Lei nº 6.182/1974 vai ordenar sobre a retribuição de acordo com a carga horária. Noutras palavras, apresenta as regras para estabelecer os salários ou honorários por trabalhos feitos ou por serviços prestados pelo pessoal docente.

c) Lei nº 6.182, de 11 de dezembro de 1974.

Fixa a retribuição do Grupo-Magistério do Serviço Civil da União e das Autarquias Federais, e dá outras providências.

Art. 2º O pessoal docente integrante do Grupo-Magistério, fica sujeito a um dos seguintes regimes:

I - 20 (vinte) horas semanais em um turno diário completo a que corresponde o vencimento estabelecido para cada nível, na forma do Anexo desta Lei;

II - 40 (quarenta) horas semanais, em dois turnos diários completos.

Art. 3º O Órgão Central de supervisão do ensino e pesquisa, ou órgão equivalente das instituições de ensino superior, disciplinará.

I - os critérios para concessão do regime de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho;

II - a carga horária mínima de aulas do pessoal docente, em quaisquer regimes;



III - o acompanhamento e a avaliação das atividades desempenhadas pelos docentes no regime de 40 (quarenta) horas.

§ 1º O regime de 40 (quarenta) horas, previsto no item II do artigo anterior, será proposto através do Plano de Trabalho apresentado pelo Departamento didático a que pertencer o professor, pela administração superior da instituição ou por outro órgão responsável por atividade de ensino, pesquisa e extensão.

§ 2º As horas excedentes da carga horária mínima de aulas serão utilizadas pelo docente na realização de trabalhos acadêmicos de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária, na orientação de alunos, em atividades de consultoria e outros correlatos.

§ 3º A carga horária mínima de aula do pessoal docente e o respectivo programa de trabalho para as horas excedentes serão fixados pelo Departamento didático, observados os critérios e condições determinados pelos órgãos ou unidades de que trata o caput deste artigo.

§ 4º O controle da presença do docente, segundo o seu regime de trabalho, será exercido pelo órgão responsável pelo cumprimento das tarefas que lhe forem distribuídas.

Observa-se que a descrição do tipo de atividade docente é detalhada no Decreto nº 94.664 de 23/07/1987.

d) Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.

Este Decreto aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.

As atividades docentes são estabelecidas no Capítulo I e sua ingerência no capítulo II, conforme se apresenta a seguir.

Art. 3º São consideradas atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do ensino superior;

I - as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura;

II - as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente.

Cabe ressaltar a importância de se estabelecer uma Comissão Permanente de Pessoal Docente, conforme é descrito no capítulo III, do Decreto nº 94.664 23/07/1987 em seu Artigo 11, ou seja, "Haverá em cada IFE uma Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD. Sua atribuição será de: [...] prestar assessoramento ao colegiado competente na instituição de ensino superior e ao dirigente, nas demais IFE, para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente" (Brasil, 1987).

e) Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.



Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, entre outros níveis de ensino.

No Capítulo V, o Regime de Trabalho do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal é estabelecido da seguinte forma:

Art. 20. O Professor das IFE, ocupante de cargo efetivo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, será submetido a um dos seguintes regimes de trabalho:

I - 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, com dedicação exclusiva às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional; ou

II - tempo parcial de 20 (vinte) horas semanais de trabalho.

§ 1º Excepcionalmente, a IFE poderá, mediante aprovação de órgão colegiado superior competente, admitir a adoção do regime de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, observando 2 (dois) turnos diários completos, sem dedicação exclusiva, para áreas com características específicas.

§ 2º O regime de 40 (quarenta) horas com dedicação exclusiva implica o impedimento do exercício de outra atividade remunerada, pública ou privada, com as exceções previstas nesta Lei⁵.

§ 3º Os docentes em regime de 20 (vinte) horas poderão ser temporariamente vinculados ao regime de 40 (quarenta) horas sem dedicação exclusiva após a verificação de inexistência de acúmulo de cargos e da existência de recursos orçamentários e financeiros para as despesas decorrentes da alteração do regime, considerando-se o caráter especial da atribuição do regime de 40 (quarenta) horas sem dedicação exclusiva, conforme disposto no § 1º, nas seguintes hipóteses:

I - ocupação de cargo de direção, função gratificada ou função de coordenação de cursos; ou

II - participação em outras ações de interesse institucional definidas pelo conselho superior da IFE.

§ 4º O professor, inclusive em regime de dedicação exclusiva, desde que não investido em cargo em comissão ou função de confiança⁶, poderá: (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

I - participar dos órgãos de direção de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, nos termos definidos pelo Conselho Superior da IFE, observado o cumprimento de sua jornada de trabalho e vedada a percepção de remuneração paga pela fundação de apoio; e (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - ocupar cargo de dirigente máximo de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, mediante deliberação do Conselho Superior da IFE (Redação dada pela Lei nº 13.243, de 2016).

Observa-se que a flexibilidade da carga horária a ser cumprida e remunerada por outra instituição pode ser deliberada pelo Conselho Superior das Instituições Federais de Ensino.

⁵ Grifo nosso.

⁶ Idem



Em relação às exceções ao regime de dedicação exclusiva para docentes, previstas na lei supracitada, que permitem a acumulação do cargo com outras funções remuneradas têm como requisitos básicos, apresentar documentação comprobatória e informações gerais sobre as exceções, conforme determinam as Lei nº 10.973, de 2/12/2004, arts. 14 e 14-A, com redação dada pela Lei nº 13.243/2016 e a Lei nº 12.772, de 28/12/2012, arts. 20 a 22.

As principais exceções incluem: participação em órgãos de direção de fundações de apoio, ocupação de cargo de dirigente máximo de fundação de apoio, remuneração de cargos de direção ou funções de confiança, bolsas de ensino, pesquisa e extensão, direitos autorais ou de propriedade intelectual, retribuição por participação esporádica em atividades relacionadas à área de atuação do docente, gratificações por encargo de curso ou concurso, retribuição pecuniária por trabalho em projetos institucionais e por colaboração esporádica de natureza científica ou tecnológica.

Os limites de valor e condições de pagamento das bolsas e remunerações, bem como a possibilidade de pesquisadores públicos em regime de dedicação exclusiva exercerem atividade remunerada de pesquisa, desenvolvimento e inovação em ICTs ou empresas, desde que observadas certas condições de viabilidade ou disponibilidade orçamentária.

A Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013, introduziu diversas alterações na Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, entre outras providências. Essas alterações tiveram um impacto significativo na carreira e na remuneração dos profissionais do magistério federal. Abaixo, destacamos algumas dessas principais alterações:

- **Ajustes nos Vencimentos e Remuneração:** na estrutura remuneratória das carreiras do magistério superior e do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico. Isso incluiu a reestruturação de tabelas salariais, com efeitos em diferentes datas.
- **Promoção e Progressão:** modificações nos critérios e nos processos de promoção e progressão nas carreiras do magistério federal, detalhando aspectos relacionados à avaliação de desempenho e ao cumprimento de requisitos específicos para avanço.
- **Regime de Trabalho:** A lei trouxe clarificações e ajustes nas regras relativas aos regimes de trabalho, incluindo a possibilidade de alteração do regime de dedicação exclusiva para 40 horas semanais sem dedicação exclusiva, sob certas condições, e vice-versa.
- **Incentivos à Qualificação:** Foram introduzidas ou ajustadas disposições relacionadas aos incentivos à qualificação e à formação continuada dos docentes, visando estimular a busca por maior formação acadêmica e profissional.
- **Cargos e Funções:** A lei ajustou aspectos relacionados à criação, transformação e extinção de cargos e funções, bem como à distribuição e à alocação desses cargos nas instituições federais de ensino.
- **Disposições Transitórias:** Foram estabelecidas disposições transitórias relacionadas à implementação das mudanças, incluindo aspectos orçamentários e de gestão de pessoal.



- Outras Providências: A Lei nº 12.863/2013 também fez alterações em outras leis relacionadas ao ensino e à gestão das instituições federais de ensino, impactando a organização e o funcionamento dessas instituições de maneiras diversas.

É importante ressaltar que a Lei nº 12.863/2013 foi um marco na reestruturação das carreiras do magistério federal, buscando a valorização dos profissionais da educação e adequar as estruturas de carreira às necessidades contemporâneas do ensino e da pesquisa no Brasil. É nela que o Sistema de Ensino do Exército Brasileiro, deve se basear para gerir os docentes civis.

5. O SISTEMA DE ENSINO DO EXÉRCITO BRASILEIRO (EB)

O Sistema de Ensino Militar segue diretrizes estabelecidas em política específica, conforme determinado pela Portaria EME/C Ex Nº 1.025, emitida em 4 de maio de 2023. Esta portaria oficializa a Política de Educação e Cultura do Exército Brasileiro, codificada como EB10-P-01.012, sendo o objetivo principal a formação e o aprimoramento dos militares para que possam ocupar cargos e desempenhar funções cruciais dentro de sua estrutura organizacional. Isso inclui a aquisição de conhecimentos e habilidades fundamentais para a profissão militar, aplicáveis tanto em tempos de paz quanto em períodos de guerra. A preparação dos militares se dá, prioritariamente, através de cursos de formação, graduação, especialização, extensão, aperfeiçoamento e altos estudos militares, com ênfase no ensino baseado em competências (Perrenoud, 1995), especialmente nas escolas de formação.

Segundo esta Portaria, o Sistema de Educação e Cultura do Exército Brasileiro tem por finalidade, qualificar militares para ocupação de cargos e funções institucionais, desenvolvendo habilidades e competências essenciais através de diversos cursos, com ênfase na formação. Pontua que o sistema utiliza tecnologias e metodologias ativas nos processos educacionais, valoriza os agentes de ensino como referências profissionais, e posiciona o discente como protagonista do processo educacional, proporcionando condições para desenvolvimento dessas competências baseadas na experimentação prática. Acrescenta o estímulo aos conhecimentos da História Militar Brasileira e do patrimônio cultural, o desenvolvimento cultural no Exército, intercâmbios acadêmicos nacionais e internacionais, a pesquisa científica voltada para soluções militares, e o desenvolvimento de valores familiares, sociais e patrióticos nos alunos dos Colégios Militares, formando cidadãos conscientes de seus deveres e direitos.

A Portaria, apresenta duas questões de interesse para nossa análise. A primeira, se ela faz a distinção entre os níveis de ensino, uma vez que tratar dos objetos de cada nível é fundamental para se compreender a complexidade dos mesmos. E, a segunda questão, se aborda sobre a perspectiva crítica e criativa necessária ao ensino, independentemente do nível de ensino.

Em relação ao aludir os níveis de ensino, a Portaria faz menção a todos, sem tratar por nível, ou seja, cita os diferentes tipos de cursos e modalidades de ensino.

No item 2.d.2: "cursos de formação, graduação, especialização, extensão, aperfeiçoamento e altos estudos militares"



No item 3.a: "cursos de formação, graduação, aperfeiçoamento, especialização e extensão, de altos estudos e preparação para os quadros"

No item 3.c: "em todas as modalidades de cursos, graus e linhas de ensino"

Nos itens 3.q, 3.r, 3.s e 3.t: referência à "educação básica", "ensino fundamental (6º ao 9º ano)", "ensino médio", "ensino assistencial" e "ensino preparatório"

Então, sim, a portaria faz distinção entre diferentes níveis de ensino, desde a educação básica (ensino fundamental e médio nos Colégios Militares) até os altos estudos militares, passando por diversos tipos de cursos como formação, graduação, especialização, extensão e aperfeiçoamento.

Agora, quanto à questão sobre se a portaria esclarece sobre a crítica necessária no ensino, apesar de não fazer menção explícita ao termo "crítica" ou "pensamento crítico" na portaria, é possível identificar alguns elementos que podem estar relacionados ao desenvolvimento do pensamento crítico, como:

1. No item 2.d.5, menciona-se que o discente deve ser "protagonista e participe do processo educacional" e desenvolver "capacidade de inovação e adaptação", o que pode implicar em algum nível de pensamento crítico, desde que se permita a realização da pesquisa.
2. No item 2.d.9, há menção ao incentivo à "pesquisa científica, voltada para a solução de problemas militares", o que geralmente envolve análise crítica.
3. No item 3.b, refere-se à base "humanística, científica, tecnológica e jurídica", o que pode incluir formação crítica.
4. No item 3.e, privilegia-se "atividades práticas para fixação do conhecimento", com simulações próximas à realidade.
5. No item 3.p, menciona-se "Utilizar a pesquisa como ferramenta didática", o que pode implicar em desenvolvimento de pensamento crítico.

No entanto, não há uma referência direta e explícita à importância do pensamento crítico ou da reflexão crítica como um componente essencial do processo educativo. A portaria parece estar mais focada em aspectos como qualificação técnico-profissional, valores militares, preservação da cultura institucional e unidade de doutrina.

A ausência de menção explícita ao pensamento crítico pode ser significativa em um documento que estabelece a política educacional de uma instituição. Isso pode refletir uma abordagem mais focada na formação técnica e na transmissão de valores e doutrinas pré-estabelecidas tradicionalmente, em vez de um enfoque no questionamento crítico.

Para situar o lugar da ciência na "prontidão militar", aqui, apenas sinalizamos que pesquisa científica é mencionada. Cabe as OM, especialmente as vocacionadas ao desenvolvimento da pesquisa nas Ciências Humanas buscar estudos como instrumento de desenvolvimento da criticidade e do levantamento de necessidades no campo humano. Ela permite o desenvolvimento do senso crítico, da liderança, do preparo psicológico. A pesquisa nessas ciências trata de questões como a de inclusão, respeito a diversidade de gênero, raça, religião entre outros.



Vale esclarecer que as atribuições docentes de realizar pesquisa e ensinar a pesquisar depende de estrutura, formação docente adequada, autonomia docente entre outras variáveis que serão apontadas ao longo do presente artigo.

Em relação às atribuições dos docentes, temos a Separata ao Boletim do Exército – BE nº 47, de 23 de novembro de 2018, que descreve as atividades de responsabilidade docente.

a) Separata ao Boletim do Exército nº 47, de 23 de novembro de 2018

Publica a Portaria nº 236-DECEX, de 31 de outubro de 2018 em que se “aprova as Instruções Reguladoras do Sistema de Educação Superior Militar do Exército: Organização e Execução (EB60-IR-57.002), 7ª Edição.”

Em relação às competências dos docentes, dos pesquisadores e dos orientadores, descritas no capítulo V, seção VI (p. 56 a 57), temos:

Art. 157. Compete a todos os docentes manter seus dados curriculares cadastrados e atualizados no Sistema de Currículos da Plataforma Lattes, do CNPq.

Art. 158. Compete aos docentes, aos pesquisadores e aos orientadores:

I - gerar e manter a produção científica da IESEP;

II - elaborar planos de condução da pesquisa, objetivando dar continuidade aos trabalhos de forma independente das substituições que ocorrem no corpo docente da IESEP;

III - avaliar a viabilidade do Projeto de Pesquisa, verificando a disponibilidade de material bibliográfico sobre o assunto;

IV - analisar e orientar o Projeto de Pesquisa apresentado pelo discente, identificando o pensamento e as intenções deste;

V - aprovar o cronograma das atividades de pesquisa;

VI - auxiliar o discente em relação ao referencial teórico;

VII - orientar e assistir o discente em todas as etapas de desenvolvimento da pesquisa, interagindo com o discente e sugerindo a complementação de conhecimentos adicionais indispensáveis à conclusão do TC;

VIII - incentivar as pesquisas experimental, qualitativa e/ou quantitativa, a revisão bibliográfica, a coleta de dados, a investigação e a criatividade do discente;

IX - disponibilizar ao discente suas descobertas e os conhecimentos produzidos na área da pesquisa;

X - evitar o isolamento da pesquisa, mostrando ao discente o que já existe ou já foi feito a respeito do tema;

XI - auxiliar o discente na discussão dos procedimentos metodológicos da pesquisa;

XII - avaliar e orientar, com continuidade, sobre a estrutura do Projeto de Pesquisa e do TC, a delimitação do assunto, a definição do problema e outros elementos necessários para situar o tema, o referencial teórico, o procedimento metodológico, o operativo, o ponto de parada da pesquisa, a análise dos resultados, a conclusão e o texto final do TC;

XIII - estabelecer as ligações entre o discente e a IESEP;



XIV - realizar a crítica da condução dos trabalhos elaborados pelo discente, sob sua orientação, emitindo parecer fundamentado, sem prejulgar;

XV - dar parecer quanto à prorrogação de prazo para conclusão da PG, em função do valor do Projeto de Pesquisa, do andamento dos trabalhos, da expectativa de que o resultado final seja excelente e de grande interesse do EB ou de fatos fortuitos ocorridos com o discente;

XVI - propor o local, a data e a forma de apresentação ou defesa do TC;

XVII - participar da Comissão de Avaliação ou da Banca Examinadora do TC, preparando o local para a atividade, provendo os meios necessários e orientando a condução das atividades e a atuação do discente;

XVIII - solicitar a constituição da Comissão de Avaliação ou da Banca Examinadora, sugerindo nomes de seus membros;

XIX - opinar a respeito do grau de sigilo do TC;

XX - orientar e coordenar os trabalhos atinentes ao seu grupo de pesquisa;

XXI - assessorar o Dir Ens na decisão sobre a concessão de certificado de aprovação no curso, respeitando o prescrito no art. 211, inciso III, destas IR, aos discentes aprovados no CR/SEE que reprovados no PPG;

XXII - divulgar a produção científica;

XXIII - estabelecer medidas e estimular o discente a participar de eventos científicos, inclusive apresentando seu estudo; e

XXIV - compor a comissão para análise de solicitação de realização de pesquisa por pesquisador externo à IESEP.

Observa-se que apesar de descrever as atribuições docentes, a Separata ao BE nº 47/2018 não detalha a carga horária, nem como desenvolver cada atividade em termos de obrigatoriedade de local, ou seja, se há determinação legal de cumprimento no local de trabalho ou não, como, culturalmente se faz nas universidades e diferentes espaços de ensino militar ou escolas militares. Cabe aos dirigentes estabelecer a distribuição de tempo, conforme a legislação anteriormente apresentada. E, aos docentes fica a incumbência da descrição do plano de ação para cumprir com seus deveres.

Apesar das ambiguidades na interpretação das leis relativas ao tempo e à distribuição da carga horária, bem como aos locais de execução das atividades, há uma clara indicação da necessidade de diálogo entre colegas, incluindo professores militares e civis, além de seus gestores, para adaptar as jornadas de trabalho às diferentes realidades, ou seja, uma gestão sustentada na governança estabelecida pela Política do Sistema de Educação do Exército Brasileiro (BRASIL, 2023), acima descrita.

6. ESTUDO DE CASO: VIVÊNCIA COLABORATIVA

Para discutirmos a governança e gestão das atribuições docentes no Instituição de Ensino Superior Militar (IESM) eleita, apresentamos a narrativa da vivência experienciada de uma das autoras, com a aplicação da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória – ANDE (Marques; Satriano; Silva, 2019).



A ANDE é aplicada na pesquisa qualitativa, enfocando na “interpretação” da subjetividade através da coleta de dados narrativos. A narrativa é conceituada como “a expressão do ser em interação” (Marques; Satriano; Silva, 2019, p. 8), instigam-se “agenciamentos de conceitos que se entrecruzam em sua história, seu devir e suas conexões atuais” (Cavalcanti; Cavalcanti; Novikoff, 2016, p. 33), delineando um movimento de aproximações e afastamentos.

Ao mencionarem a “não busca por causalidade”, mas sim pelas “relações descritivas interpretativas” (Marques; Satriano; Silva, 2019, p.8), indicam o risco de reducionismo causal, apontando para necessidade de superar uma possível aporia. Buscamos, então, Castoriadis (1999) que nos ensina que a atividade filosófica deve “elucidar”, não apenas interpretar ou compreender. A ANDE não se restringe à descrição de texto/fala, mas adota uma postura no sentido da *poiética* de Castoriadis (*ibid*), ou seja, da criação de uma narrativa consistente a partir de dados levantados nos documentos de comunicação e narrativa livre a partir de questões provocadoras e desafiadoras.

6.1 A NARRATIVA

A narrativa, dentro do escopo da ANDE, de uma situação vivenciada por uma das autoras, é recortada nas categorias da análise documental (organização do ensino superior; função do ensino superior; atribuições docentes do magistério superior) e sob a perspectiva da trama freiriana.

Em 2021, quando a professora narradora iniciou um estágio pós-doutoral na UFRRJ com foco na Teoria das Representações Sociais sobre o ensino e aprendizagem na cultura organizacional militar, destaca que a experiência nos primeiros anos na OM serviu como motivação para colaborar com a produção de uma memória que possa encorajar outros professores a criarem suas próprias memórias.

O início da tarefa da ANDE consistiu em responder a três perguntas sobre lembranças de curiosidade em aprender, descrever fotografias que marcaram escolhas ou momentos relacionados a uma experiência e descrever o conjunto da obra relatada.

A professora narra sua trajetória profissional desde a atuação em uma universidade privada até o ingresso em uma universidade federal em 2016, onde atuou em diversas frentes: ensino, pesquisa, gestão acadêmica e extensão. Em 2019, solicitou redistribuição para o Rio de Janeiro, sendo alocada em uma Instituição de Ensino Superior Militar (IESM).

Nessa instituição, a professora enfrentou desafios relacionados à gestão e às políticas internas, que dificultaram a implementação de um curso de mestrado regulamentado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Apesar das frustrações, a professora manteve-se persistente em produzir e colaborar, assessorando a gestão mesmo diante da cultura hierárquica do Exército Brasileiro.

A experiência da docente no Estabelecimento de Ensino Militar, durante seus três primeiros anos de trabalho (2020-2022), foi marcada por uma atuação diversificada, abrangendo: organização de eventos acadêmico-científicos; produção de artigos em conjunto com professores civis e militares; organização de livros; liderança em projetos de pesquisa com recurso da CADESM; criação de disciplina; elaboração de material de aula, apesar do cerceamento teórico crítico e sócio-histórico; orientação de mestrado e especializações; e estudos de viabilidade de criação de um curso de mestrado.



No entanto, enfrentou obstáculos devido à gestão e às políticas internas da instituição, que contrastavam com suas experiências anteriores de mediação pedagógica (Meier, 2007; Mallmann, 2008; Masetto, 2013) e gestão colegiada. O foco político interferiu em sua jornada, sendo negligenciados todos os seus apelos para que continuassem a buscar a CAPES, justificando o valor acadêmico, científico e ético dessa empreitada para o curso de mestrado. Isso resultou em redução de sua participação em eventos, retirada de gratificação e exclusão de decisões, fazendo com que ela passasse a assistir a reuniões meramente informativas e não participativas. A professora relata o isolamento dos poucos docentes como estratégia adotada pela gestão, dificultando o trabalho colaborativo entre os professores civis. Desde a pandemia, foi indicada para coordenar o denominado Projeto Mário Travassos (2021), que visava qualificar a produção e difusão da escrita dos oficiais e professores. O projeto obteve frutos positivos, com premiação de artigo e publicações dentro e fora dos periódicos militares.

Contudo, quando uma nova gestora assumiu a IESM em 2024, iniciou-se um processo de afastamento total da professora, sem explicação, de todos os projetos. O corte de gratificação, do projeto de pesquisa, do mestrado e a reestruturação do periódico científico ocorreram no mesmo ano, após ela se posicionar contra a implantação de um mestrado sem seguir os parâmetros da CAPES. Enfrentou resistências e falta de apoio dos gestores, culminando em seu pedido de redistribuição e, na sequência, de remoção, ambos sem sucesso. A colaboração técnica foi a última tentativa para sair da IESM. Este requerimento foi aceito parcialmente pelo Comando. O cumprimento de aulas presenciais foi mantido até se conseguir um professor que permita a substituição completa da professora. Apesar de a IESM ter vagas ociosas, não há previsão de concurso. Até a data de envio do artigo para publicação, não foi encontrado nenhum servidor público com interesse na troca de vagas.

Ao analisar os episódios vivenciados pela professora, percebe-se a discrepância entre a universidade federal e a instituição militar em estudo. Destacam-se: a carência de pessoal docente civil na IESM, mesmo tendo três códigos de vaga ociosos para o magistério superior e três para professores do ensino básico (EBTT); a gestão das atribuições docentes que exclui o professor crítico e favorável à pesquisa científica nas Ciências Humanas; jornada de trabalho com exigência de participação presencial em reuniões inócuas, de caráter meramente informativo, mesmo sendo possível realizá-las a distância; ausência total de ata descritiva e do ritual de sua leitura e assinatura de todos em concordância com as decisões; ausência de Colegiado, substituído por comissão formada por maioria militar e sem voto de docente civil; resultados de reuniões publicados em boletim interno, sem assinatura dos participantes, sendo que apenas os militares rubricam e o comandante assina; ausência de estímulo à inovação; ausência de apoio econômico ou logístico para professores que residem a mais de 129km de distância.

A narrativa evidencia a necessidade de rever a governança docente militar, criar colegiado para estabelecer uma política de apoio aos docentes dedicados às Ciências Humanas, garantir direitos docentes e melhorar a relação Governo-Exército visando à qualidade acadêmica.



7. DISCUSSÃO

Em relação a legislação, fica claro que a Lei nº 12.772/2012 é a ser seguida por todas as instituições de ensino superior, independentemente se atuam em instituições militares ou civis. Para consolidar os dados dispostos ao longo do presente artigo, segundo essa legislação e outras vigentes, acrescenta-se a importância da vivência das autoras em universidades de administração pública federal, para tecerem a trama na reflexão sobre os dispositivos orientadores e reguladores das atividades docentes.

Ao analisar comparativamente a força de determinação jurídica da legislação apresentada, o decreto do Exército Brasileiro tem validade limitada e problemática para definir as atribuições do professor civil na caserna, pelas seguintes razões:

a) Hierarquia Normativa e Conflitos Legais – a subordinação à legislação federal deve ser respeitada, lembrando que "o decreto é um ato normativo secundário, abaixo da lei, que não pode ir contra a Constituição Federal". A Separata ao BE nº 47/2018 não pode contrariar as Leis nº 4.881-A/1965, 9.394/1996, 6.182/1974, 12.772/2012 e o Decreto nº 94.664/1987, que estabelecem o regime jurídico do magistério superior federal.

b) Conflito de competências - O professor civil, mesmo atuando em instituição militar, permanece vinculado ao regime jurídico do magistério superior federal, não ao regime militar interno do EB.

Nestes termos, as lacunas e ambiguidades são verificadas na Separata ao BE nº 47/2018 onde apresenta deficiências críticas, como:

- Ausência de definição de carga horária que contraria o Art. 57 da LDB (mínimo 8h semanais) e a Lei nº 6.182/1974 (regimes de 20h ou 40h)
- Indefinição sobre local de trabalho, não definida, gera insegurança jurídica sobre obrigatoriedade presencial
- A falta de articulação com a legislação civil: não estabelece como compatibilizar as 24 atribuições listadas com os regimes de trabalho federais

Assinalamos que o problema de governança identificado, pode ser traçado em três dimensões. São elas:

1. Sobreposição normativa - Docentes civis ficam sujeitos simultaneamente a regimes jurídicos distintos (civil federal e militar)
2. Discricionariedade excessiva - A norma militar delega aos "dirigentes" a distribuição de tempo e carga horária, usurpando competências que a legislação federal atribui aos órgãos colegiados (CPPD, conselhos superiores). A IESM em estudo elaborou documento "criando" um Conselho em 2024, sem a participação de professores civis.
3. Ausência de participação docente - Contraria o Art. 14 da LDB que garante 70% de participação docente em órgãos colegiados

Portanto é crível afirmar que a validade do decreto do EB é restrita e condicionada. Ele pode regulamentar aspectos operacionais específicos da atividade docente na caserna, desde que:



- Respeite integralmente a legislação federal do magistério superior
- Não contrarie os regimes de trabalho estabelecidos em lei
- Mantenha a participação docente na gestão acadêmica, na proporção estipulada na LDB
- Estabeleça mecanismos de compatibilização entre as exigências militares e os direitos docentes civis

A urgência de alinhamento defendida no presente texto é, portanto, não apenas acadêmica, mas juridicamente necessária para evitar conflitos normativos que podem gerar insegurança jurídica e comprometer tanto a autonomia docente quanto a qualidade da pesquisa científica nas ciências humanas no contexto militar.

Para realizar atividades de produção acadêmico-científica, entrelaçando ensino, pesquisa e extensão, o professor necessita de condições de trabalho, incluindo material de pesquisa como os acervos ou acesso a acervos digitais, estrutura física confortável, silencioso e agradável, para realizar tais produções. O planejamento e desenvolvimento de uma produção intelectual não deve ser interrompida e concorrer com hora-relógio, hora-trânsito, hora-burocracia ou hora-reuniões improdutivas.

A produção e difusão de artigos científicos correspondem às atividades mais avaliadas por pares e avaliadores da Capes. E, também exige muitas horas de imersão em seus espaços de trabalho, especialmente em seus *home offices*.

Os problemas que mantêm a IESM estudada distante da pesquisa científica que corroboraria com a prontidão do militar, estão as tentativas frustradas e abortadas de formar um Colegiado de professores civis para implantar um mestrado junto à Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes); sistematizar normativas para pesquisa com parecer do Comitê de Ética com Pesquisa com Seres Humanos; atualizar a revista científica junto ao *Open Journal Systems* (OJS); criar grupos de pesquisa com rigor científico e parcerias internacionais; criar o Colegiado e comissão de apoio docente entre outros tratados ao longo deste artigo.

Observamos que a professora narradora segue afirmando que os encontros felizes com grupos unidos por pessoas afetuosas e inteligentes, sejam da caserna ou não, ela se percebe no caminho que trilhou com a introspecção necessária para encontrar saídas valorosas para a IESM e todos os professores e gestores. Esse processo é o que se denomina de profissionalidade docente. Trata-se de uma construção profissional que se dá de forma progressiva e contínua; ao desenvolvimento de competências e da identidade profissional que se inicia na profissionalização e prolonga-se ao longo de toda a carreira (Gorzoni; Davis, 2017, p1403). Com ela, o prazer e a dor da carreira docente, moldam a identidade profissional (Hoffmann et al, 2019).

O entendimento de conceitos e sua aplicação como o da flexibilidade da jornada de trabalho, com a possibilidade de realização em *home office* é essencial para o alcance da qualidade do trabalho docente. Para cada atividade a ser desenvolvida, deve-se considerar a preparação, o aprofundamento, o tempo de realização e os trâmites burocráticos pertinentes. Vale ressaltar que, ao ignorar os elementos normativos e culturais da academia, as instituições de ensino, notadamente



na instituição militar estudada, comprometem a missão de “prontidão” do EB frente à ciência, em especial às Ciências Humanas.

Nas organizações militares, com suas tradições específicas de formar os quadros e funções para o Exército Brasileiro, algumas atribuições docentes emergem como adquirir conhecimento da cultura militar. Entre elas, os valores e tradições que a sustentam. Nesse cenário, compreender os valores das Organizações Militares como: civismo, fé na missão do Exército, amor à profissão, espírito de corpo, aprimoramento técnico-profissional e coragem faz parte do rol de atividade de pesquisa e estudo que requer um exercício de articulação entre esses e os valores do próprio docente, de modo a manter a sintonia fina e necessária para se adentrar na caserna e desenvolver com excelência as atividades docentes. O civil não precisa se militarizar e nem o militar, romper com suas tradições. O encontro pode e deve ser balizado na legislação, na tolerância e respeito mútuo.

A narrativa da professora evidencia a importância de se rever a governança e a gestão docente, com apoio dos órgãos do governo, com a formação de um Colegiado especial para análise das especificidades dos cursos do EB, com ênfase nas Ciências Humanas. E, igualmente, ressalta a necessidade de garantir os direitos dos docentes em casos de impedimento de cumprir as atribuições docente em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, reconhecidos pela CAPES, ser redistribuído ou removido a pedido, com celeridade para não se perder estudos em andamento, por motivos políticos e não técnicos. Essa seria uma gestão eficaz e necessária por parte da relação interinstitucional – Governo-Exército. A professora expressa sua esperança em dar visibilidade a essa questão, buscando melhorias na qualidade acadêmica da instituição militar, no que se refere às Ciências Humanas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mapeou pesquisas sobre trabalho docente no Ensino Superior brasileiro militar indexadas na SciELO na última década e, revelaram a ausência de estudos e a não indexação de teses e dissertações nessa base, abrindo espaço para o senso de urgência em relação a investigar a docência no exército brasileiro.

Ao investigar a governança das atividades docentes em uma caserna, o estudo destacou a influência significativa das políticas regulatórias, legais e dos processos decisórios na gestão de processos e pessoas. Utilizando um estudo de caso ancorado nas ciências humanas, foram identificadas dissonâncias entre as atribuições docentes militares e aquelas em instituições públicas civis e outras militares, tanto em termos conceituais quanto normativos.

Observamos que, na cultura local estudada, a flexibilidade e a autonomia docente ainda são consideradas um problema, assim como a implantação de um Colegiado, impactando na perda de interesse pelas instituições militares por parte de professores civis e a falta de consistência científica para se criar um mestrado credenciado pela CAPES.

A metodologia de análise da ANDE guardou sua força enquanto abordagem para o pesquisador expressar a produtividade tecida conjuntamente com as pessoas, suas vozes, imagens e outras produções.

A análise narrada permitiu às autoras assinalarem o valor agregado de encontros harmoniosos em defesa dos princípios básicos para a atividade docente (autonomia, flexibilidade e democracia),



mesmo nos momentos de discordâncias entre as partes envolvidas em algum momento do percurso, como é comum e se faz necessário nos momentos de defender teorias, métodos ou conceitos.

As questões acerca das atribuições docentes no ensino superior militar indicam o valor e o impacto da governança na docência. Essas devem considerar a legislação e aportes epistemológicos sobre o princípio de flexibilidade de jornada de trabalho frente à diversidade.

A complexidade das atividades docentes do magistério superior federal exige a responsabilidade dos gestores frente ao normalizado em pareceres, regimentos, planos de atividades que só têm valia se resultarem em produção de excelência.

A flexibilidade para com o trabalho docente é resultado da compreensão do labor docente, que é paixão e dedicação à produção por escolha deliberada sem cerceamento de liberdade, tanto no quesito temático como na forma, se presencial ou remota. As regras devem ser acordadas legalmente entre as partes – gestores e docentes.

Espera-se que a consolidação dos dados apresentada no corpo do presente artigo possa corroborar no assessoramento dos interessados, especialmente aos gestores líderes hábeis em atender às expectativas da Instituição em consonância com as dos docentes e à excelência do ensino: flexibilidade da jornada de trabalho, autonomia docente, participação colegiada democrática, planejamento e transparência na distribuição das atividades docentes, atentos as demandas legais do Ministério da Defesa em consonância com o Ministério da Educação.

9. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Anderson Magno de; AMBROSETTI, Neusa Banhara. Inserção na docência da Academia Militar das Agulhas Negras: a perspectiva dos professores. **Rev. Bras. Estud. Pedagog.**, Brasília, v. 100, n. 256, p. 594-611, set./dez. 2019.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.nelsonreyes.com.br/Marli%20Andr%C3%A9.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2023.

ARAÚJO, José Carlos Souza. **Docência e ética**: da dimensão interativa entre sujeitos ao envolvimento sócio institucional. In: ROMANOWISKI, Joana Paulin; MARTINS, Pura Lúcia Oliver; JUNQUEIRA, Sérgio Rogério Azevedo (Orgs.). *Conhecimento local e conhecimento universal: práticas sociais, aulas, saberes e políticas*. Curitiba: Champagnat, 2004.

BRASIL. **BOLETIM DO EXÉRCITO N º 49/2019**. Brasília-DF, 6 de dezembro de 2019 (a). http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/boletim_be.php. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília: Presidência da República, [1987]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/rede/legisla_rede_dec94664.pdf. Acesso em: 13 fev. 2023.



BRASIL. **Exército Brasileiro**. Comando do Exército. Diretriz do Comandante do Exército Brasileiro de 2023-2026. 2023. Disponível em: https://www.defesanet.com.br/wp-content/uploads/2023/02/Diretriz-do-Cmt-do-EB-Gen-Tomas_141242FEV23.pdf. Acesso em: 11 mar. 2023.

BRASIL. **Exército Brasileiro**. Estado-Maior do Exército. Portaria EME/C Ex Nº 1.025, de 4 de maio de 2023. Aprova a Política de Educação e Cultura do Exército Brasileiro (EB10-P-01.012). Disponível em: <https://repositorio-age.decex.eb.mil.br/server/api/core/bitstreams/0e3e557b-85f6-4b98-bebc-1642427bc7f4/content>. Acesso em: 11 mar. 2023.

BRASIL. **Exército Brasileiro**. Missão e visão de futuro. 2023. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/o-exercito/missao-e-visao-do-futuro>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; (...); e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2012]. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/588148>. Acesso em: 11 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013**. Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; (...) e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 set. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12863.htm. Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.881-A, de 6 de dezembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de jornalista, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 dez. 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4881a.htm. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.182, de 11 de dezembro de 1974**. Fixa a retribuição do Grupo-Magistério do Serviço Civil da União e das Autarquias Federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1974. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1970-1979/L6182.htm. Acesso em: 22 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, [1996]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **PORTARIA Nº 1.985, DE 10 DE DEZEMBRO DE 2019**. Boletim do Exército nº 51/2019 (b). http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/boletim_be.php. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014

CAMPOS, Cassimiro de Medeiros. **Saberes docentes e autonomia dos professores**. 6ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.



CASTORIADIS, Cornélius. **As encruzilhadas do labirinto V**. Feito e a ser feito. Tradução de Lílian do Valle. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

CAVALCANTI, Marcus Alexandre; CAVALCANTI, Eliane Cristine; NOVIKOFF, Cristina. Interfaces entre psicanálise e filosofia por uma clínica da diferença: a esquizoanálise como prática interdisciplinar. **Revista Valore**, [s.l.], v. 1, n. 1, [s.p.], 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/7/2>. Acesso em: 14 fev. 2023.

CHARLOT, Bernard. **Da Relação com o Saber**: Elementos para uma Teoria. Porto Alegre: Artmed, 2000.

DINIZ-PEREIRA, Júlio Emílio; ZEICHNER, Kenneth. **A pesquisa na formação e no trabalho docente**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2021.

GALVANI, Pascal. A autoformação, uma perspectiva transpessoal, transdisciplinar e transcultural. Educação e Transdisciplinaridade. **II-CETRANS**. São Paulo: TRIOM, p. 95, 2002. Disponível em: <http://www.ufrj.br/leptrans/arquivos/autoformacao.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2023.

GIMENO SACRISTÁN, José. **Consciência e ação sobre a prática como libertação profissional dos professores**. In: NÓVOA, António. Profissão professor 2. ed. Porto: Porto, 1995.

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão: um princípio necessário. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 1229 - 1256, set./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175-795X.2015v33n3p1229>. Acesso em: 14 fev. 2023.

GORZONI, Sílvia De Paula; DAVIS, Claudia. **O conceito de profissionalidade docente nos estudos mais recentes**. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 166, p. 1396–1413, out. 2017.

HOFFMANN, Celina; ZANINI, Roselaine Ruviano; MOURA, Gilnei Luiz de; MACHADO, Bárbara Parnov. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 45, e187263, p. 1-20, 2019. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201945187263>.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, maio/jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/rwrQDBzcvb7qVLGgdBvdWDH/?lang=pt>. Acesso em: 3 mar. 2023.

MALLMANN, Elena Maria. **Mediação pedagógica em educação a distância**: cartografia da performance docente no processo de elaboração de materiais didáticos. 2008. 304 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MARQUES, Valéria; SATRIANO, Cecília Raquel; SILVA, Edneusa Lima. Análise Narrativa Dialógica Emancipatória Em Diálogo Com Análise Narrativa, De Conteúdo E De Discurso. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, p. 5-21, 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/398>. Acesso em: 7 jun. 2022.



MASETTO, Marcos Tarciso. **Mediação Pedagógica e o uso da Tecnologia**. In: MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos Tarciso; BEHRENS, Marilda Aparecida. *Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica*. 19. Ed. Campinas, SP: Papyrus, 2013.

MEIER, Marcos; GARCIA, Sandra. **Mediação da aprendizagem**: contribuições de Feuerstein e Vygotsky. Curitiba, 2007.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Separata ao BE nº 47/2018**. Disponível em:

www.deceex.eb.mil.br/images/pdfs_2020/237_DECEX_2018_IR_03_conc_dipl_cert_SESME.pdf.

Acesso em: 14 fev. 2023.

PALÚ, Jante; DE SOUZA, Ângelo Ricardo. "Novas" formas e modelos de governança e a gestão da educação e da escola: materializações, tendências e direcionamentos evidenciados nas teses de pesquisadores (as) brasileiros (as). **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S. l.], v. 6, p. 1–25, 2021. DOI: 10.5212/retepe.v.6.17373.001. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/17373>. Acesso em: 19 mai. 2023.

PERRENOUD, Philippe. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**: perspectivas sociológicas. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**: convite à viagem. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed, 2000. 192 p.. Disponível em: <https://bit.ly/35qBBLw>

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargo. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2010.

RIOS, Terezinha Azerêdo. A ética na pesquisa e a epistemologia do pesquisador. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 12, n. 19, p. 80-86, jun. 2006. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v12n19/v12n19a08.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

RHODES, Roderick Arthur William. The New Governance: governing without government. **Political Studies**, Oxford, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 12 jan. 2023.

SANTOS, Aline Veiga dos; BRAGA, Isabela Cristina Marins; GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce Mascarenhas. A governança no contexto da pesquisa em educação no Brasil. **Linhas Críticas**, [S. l.], v. 22, n. 49, p. 642–666, 2017. DOI: 10.26512/lc.v22i49.4973. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/4973>. Acesso em: 19 mai. 2023.

SAUL, Ana Maria; SAUL, Alexandre. Uma trama conceitual centrada no currículo inspirada na Pedagogia do Oprimido. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 1142-1174, out./dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/curriculum/article/view/39550>. Acesso em: 12 abr. 2024.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 15. ed. — Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança Pública: Uma Revisão Conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em:



<http://www.spell.org.br/documentos/ver/55922/governanca-publica--uma-revisao-conceitual> .

Acesso em: 3 mar. 2023.

YIN, Robert Kuo-zuir. **Case study research: design and methods**, pt 5 Types of case design. 3. ed. London: Sage Publications, 2003. Tecnolog.

ZEICHNER, Kenneth. Uma agenda de pesquisa para a formação docente. Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação Docente, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 13-40, ago./dez. 2009. Disponível em: <http://formacaodocente.autenticaeditora.com.br> . Acesso em: 20 jun. 2022.

Submissão: 13/03/2025

Aceito: 24/09/2025