

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



ENSINO

ICA 37-898

**PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO PARA O
CURSO DE GESTÃO E ASSESSORAMENTO DE
ESTADO-MAIOR (CGAEM)**

2024

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DIRETORIA DE ENSINO



ENSINO

ICA 37-898

**PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO PARA O
CURSO DE GESTÃO E ASSESSORAMENTO DE
ESTADO-MAIOR (CGAEM)**

2024



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DIRETORIA DE ENSINO

PORTARIA DIRENS Nº 4/DPE, DE 10 DE JANEIRO DE 2024.

Aprova a reedição da Instrução que estabelece o “Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Gestão e Assessoramento de Comando e Estado-Maior (CGAEM)”.

O DIRETOR DE ENSINO, considerando o disposto no Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022, e no uso das atribuições que lhe conferem o art. 4º, inciso III, e art. 9º, inciso XII do Regulamento da Diretoria de Ensino, aprovado pela Portaria Nº 683/GC3, de 16 de maio de 2018, resolve:

Art. 1º Aprovar a reedição da ICA 37-898 “Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM)”.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogar as Portarias: DIRENS nº 173/SFA, de 23 de dezembro de 2021 e DIRENS nº 334/DPE, de 13 de fevereiro de 2023.

Maj Brig Ar SÉRGIO RODRIGUES PEREIRA BASTOS JUNIOR
Diretor de Ensino da Aeronáutica

SUMÁRIO

1	DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	7
1.1	<u>FINALIDADE</u>	7
1.2	<u>ÂMBITO</u>	7
1.3	<u>CONCEITUAÇÕES</u>	7
1.4	<u>SIGLAS E ABREVIATURAS</u>	8
2	DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CURSO	11
2.1	<u>IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO.....</u>	11
2.2	<u>INFORMAÇÕES GERAIS DO CURSO</u>	11
2.3	<u>BASE LEGAL DO CURSO</u>	12
2.4	<u>COMISSÃO DE REVISÃO DO PPC</u>	12
3	APRESENTAÇÃO DO CURSO.....	13
3.1	<u>CONTEXTUALIZAÇÃO.....</u>	13
3.2	<u>PRINCÍPIOS NORTEADORES DO CURSO</u>	14
3.3	<u>JUSTIFICATIVA DO CURSO</u>	14
3.4	<u>FORMAS DE ACESSO.....</u>	15
4	ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	17
4.1	<u>DIRETRIZ DE ENSINO.....</u>	18
4.2	<u>DIRETRIZ DE METODOLOGIA CIENTÍFICA</u>	18
4.3	<u>DIRETRIZ DE ENSINO A DISTÂNCIA</u>	19
5	OBJETIVOS DO CURSO.....	23
5.1	<u>OBJETIVOS GERAIS</u>	23
5.2	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</u>	23
6	PERFIL PROFISSIONAL DO EGRESSO	24
7	ORGANIZAÇÃO CURRICULAR	25
7.1	<u>CONTEÚDOS CURRICULARES</u>	25
7.2	<u>MATRIZ CURRICULAR.....</u>	26
7.3	<u>FLUXOGRAMA CURRICULAR.....</u>	27
7.4	<u>INTEGRALIZAÇÃO CURRICULAR.....</u>	28
8	METODOLOGIA DE ENSINO PARA O CURSO	29
8.1	<u>TECNOLOGIAS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO (TDIC)</u>	29
8.2	<u>ATIVIDADES DE COMPLEMENTAÇÃO</u>	30
9	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	31
9.1	<u>AVALIAÇÃO DO DOMÍNIO COGNITIVO (ADC)</u>	31
9.2	<u>QUADRO GLOBAL DE AVALIAÇÃO</u>	35
9.3	<u>TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC).....</u>	36
10	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	37

10.1	<u>NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE (NDE)</u>	37
10.2	<u>ORGÃO COLEGIADO</u>	37
10.3	<u>COORDENAÇÕES</u>	37
10.4	<u>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CURSO</u>	38
10.5	<u>PARCERIAS ESPECÍFICAS</u>	38
10.6	<u>CORPO DOCENTE</u>	38
11	APOIO AO DISCENTE	40
11.1	<u>ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO</u>	40
11.2	<u>ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO</u>	40
12	INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO	42
13	INFRAESTRUTURA	43
13.1	<u>TECNOLOGIAS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - TDIC - NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM</u>	43
13.2	<u>EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS</u>	43
14	AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	45
15	DISPOSIÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	48
	ANEXO A – EMENTÁRIO PRIMEIRO MÓDULO	51
	ANEXO B – EMENTÁRIO SEGUNDO MÓDULO	67
	ANEXO C – FORMULÁRIO DE PEDIDO DE REVISÃO DE ITEM	68
	ANEXO D – PROCESSO DE ANÁLISE DO PEDIDO DE REVISÃO DE ITEM	69

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

Esta Instrução tem por finalidade estabelecer o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) para o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM).

1.2 ÂMBITO

Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR).

1.3 CONCEITUAÇÕES

1.3.1 AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

Plataforma tecnológica preparada para propiciar a interação entre docentes e discentes, por meio de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), em lugares e tempos síncronos (interação simultânea) ou assíncronos (interação em momentos distintos).

O ambiente virtual definido como padrão pelo Comando da Aeronáutica (COMAER) para o Sistema de Ensino da Aeronáutica (SISTENS) é o “*Moodle*”.

A sigla “*Moodle*” vem do inglês, e significa *Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment*, ou seja, Ambiente de Aprendizagem Modular Orientado ao Objeto. Dessa forma, os recursos disponíveis devem ser utilizados de maneira planejada para alcance dos objetivos traçados nos documentos de ensino e em conformidade com suas necessidades (ICA 37-833, com adaptações).

1.3.2 AVALIAÇÃO FORMATIVA

Modalidade de avaliação que ocorre durante o processo ensino-aprendizagem e que visa averiguar o grau de domínio pelos instruendos dos conteúdos ministrados, tendo em vista efetuar modificações no processo ensino-aprendizagem e, se necessário, sanar as deficiências existentes. Os resultados obtidos não são utilizados para aprovar ou classificar os instruendos (MCA 10-4).

1.3.3 AVALIAÇÃO SOMATIVA

Modalidade de avaliação que ocorre ao final de uma unidade disciplinar, semestre, série, curso ou estágio, e que visa a classificar, aprovar ou dar graus aos instruendos, sobre seu aproveitamento escolar (MCA 10-4).

1.3.4 AUTOINSTRUCIONAL

Formato de curso na modalidade de Educação a Distância (EAD) com desenho pedagógico autoexplicativo, com pouco ou nenhum apoio de tutoria.

1.3.5 DISCIPLINAS

Fração em que se dividem as áreas de ensino. Constitui um conjunto de informações organizadas de maneira sistemática, que se refere a um determinado campo de conhecimentos ou habilidades (MCA 10-4).

1.3.6 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

Modalidade de ensino na qual a mediação didático-pedagógica ocorre por intermédio das TDIC, em que os participantes da ação educacional estão separados física e temporalmente (ICA 37-833).

1.3.7 EIXO

É um mecanismo para caracterizar a forma agrupada de disciplinas que possuem conhecimentos e aplicações científicas que se utilizam de critérios de base epistemológica única e representam uma formação específica (ICA 37-836).

1.3.8 INTEGRALIZAÇÃO CURRICULAR

É a sequência ordenada de disciplinas, hierarquizadas por meio de pré-requisitos, cujo integral cumprimento dará direito ao Oficial-Aluno (OA) o certificado. A integralização curricular apresenta a listagem dos componentes de cada etapa (módulos) e orienta a sequência do início à conclusão das atividades do curso (ICA 37-836, com adaptações).

1.3.9 PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO (PPC)

O PPC é o instrumento de concepção de ensino-aprendizagem de um curso e apresenta características de um projeto, no qual devem ser definidos os seguintes componentes: concepção, estrutura do curso (currículo, corpo docente, corpo técnico-administrativo e infraestrutura), procedimentos de avaliação (dos processos de ensino-aprendizagem e do curso), instrumentos normativos de apoio (composição do colegiado, procedimentos de estágio, Trabalho de Conclusão de Curso – TCC etc.), entre outros. O documento orienta o que se preconiza para o ensino, focando, separadamente, cada um dos cursos ministrados pela Instituição (ICA 37-17, com adaptações).

1.3.10 TECNOLOGIAS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TDIC)

Referem-se a qualquer equipamento eletrônico que se conecte à internet, ampliando as possibilidades de comunicabilidade de seus usuários. (VALENTE, 2013).

1.4 SIGLAS E ABREVIATURAS

ADC	Avaliação do Domínio Cognitivo
AAI	Assessoria de Avaliação Institucional
AI	Atividade Individual
APsico	Assessoria Psicopedagógica

AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CACD	Coordenadoria Acadêmica
CEAD	Centro de Educação a Distância
CJG	Coordenadoria de Jogos de Guerra
CCEM	Curso de Comando e Estado-Maior
CGAEM	Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior
COMGEP	Comando-Geral do Pessoal
Cp	Compreensão (Nível de Aprendizagem)
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DMD	Doutrina Militar de Defesa
EAD	Educação a Distância
ECEMAR	Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
FAB	Força Aérea Brasileira
IEAD	Instituto de Educação a Distância
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MF	Média Final
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NOREG	Normas Reguladoras
OA	Oficial-Aluno
OE	Organização de Ensino
PDEE	Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Ensino
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEMAER	Plano Estratégico Militar da Aeronáutica
PI	Participação Individual

PPAER	Plano de Pessoal da Aeronáutica
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPOA	Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica
SCAV	Subcoordenadoria de Avaliação
SCCC	Subcoordenadoria de Coordenação de Cursos
SCEO	Subcoordenadoria de Supervisão do Ensino Online
SCOA-CGAEM	Subcoordenadoria de Oficiais-Alunos do CGAEM
SCPC	Subcoordenadoria de Planejamento e Coordenação Pedagógica
SECPROM	Secretaria de Avaliação e Promoções
TCA	Tabela de Cursos da Aeronáutica
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TDIC	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
UNIFA	Universidade da Força Aérea
VA	Verificação de Aprendizagem
VI	Verificações Imediatas
VS	Verificação Suplementar

2 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CURSO

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO

Nome da Organização de Ensino: Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR)
Página Institucional na internet/intranet: https://www2.fab.mil.br/ecemar/ http://www.ecemar.intraer/
Cidade: Rio de Janeiro/RJ

2.2 INFORMAÇÕES GERAIS DO CURSO

Nome do Curso: Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM)			
Níveis (conforme Art. 7º da Lei nº 12.464/2011)	Educação Básica		
	<input type="checkbox"/>	ensino fundamental	
	<input type="checkbox"/>	ensino médio	
	Educação Superior		
	<input type="checkbox"/>	graduação	
	<input checked="" type="checkbox"/>	pós-graduação	
	Educação profissional		
	<input checked="" type="checkbox"/>	qualificação profissional	
	<input type="checkbox"/>	educação profissional técnica de nível médio	
	<input type="checkbox"/>	educação profissional tecnológica de graduação	
	<input type="checkbox"/>	educação profissional tecnológica de pós-graduação	
Fases	<input type="checkbox"/> Preparação	<input type="checkbox"/> Formação	<input checked="" type="checkbox"/> Pós-formação
Classificação	Altos Estudos II		
Modalidade de Ensino	<input type="checkbox"/> Presencial	<input checked="" type="checkbox"/> EAD	<input type="checkbox"/> Híbrido
Duração do tempo de aula	Não aplicável		
Duração do curso	15 (quinze) meses		
Carga horária total do curso	479 (quatrocentos e setenta e nove) horas		
Titulação	Master in Business Administration (MBA) Executivo: Planejamento e Gestão Estratégicos; e		

Certificação	Certificado de Conclusão do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior.
Instruções do processo	Plano de Pessoal da Aeronáutica (PPAER) - PCA 30-1; Planejamento do Fluxo de Carreira dos Oficiais da Ativa da Aeronáutica - DCA 36-2; Normas Reguladoras para os Cursos e Estágios da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (NOREG) - ICA 37-846; e Cursos e Estágios do COMGEP - TCA 37-14.

2.3 BASE LEGAL DO CURSO

- a) Lei nº 12.464, de 4 de agosto de 2011. Dispõe sobre o ensino na Aeronáutica;
- b) Portaria GABAER nº 11/GC3 de 11 de janeiro de 2021 – Institui o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM) no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER);
- c) PCA 30-1 – Plano de Pessoal da Aeronáutica (PPAER);
- d) MCA 36-9 – Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA);
- e) PCA 37-22 – Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (PDI); e
- f) ICA 37-846 – Normas Reguladoras para os Cursos e Estágios da Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica (NOREG).

2.4 COMISSÃO DE REVISÃO DO PPC

A comissão de elaboração deste PPC foi estabelecida por portaria específica, sendo composta pelo chefe da Coordenadoria Acadêmica (CACD), chefe da Coordenadoria dos Jogos de Guerra (CJG), chefe da Subcoordenadoria de Planejamento e Coordenação Pedagógica (SCPC), chefe da Subcoordenadoria de Avaliação, pelos coordenadores de disciplinas e por membros do corpo pedagógico da Escola.

3 APRESENTAÇÃO DO CURSO

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O CGAEM faz parte de uma nova modelagem para os cursos de carreira dos oficiais superiores definida pelo Comando-Geral do Pessoal (COMGEP), surgindo a partir da divisão da estrutura do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), decorrente de uma situação problema identificada no fluxo de carreira dos oficiais matriculados e, também, do cumprimento das condições peculiares previstas para a promoção ao posto de coronel.

Diante o exposto, após estudo realizado, verificou-se um aumento significativo de oficiais no posto de coronel realizando o CCCEM e a consequente mudança do perfil dos alunos. Cabe salientar que o Plano de Pessoal da Aeronáutica (PCA 30-1), aprovado até o ano de 2019, definia que este curso deveria ser realizado, preferencialmente, entre o 3º e 5º anos do posto de major (BRASIL, 2023b).

O estudo ainda evidenciou que as alterações na formalística do curso gerou um efeito indesejável: o aumento do número de oficiais remanescentes que não realizaram o curso dentro do período planejado, ocasionando o deslocamento do período para a realização do CCCEM.

Portanto, o CGAEM¹ é o produto da linha de ação escolhida para a reestruturação do CCCEM. Sendo incorporado como um novo curso, estruturado em sua totalidade na modalidade de Educação a Distância (EAD), a fim de atender aos oficiais superiores dos Quadros de carreira com ascensão ao posto de coronel.

A finalidade do CGAEM é proporcionar um nivelamento conceitual, além dos conhecimentos necessários para o exercício adequado das funções de assessoria de alto nível, competências consideradas primordiais para os oficiais superiores.

Para tanto, a concepção da educação e do currículo no processo de ensino-aprendizagem, o material didático, a avaliação, a equipe multidisciplinar, a infraestrutura de apoio e a gestão acadêmica-administrativa, foram pensados de forma a atender à visão da ECEMAR, que consiste em “ser reconhecida como centro de referência no ensino, na produção acadêmica e no aprimoramento doutrinário, inspirando a busca da aprendizagem continuada e preparando líderes para os desafios do próximo século”, bem como sua missão de “capacitar o oficial superior para o preparo e o emprego da componente militar do Poder Aeroespacial por meio de cursos e estágios de altos estudos militares e de outros que lhe forem destinados”.

Sendo assim, a proposta curricular do CGAEM vai ao encontro da formação intencional de conhecimentos para o planejamento e gestão estratégicos e, principalmente, para o assessoramento de seus comandantes. Para isso, o currículo foi estabelecido em dois módulos, sendo o primeiro composto pelo *Master in Business Administration* (MBA) em Planejamento e Gestão Estratégicos (ênfase em Estratégia e Processos), ministrado por uma Instituição de Ensino Superior (IES) contratada e o segundo, sob responsabilidade da ECEMAR, concentrado na Área de Estudos de Defesa, com ênfase no eixo “Preparo e Emprego do Poder Aeroespacial”.

¹ O CGAEM foi instituído pela Portaria GABAER nº 11/GC3 de 11 de janeiro de 2021 (BRASIL, 2021).

Portanto, tendo como base a atualização de Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA), faz-se necessário uma estrutura curricular para atender aos objetivos propostos do novo curso.

3.2 PRINCÍPIOS NORTEADORES DO CURSO

A ECEMAR desenvolve sua missão por meio de cursos e propostas curriculares, compreendendo que, na história brasileira, foi adotado o caminho da paz e não o da guerra, que o Brasil se define como um país pacífico. Desta forma, o preparo e o emprego das forças militares buscam manter a paz, garantir a defesa e a soberania da Nação brasileira.

É reconhecido que qualquer Estado soberano somente trabalha em uma mesa de negociação se puder contar com Forças Armadas aparelhadas e capacitadas. E é isso o que garante a dissuasão de qualquer tentativa de um país adversário em impor sua vontade contra os interesses de uma Nação soberana. Com isso, evita-se as guerras e se facilita a busca da paz. A capacitação das Forças Armadas (FA) no Brasil, então, tem que considerar esse valor, e para tal, a Escola vai ao encontro dessa demanda de formação.

Desse modo, com a visão da realidade nacional que a ECEMAR trabalha, com um cenário complexo que esta escola investe, planeja, estuda e avança, para capacitar oficiais do Comando da Aeronáutica (COMAER) em seus respectivos papéis na Defesa da Pátria. O ensino militar atua intencionalmente na formação de estrategistas da Força Aérea Brasileira (FAB), garantindo, assim, a defesa do espaço aéreo.

Diante deste contexto, o conceito de metodologia ativa vem contribuir com inúmeras possibilidades para a formação, atendendo a missão prevista e a responsabilidade demandada. As possibilidades levantadas são construídas por meio de metodologias que se apropriam de diferentes técnicas de ensino, todas com a compreensão clara de que elas “estão a serviço do processo de ensino, e não ao contrário” (ARAÚJO, 2007, p. 27). Com este olhar, as metodologias ativas trazem as “diretrizes que orientam os processos de ensino-aprendizagem e que se concretizam em estratégias, abordagens e técnicas concretas, específicas e diferenciadas” (BACICH; MORAN, 2017, p. 4).

Neste sentido, toda aprendizagem é ativa em alguma escala, porque exige, do aluno e do docente, formas diferentes de movimentação interna e externa, de motivação, seleção, interpretação, comparação, avaliação e aplicação. Para que tudo isso aconteça, todo o ambiente educativo – sejam estes gestão, docência, espaços físicos e digitais – precisam ser acolhedores e criativos.

3.3 JUSTIFICATIVA DO CURSO

A Lei de Ensino da Aeronáutica divide em três fases o desenvolvimento do ensino, a saber: preparação, formação e pós-formação. O CGAEM faz parte da fase de pós-formação, cuja finalidade é qualificar, dentro de cada nível educacional, militares da Aeronáutica para o desempenho dos cargos e exercício das funções que requeiram habilidades e conhecimentos específicos, diferenciados ou aprofundados em relação àqueles ministrados na fase de formação (BRASIL, 2011).

A Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45), estabelece que a capacitação do seu efetivo é uma condição prioritária. Os militares da FAB, por meio de suas competências, serão responsáveis por transformar conceitos em realidade e manter as atuais demandas operacionais durante o desenvolvimento da Força Aérea do Futuro (BRASIL, 2018).

Alinhado com os níveis de capacitação dos recursos humanos, foram determinados requisitos mandatórios para o fluxo de carreira dos oficiais da ativa da Aeronáutica. Conforme estabelecido pela Portaria GABAER nº 561/GC3, de 13 de setembro de 2023², a realização do CGAEM é Condição Peculiar de acesso ao posto de coronel aos Quadros de Oficiais Aviadores, Engenheiros, Intendentes, Médicos, Infantaria, Farmacêuticos, Dentistas, Especialistas (em Avião, em Armamento, em Comunicações, em Fotografia, em Meteorologia, em Controle de Tráfego Aéreo e em Suprimento Técnico) e de Apoio.

Portanto, as competências desenvolvidas no CGAEM não só capacitam o oficial para as ações de gestão e planejamento estratégicos para desempenhar funções de assessoria de alto nível, como também possibilitam ao oficial superior seguir o fluxo de carreira e atender às necessidades da Força no preenchimento de cargos, observando os requisitos dos vários postos e quadros.

Nesse contexto, o CGAEM tem o propósito de atualizar e ampliar a capacitação profissional dos oficiais superiores da FAB para o exercício de planejamento e gestão estratégicos, no assessoramento de Estado-Maior, criando melhores condições de aproveitamento de suas potencialidades.

3.4 FORMAS DE ACESSO

Os seguintes critérios devem ser atendidos para a realização do CGAEM:

- a) ser oficial superior dos Quadros de carreira com ascensão ao posto de Coronel; e
- b) ter sido selecionado pela Secretaria de Avaliação e Promoções (SECPROM).

O Plano de Pessoal da Aeronáutica (PPAER), PCA 30-1, estabelece, anualmente, a faixa de cogitação e o quantitativo de oficiais, por turma de formação, para a realização do CGAEM.

De acordo com o Planejamento do Fluxo de Carreira dos Oficiais da Ativa da Aeronáutica, DCA 36-2,

(...) a apreciação para seleção do oficial para realizar curso regulamentar de carreira ou equivalente deverá considerar os seguintes aspectos: a) o conceito moral; b) conceito profissional; e c) potencial para desempenho de cargos mais elevados. (BRASIL, 2023a, p. 11).

A seleção dos oficiais é realizada pela SECPROM, que se baseia nas faixas de cogitação, nos parâmetros dos oficiais de acordo com as suas turmas de formação, nos

² Portaria publicada no Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA) nº 171, de 18 de setembro de 2023. Fixa as Condições Peculiares de acesso para os diversos Quadros de Oficiais da Ativa da Aeronáutica.

parâmetros expressos pelo PPAER e nas Normas Reguladoras para os Cursos e Estágios da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica - ICA 37-846.

4 ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

A organização didático-pedagógica almejada pela ECEMAR para os cursos na modalidade EAD é aquela que possibilita o exercício intelectual analítico, incentivando no Oficial-Instrutor o papel de mediador do processo de ensino-aprendizagem, de forma a contribuir com uma real produção de conhecimento.

O CGAEM foi estruturado a partir do desenho pedagógico autoexplicativo que viabiliza a aprendizagem significativa e reflexiva para a modalidade de curso autoinstrucional. Neste sentido, o desafio da organização didático-pedagógica do curso é se apropriar de interfaces tecnológicas que possibilitem uma proposta dialógica no desenvolvimento do curso.

Para tanto, ao desenvolver a estrutura didático-pedagógica no contexto militar, ressalta-se o uso de ferramentas e técnicas que proporcionem um ambiente de aprendizagem enriquecido para os Oficiais-Alunos.

Na Figura 1 são apresentados os principais instrumentos de ensino pretendidos para a modalidade EAD no âmbito da ECEMAR, com vistas ao atendimento das diretrizes da EAD para o CGAEM.



Deste modo, a Figura 1 ilustra as diferentes possibilidades didático-pedagógicas que organizam o processo de ensino-aprendizagem, com ênfase para as metodologias ativas. Neste sentido, a EAD é construída no contexto “de uma rede de conexões interativas, na perspectiva de abrangência e aprofundamento dos conceitos teórico-metodológicos trabalhados nas diversas áreas de conhecimento dos cursos”. (POSSARI; NEDER, 2009, p. 46).

A aprendizagem é mais significativa quando os Oficiais-Alunos encontram sentido nas atividades propostas no ambiente virtual de aprendizagem autoinstrucional. Para tanto, os recursos metodológicos dão suporte às práticas pedagógicas que são pensadas a partir do protagonismo discente.

4.1 DIRETRIZ DE ENSINO

Diretriz é um padrão com critérios a serem seguidos no planejamento, desenvolvimento e avaliação de um curso e proposto em seu programa acadêmico. Sendo assim, a ECEMAR baseia-se na formação profissional almejada para o curso em tela, por meio de uma pedagogia ativa. A diretriz está pautada com enfoque na formação continuada do profissional militar atendendo às necessidades da FAB, organizando um currículo que esteja diretamente relacionado aos propósitos dessa formação, com destaque para a compreensão de liderança para a sociedade brasileira do século XXI.

A vertente curricular do CGAEM é construída na modalidade de EAD, com atividades previstas para serem executadas em plataformas virtuais. No Primeiro Módulo, a proposta de formação consiste na Área de Administração, tendo seu currículo construído com base no eixo Planejamento e Gestão Estratégicos, cujo objetivo é aprofundar conhecimentos na área de gestão e administração. Logo, com foco na continuidade de formação profissional, o CGAEM propõe um MBA em uma IES. O MBA, que se enquadra como uma pós-graduação *lato-sensu*, é o Primeiro Módulo do curso, e utiliza uma plataforma virtual de responsabilidade exclusiva da IES contratada.

O conteúdo do Segundo Módulo do curso, com foco na área de Estudos de Defesa, propõe o eixo de Preparo e Emprego do Poder Aeroespacial. O principal objetivo do Segundo Módulo é apresentar os princípios doutrinários relacionados com o emprego da Força Aérea em Operações Militares e os conceitos doutrinários relacionados com a Doutrina de Operações Conjuntas. Este módulo é planejado, executado e acompanhado pela ECEMAR e utiliza a plataforma do Instituto de Educação a Distância (IEAD).

4.2 DIRETRIZ DE METODOLOGIA CIENTÍFICA

As metodologias aplicadas nas pesquisas científicas desenvolvidas no contexto dos eixos temáticos propostos pela ECEMAR consistem em procedimentos e objetivos a serem implementados por um pesquisador para o desenvolvimento de um estudo e/ou experimento, a fim de produzir um novo conhecimento, integrando-o aos saberes já publicados nas áreas correlatas.

Constitui-se, portanto, em etapas ordenadamente dispostas, as quais o pesquisador deverá conhecê-las para aplicá-las. Neste sentido, as etapas, de maneira sucinta, incluem desde a escolha do tema a ser pesquisado, o planejamento da investigação, o desenvolvimento do método, a coleta e catalogação dos dados, as análises dos resultados, a elaboração das conclusões e a divulgação de seus resultados, conforme apresentado na tabela a seguir:

FASES	PROCEDIMENTOS	OBJETIVOS
DECISÃO	<ul style="list-style-type: none">• Escolha do tema;• formulação do problema (questão da pesquisa);• justificativa;• revisão da literatura; e• determinação dos objetivos.	<ul style="list-style-type: none">• Indicar quais as questões que serão abordadas;• mostrar por que elas são importantes no contexto da relevância social e científica; e• esclarecer o ponto forte da pesquisa.

EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do projeto de pesquisa; e • execução operacional e coleta de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar como o estudo será estruturado; e • executar os procedimentos previstos.
ANÁLISE	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e discussão dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compor e organizar os dados coletados.
REDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Redação e apresentação do relatório da pesquisa (dissertação ou tese). 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar os resultados aferidos em revistas de relevância acadêmica com fator impacto expressivo.

Deste modo, a ECEMAR, a “Academia de Guerra da FAB”, ressalta a relevância da metodologia científica para o desenvolvimento acadêmico dos Oficiais-Alunos, no intuito de fomentar a excelência da pesquisa-formação, de modo a garantir a análise de problemas multidisciplinares, capacitando os futuros comandantes a proporem soluções fundamentadas no saber científico.

4.3 DIRETRIZ DE ENSINO A DISTÂNCIA

Com dedicação integral à sua missão, a ECEMAR segue as recomendações estabelecidas nos normativos previstos para o ensino militar, desenvolvendo em seu cotidiano acadêmico um ambiente de aprendizagem por meio dos recursos das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) em rede.

Justificando a aderência da ECEMAR no modelo de ensino autoinstrucional, deve-se ressaltar que, na concepção estrutural do CGAEM, foram levados em consideração fatores referentes aos processos de comunicação assíncrona que permitam ao OA vivências formativas. A dialogicidade e a interação devem contemplar as diversidades e disponibilidades de acesso às tecnologias, o tempo dedicado para estudos e o trabalho colaborativo.

A EAD propõe, em sua perspectiva didático-pedagógica, a estruturação dos módulos com vistas às situações de aprendizagem que tenham como princípio a reflexão na ação (no início e no decorrer do estudo previsto para o módulo) e a reflexão sobre a ação (término dos estudos da unidade).

Colaborando com esta perspectiva, ressaltam-se as diretrizes de EAD regulamentadas pelas legislações do ensino brasileiro, cujo Decreto nº 9.057³, de 25 de maio de 2017, abaixo apresentado, caracteriza conceitualmente a EAD como:

Art. 1. Modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino-aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatível, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL, 2017).

³ O Decreto nº 9.057 traz as disposições específicas para a EAD e regulamenta o artigo 80 da Lei nº 9.394, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Sobre a referida colocação, pode-se intuir que o principal desafio para docentes e discentes consiste em mobilizar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser) no seu cotidiano. (ZABALA; ARNAU, 2010).

Considerando a conjuntura atual, a FAB tem buscado aperfeiçoar o sistema de ensino praticado e estabelecer metas, projetos e atividades com prazos e prioridades a serem alcançadas. A expansão da EAD, um dos projetos abordados, está vinculada à meta relacionada à organização da modalidade EAD na FAB.

Em consonância à perspectiva descrita acima, o Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Ensino - PDEE (PCA 37-17) também alude para a contribuição da EAD na construção de um novo cenário para formação e pós-formação. De acordo com o normativo, essa modalidade de ensino, além de proporcionar flexibilidade e autonomia, contribui para a economicidade, uma vez que proporciona capacitação aos militares sem a necessidade de afastá-los de suas organizações de origem.-(BRASIL, 2019).

Destaca-se, ainda, como um dos principais marcos legislativos, o Art. 22 da Lei nº 12.464/2011 – Lei de Ensino da Aeronáutica, enfatiza que os cursos, estágios e programas do SISTENS poderão ser ministrados a distância de modo a favorecer e proporcionar o desenvolvimento das competências laborativas necessárias para a formação do militar.

Neste sentido, conforme as considerações apresentadas, a atual pauta da EAD se refere especialmente nos aspectos estruturais e pedagógicos, tanto no contexto docente quanto discente.

Desta forma, no Primeiro Módulo a IES adota uma perspectiva de EAD que apresenta uma estrutura pedagógica com a participação de tutoria de modo síncrono e assíncrono. No Segundo Módulo, a perspectiva direcionada para o curso é de um desenho didático autoinstrucional.

Cabe destacar a relevância dos conteudistas da ECEMAR na confecção dos materiais didáticos destinados aos cursos de EAD. Para produzi-los, recomenda-se que os Oficiais-Instrutores conheçam as bases teóricas e metodológicas desta modalidade de ensino e compreendam o processo de produção dos conteúdos.

As aulas são planejadas e executadas seguindo um desenho didático que contemple a ordem lógica de conteúdo e seus pré-requisitos. Esta organização é potencializada por TDIC, de modo a superar o espaço e o tempo, possibilitando ao OA uma ambiência que favoreça a autoaprendizagem a partir da mediação dos recursos didáticos.

A concepção do curso é pautada nos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância do Ministério da Educação (2007), um documento norteador relativo a processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da EAD contendo orientações sobre a concepção teórico-metodológica e a organização de sistemas de EAD.

Em virtude da complexidade dos programas (desenho de curso, combinações de linguagens e recursos educacionais/tecnológicos) e da necessidade de uma abordagem sistêmica, os referenciais de qualidade para projetos de cursos na modalidade EAD devem

compreender categorias que envolvam, fundamentalmente, aspectos pedagógicos, recursos humanos e infraestrutura.

4.3.1 FORMATO AUTOINSTRUCIONAL

A modalidade de EAD do CGAEM, no Segundo Módulo, é estruturada no formato autoinstrucional, com um desenho pedagógico autoexplicativo, com pouco ou nenhum apoio de tutoria. Nesta abordagem, todo o processo do módulo é planejado sem fazer uso de recursos didáticos que se baseiam nos conceitos de colaboração e cooperação.

Todo o desenho e estratégia utilizado no processo de ensino-aprendizagem neste formato é construído com foco na autonomia e independência do OA na sua organização de estudo. Sendo assim, o formato proposto para o CGAEM considera que na construção do conhecimento, “é preciso que antes os sujeitos tenham acesso às informações para que possa assimilá-las, filtrá-las, administrá-las e transformá-las em algo que seja compartilhado com o contexto”. (LUCENA; PEREIRA; OLIVEIRA, 2016, p. 119-120).

Ainda assim, pensando nos possíveis desafios de um curso autoinstrucional que não tem em sua estrutura um atendimento para retirada de dúvidas, a ECEMAR prevê um diálogo entre coordenador da disciplina e os alunos, a ser realizado em momentos específicos, sendo compreendido que esta proximidade pode contribuir para a construção teórica dos assuntos abordados. Ressalta-se, ainda, a relevância da linguagem para EAD, para a arquitetura da informação e criação de atividades autoinstrucionais de modo a facilitar o processo de aprendizagem. Percebe-se que:

(...) do ponto de vista da produção de materiais didáticos para a EAD, mediatizar significa definir as formas de apresentação de conteúdos didáticos, previamente selecionados e elaborados, de modo a construir mensagens que potencializem ao máximo as virtudes comunicacionais do meio técnico escolhido no sentido de compor um documento autossuficiente, que possibilite ao estudante realizar sua aprendizagem de modo autônomo e independente. (BELLONI, 2005, p. 64).

Deste modo, o planejamento do CGAEM é norteado por estratégias pedagógicas e possibilidades tecnológicas pensadas com a preocupação de desenvolver um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com importantes características, tais como:

- a) intuitivo;
- b) desenho pedagógico coerente e claro;
- c) uso de objetos audiovisuais;
- d) *hiperlink* para aprofundamento de conteúdo;
- e) fóruns de dúvidas com o coordenador de disciplina;
- f) possibilidade de impressão do material; e
- g) exercícios de fixação.

Em todas as situações de ensino-aprendizagem, o planejamento é importante, mas na EAD ele é imprescindível. Nessa modalidade é necessário que todas as situações tenham sido norteadas, estudadas e analisadas antes do curso ter início. Palloff e Pratt (2002) afirmam

que um bom planejamento de curso *online*, além de ser centrado no aluno, deve privilegiar estratégias que ajudem a obter a confiança dele, assim como estimulá-lo na construção do conhecimento.

5 OBJETIVOS DO CURSO

5.1 OBJETIVOS GERAIS

Proporcionar ao oficial superior os conhecimentos de gestão e planejamento estratégicos para desempenhar funções de assessoria de alto nível, assim como assumir cargos inerentes aos postos de oficial superior.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) apresentar a importância e abrangência do processo de planejamento estratégico nas organizações;
- b) indicar a relação teoria/prática das principais estratégias adotadas por organizações no que tange as técnicas para planejamento estratégico e gestão de pessoas;
- c) capacitar o oficial para contribuir no desenvolvimento, análise e controle de atividades e programas no planejamento estratégico, identificando e dimensionando riscos para tomada de decisões;
- d) mostrar os princípios doutrinários relacionados com o emprego da Força Aérea em Operações Militares;
- e) expor as ações necessárias para o preparo da Força Aérea; e
- f) apresentar conflitos e guerras que marcaram a sociedade, à luz da Doutrina Militar de Defesa (DMD) e da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira, detalhando a atuação das Forças Armadas, em especial da Força Aérea.

6 PERFIL PROFISSIONAL DO EGRESSO

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Ensino – PDEE (PCA 37-17), tendo como preceito que o enfoque é o ensino militar e que existem documentos e premissas que embasam o desempenho esperado dos profissionais da Aeronáutica em suas diversas atividades, as metodologias pedagógicas necessitam estar alinhadas ao que se pretende como resultado - o perfil do egresso.

O normativo Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA), MCA 36-9, aprovado pela Portaria COMGEP nº 315/3SC2, de 16 de agosto de 2023 é o instrumento norteador para a definição das competências essenciais após a capacitação no CGAEM, fornecendo subsídios para a elaboração deste Projeto Pedagógico.

Ressalta-se que o alinhamento do Perfil às atividades profissionais do oficial capacitado para o assessoramento de Estado-Maior bem como para assumir funções inerentes aos postos de oficial superior, ganha o aspecto estratégico militar, tornando-se um importante instrumento para a consecução da missão da FAB.

Dessa forma, o egresso do CGAEM deverá ter desenvolvido capacidades para que, de acordo com as competências relacionadas no PPOA, esteja preparado para os desafios na consecução da missão da FAB, possuindo atributos intelectuais e profissionais para a execução de suas tarefas, tendo como pano de fundo os valores, a ética e o próprio cumprimento do dever militar.

7 ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

O desenho curricular do CGAEM foi desenvolvido para garantir o alinhamento do perfil do egresso e assegurar o fluxo dos currículos dos cursos de carreira, a fim de promover uma formação continuada. Portanto, os conteúdos foram selecionados para garantir a formação e produção de conhecimentos, a partir dos objetivos traçados para o perfil de formação profissional esperado.

7.1 CONTEÚDOS CURRICULARES

A fim de atender ao desenvolvimento das competências previstas no PPOA, o conteúdo curricular do CGAEM foi estabelecido como um produto de duas áreas. São elas:

- a) Administração; e
- b) Estudos de Defesa.

A organização curricular do CGAEM, com base nos Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância do Ministério da Educação, observa que “um dos pilares para garantir a qualidade de um curso a distância é a interatividade entre professores, tutores e estudantes”. (BRASIL, 2007, p. 10). Esta relação é essencial para que o curso caminhe com êxito.

No Primeiro Módulo, a perspectiva de EAD apresenta uma estrutura de ensino com a participação de tutoria. No Segundo Módulo, como explanado no item 4.3.1, a perspectiva é o formato autoinstrucional.

A sistemática de atualização de conteúdos, de adequação de carga horária, bibliografias e materiais didáticos será objeto de apreciação do Núcleo Docente Estruturante (NDE), instância responsável pela consolidação e aprimoramento das necessidades pedagógicas do curso, bem como pela reformulação deste PPC.

7.1.1 PRIMEIRO MÓDULO

O Primeiro Módulo do CGAEM, concentrado na Área de Administração, é composto pelo MBA em Planejamento e Gestão Estratégicos (ênfase em Estratégia e Processos), ministrado por uma IES contratada, e com o acompanhamento da ECEMAR. A estruturação curricular é planejada para ser conduzida em, aproximadamente, 265 (duzentos e sessenta e cinco) dias letivos.

No primeiro ano serão trabalhadas as disciplinas comuns a todos os Quadros. No ano seguinte serão exploradas as ênfases, de acordo com o Quadro do OA.

Esse módulo visa capacitar os oficiais superiores para o aperfeiçoamento dos processos administrativos e orçamentários da Força, garantindo a capacidade de atuar em funções de Estado-Maior, gestão e assessoramento, assim como em cargos de Comando, Direção e Chefia com competências essenciais à gestão estratégica.

Além disso, neste módulo, os Oficiais encontram a oportunidade do aprimoramento dos conhecimentos em metodologia científica, para que possam elaborar um

trabalho de conclusão de curso (TCC) com temas relacionados ao eixo Planejamento e Gestão Estratégicos, podendo assim, contribuir com a constante atualização e melhorias para a Força.

O setor responsável pelo acompanhamento do módulo é a Subcoordenadoria de Supervisão do Ensino Online (SCEO), que tem como principal competência supervisionar, coordenar e acompanhar os cursos e estágios ministrados, na modalidade presencial ou na EAD, por IES contratada pela ECEMAR, sob seus processos acadêmicos, processuais e administrativos.

7.1.2 SEGUNDO MÓDULO

O Segundo Módulo do CGAEM, sob responsabilidade da ECEMAR, é concentrado na Área de Estudos de Defesa, com ênfase no “Preparo e Emprego do Poder Aeroespacial”.

O acompanhamento do Segundo Módulo também ocorre por intermédio da SCAC. Sua atuação contempla a supervisão do andamento dos processos acadêmicos do curso junto ao Centro de Educação a Distância (CEAD) da Universidade da Força Aérea (UNIFA) e do IEAD.

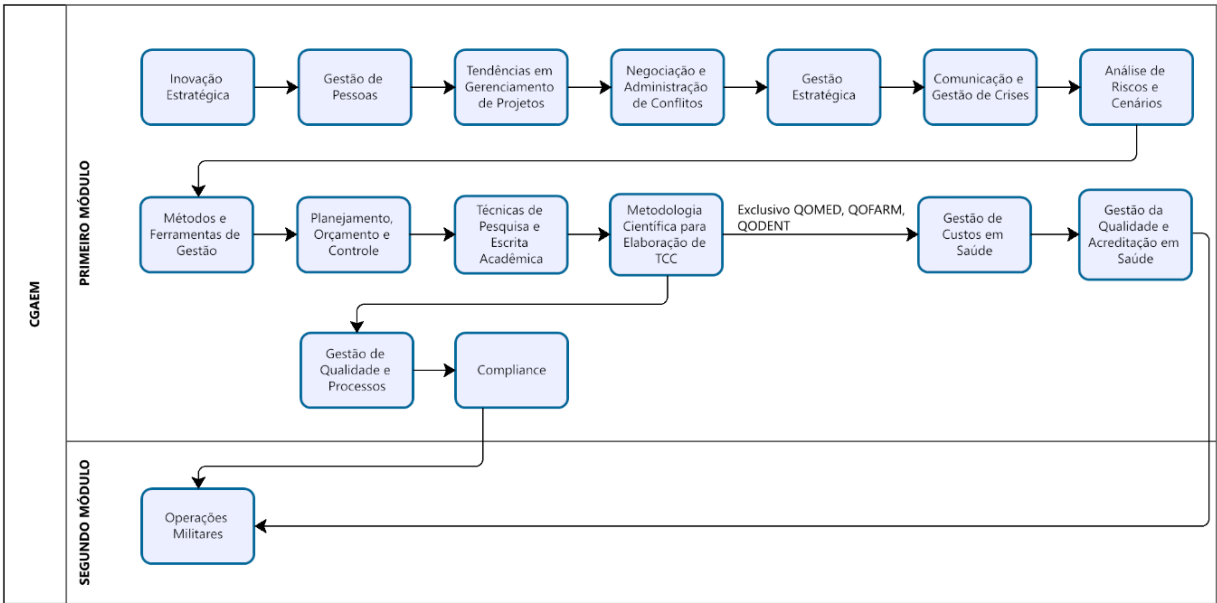
7.2 MATRIZ CURRICULAR

A integralização do CGAEM prevê ao OA a capacitação para o período de, aproximadamente, 15 (quinze) meses, em cumprimento da matriz curricular ofertada na modalidade EAD, organizada em duas áreas: Administração e Estudos de Defesa. Para a integralização dos componentes da matriz curricular o curso foi aprovado com um total de 479 (quatrocentos e setenta e nove) horas, já computadas as horas referentes às Atividades Administrativas e de Avaliação de Aprendizagem.

ÁREAS: ADMINISTRAÇÃO E ESTUDOS DE DEFESA			
CAMPO DE FORMAÇÃO: TÉCNICO-ESPECIALIZADO	MÓDULO	DISCIPLINAS	CH DE INSTRUÇÃO (em horas)
	1	Inovação Estratégica	30
		Gestão de Pessoas	30
		Tendências em Gerenciamento de Projetos	30
		Negociação e Administração de Conflitos	30
		Gestão Estratégica	30
		Comunicação e Gestão de Crises	20
		Análise de Riscos e Cenários	30
		Métodos e Ferramentas de Gestão	20
		Planejamento, Orçamento e Controle	30
		Técnicas de Pesquisa e Escrita Acadêmica	20
		Metodologia Científica para Elaboração de TCC	30

		Gestão de Qualidade e Processos ⁴	30
		Compliance ⁵	30
		Gestão de Custos em Saúde ⁶	30
		Gestão da Qualidade e Acreditação em Saúde ⁷	30
	2	Operações Militares	72
CARGA HORÁRIA TOTAL			432
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS			39
AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM			8
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO (em horas)			479

7.3 FLUXOGRAMA CURRICULAR



⁴ Não realizado pelos oficiais dos Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

⁵ Não realizado pelos oficiais dos Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

⁶ Exclusivo para os Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

⁷ Exclusivo para os Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

7.4 INTEGRALIZAÇÃO CURRICULAR

MÓDULO	COMPONENTES CURRICULARES		CÓDIGO	PRÉ-REQUISITO	CARGA HORÁRIA
1	Área: ADMINISTRAÇÃO				
	1	Inovação Estratégica	LD		30
	2	Gestão de Pessoas	GP	1	30
	3	Tendências em Gerenciamento de Projetos	TP	2	30
	4	Negociação e Administração de Conflitos	NG	3	30
	5	Gestão Estratégica	GE	4	30
	6	Comunicação e Gestão de Crises	CC	5	20
	7	Análise de Riscos e Cenários	AR	6	30
	8	Métodos e Ferramentas de Gestão	FR	3	20
	9	Planejamento, Orçamento e Controle	PC	4	30
	10	Técnicas de Pesquisa e Escrita Acadêmica	TA	9	20
	11	Metodologia Científica para Elaboração de TCC	TC	10	30
	12	Gestão de Qualidade e Processos ⁸	GQ	9	30
	13	Compliance ⁹	CP	12	30
	14	Gestão de Custos em Saúde ¹⁰	GS	9	30
	15	Gestão da Qualidade e Acreditação em Saúde ¹¹	GA	14	30
Área: ESTUDOS DE DEFESA					
2	5	Operações Militares	OM	Módulo 1	72

⁸ Não realizado pelos oficiais dos Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

⁹ Não realizado pelos oficiais dos Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

¹⁰ Exclusivo para os Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

¹¹ Exclusivo para os Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

8 METODOLOGIA DE ENSINO PARA O CURSO

8.1 TECNOLOGIAS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO (TDIC)

Ao ser implementado o suporte da TDIC, o objetivo foi propiciar, na modalidade EAD, experiências formativas para que os Oficiais-Alunos possam vivenciar novas ambiências de aprendizagens significativas.

Neste sentido, a proposta é trazer uma análise teórica e prática sobre a aprendizagem colaborativa e o papel da mediação pedagógica em um curso autoinstrucional, procurando apresentar caminhos para superar o desafio de como possibilitar a aprendizagem significativa em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) de forma dialógica e eficiente.

Lévy (2011) colocou em evidência a ascensão da internet como meio fundamental para se pensar em formas conectadas de interação entre sujeitos. Deste modo, interatividade, hipertextualidade e conectividade são as palavras-chave que podem garantir o diferencial do AVA.

Na contemporaneidade, o conhecimento pode ser produzido de forma interativa em espaços virtuais e sua divulgação fica para além dos livros, pesquisas e artigos científicos. Um olhar atento e crítico é necessário, uma vez que a qualidade desse material deve ser questionada.

Diante deste contexto, busca-se meios e mecanismos que fortaleçam o aprendizado consciente e reflexivo nos ambientes e plataformas digitais disponíveis para os Oficiais-Alunos, compreendendo, como explica Silva (2013, p. 140), que na Era Tecnológica, o cérebro humano lida em um intervalo curto de tempo, com uma grande quantidade e variedade de dados, tornando diferentes a “filtragem, a decodificação, a reflexão e as relações entre as informações”.

A partir dessa inquietação, destaca-se o potencial pedagógico que as tecnologias digitais possibilitam na configuração de novos espaços de aprendizagem interativa. A partir dos pontos observados, detalharemos, a seguir, as especificidades das TDIC no CGAEM.

Pretende-se desenvolver aulas mais dinâmicas e interativas no AVA. Para tanto, exige-se pensar continuamente as práticas pedagógicas existentes, o que se mostra um desafio ao corpo docente: agregar no ensino recursos disponíveis em TDIC.

Destaca-se ainda que, na sociedade da informação, o espaço de saber docente deu lugar ao de mediador e problematizador do processo de ensino-aprendizagem. Neste sentido, a composição curricular prima pela interdisciplinaridade na formação profissional do OA.

Conforme delineado acima, a ECEMAR preocupa-se em propor um ensino de qualidade em que o OA possa vivenciar experiências formativas que venham aprimorar suas competências nos ofícios a serem assumidos futuramente. Para tanto, o desenho curricular foi elaborado para atender à conjuntura da aprendizagem *online*, proposta pela sala de aula virtual, revelando as possibilidades técnicas de efetiva autoria cooperativa, a partir da flexibilidade espaço-temporal e da interatividade.

8.2 ATIVIDADES DE COMPLEMENTAÇÃO

Pensar atividades complementares para um curso de EAD é um grande desafio didático. Quais atividades poderiam propiciar ações reflexivas que oportunizem empregar metodologias de ensino que proporcionem a construção do conhecimento?

Primeiramente, faz-se necessário compreender que as atividades complementares devem ser programadas de forma integrada ao currículo, tendo sempre o olhar voltado para o objetivo geral do CGAEM. Elas devem ser propostas que permitam ao OA a reflexão crítica e criativa para um exercício de gestão e assessoria de alto nível coerentes.

Sendo assim, as atividades relacionadas às atividades de complementação no CGAEM têm a importante função de criar um contexto de diálogo entre os Oficiais-Alunos. Portanto, as atividades complementares que fazem parte deste programa são: Palestra *online*, *Chat* temático e Fórum de dúvidas com o coordenador de disciplina.

Tais técnicas de ensino contribuem para integrar o conhecimento construído na experiência da gestão, carreira e vida. Logo, as técnicas escolhidas estão focadas na possibilidade de diálogo e contato com situações concretas e práticas da função de chefia.

Tabela 2 – Atividades complementares

Tabela 2 – Atividades complementares		
ATIVIDADE	OBJETIVO GERAL	CH
Palestra <i>online</i>	Apresentar temáticas selecionadas pelo coordenador da disciplina de forma que possibilite ampliar os espaços de discussão conceituais.	A carga horária será utilizada de acordo com as necessidades do coordenador da disciplina.
<i>Chat</i> temático	Criar espaço para discussão e apropriação conceitual dos assuntos mais complexos selecionados pelo coordenador da disciplina.	
Fórum de dúvidas com o coordenador de disciplina	Criar espaço para retirada de dúvidas.	
PERFIL DE RELACIONAMENTO Não há		

9 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Numa perspectiva de transformação, a avaliação passa a ser entendida e vivenciada como processo. Tal olhar faz um redimensionamento permanente da prática pedagógica dos sujeitos, bem como da construção significativa da aprendizagem dos envolvidos. O processo de avaliação do curso é pensado para que o OA possa construí-lo de modo a colaborar para a ressignificação dos saberes e, ao mesmo tempo, para a construção crítica e significativa na produção do conhecimento.

9.1 AVALIAÇÃO DO DOMÍNIO COGNITIVO (ADC)

9.1.1 SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO

A Sistemática de Avaliação do Corpo Discente fundamenta-se em técnicas pedagógicas, a fim de que se possa instituir o acompanhamento do desenvolvimento do processo de aprendizagem, enriquecendo conhecimentos, levando os Oficiais-Alunos a demonstrarem o nível de compreensão e aprendizagem alcançado em relação a cada assunto abordado durante todo o curso e seus êxitos.

A avaliação da aprendizagem terá finalidade formativa (verificações de revisão, ao final dos módulos instrucionais) e somativa (verificações de aprendizagens) de acordo com o Quadro Global de Avaliação.

No tocante à utilização dos instrumentos de avaliação da aprendizagem, devem ser adequados ao tipo de competência e habilidade que estão sendo avaliadas, aos conteúdos essenciais planejados e efetivados no processo de ensino e ao processo de aprendizagem do OA, a fim de garantir que ele compreenda com clareza o que lhe for solicitado.

9.1.1.1 Primeiro Módulo

O processo avaliativo do Primeiro Módulo do curso é de responsabilidade da IES contratada, que apresenta no desenho pedagógico de cada disciplina do curso uma metodologia de ensino com base no conceito de interação e interatividade descrito por Silva (2012). As atividades desenvolvidas no AVA são previamente agendadas no calendário disponibilizado no ambiente virtual para que o OA se organize para cumpri-las.

Cada disciplina tem como processo avaliativo uma Atividade Individual (AI) e uma Participação Individual (PI) nos fóruns dos conteúdos programados, sendo ambas consideradas na Média Final (MF) da disciplina.

A AI – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos - é desenvolvida e entregue no ambiente virtual de aprendizagem, e caso o aluno não entregue o AI na data estipulada, pode fazê-lo em até cinco dias corridos após a data agendada, que se configura como segunda chamada da avaliação.

A PI – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos - é computada por meio das intervenções significativas nas discussões assíncronas em sala de aula virtual propostas pelo professor-tutor. A IES destaca que somente acessar a disciplina e o material didático não contabiliza para a nota de PI, ou seja, é importante compreender que a nota de participação

individual é construída por meio de postagens relevantes nos debates na sala de aula virtual e na participação nas aulas *online*.

Além das atividades citadas, há ainda a Avaliação Integradora Final, que acontece após a conclusão de todas as disciplinas do curso. Esta avaliação é interdisciplinar, dissertativa e é aplicada na sala de aula virtual. Nesta avaliação, espera-se que o OA apresente compreensão e assimilação de todos os conteúdos abordados no Primeiro Módulo, sendo que, na escala de 0 (zero) a 10,0 (dez), 7,0 (sete) representa a nota mínima para aprovação.

Ao OA que obtiver Média Final (MF) de disciplina no Primeiro Módulo igual ou superior a 5,0 (cinco) e inferior a 7,0 (sete), será facultado em uma única oportunidade por disciplina, em data previamente divulgada no calendário, o direito de realizar a Verificação Suplementar (VS), cuja nota substituirá integralmente a média anterior, de acordo com os seguintes critérios:

- a) o OA que não obtiver nota igual ou superior a 7,0 (sete) na VS estará automaticamente reprovado na disciplina e perderá o curso;
- b) a nota máxima da VS e, portanto, da MF que irá constar do Histórico Escolar será 7,0 (sete); e
- c) a VS também deverá ser entregue no AVA. Somente poderá ser realizada se o aluno tiver notas nos dois critérios de avaliação (AI e PI).

9.1.1.2 Segundo Módulo

A aprovação no Primeiro Módulo do curso é condição essencial para a realização do Segundo Módulo.

Os instrumentos de avaliação adotados no Segundo Módulo são:

- a) Verificações de Aprendizagem (VA); e
- b) Verificações Imediatas (VI).

As VA são instrumentos de medida que verificam o nível de aprendizagem do discente. Aplicadas individualmente, com finalidade somativa, as VA caracterizam-se pela atribuição de graus, os quais são utilizados para fins de aprovação no Curso.

As VA possuem o intuito de verificar a situação de aprendizado de cada OA e definir o grau correspondente ao rendimento demonstrado. Englobam provas objetivas, que serão compostas de itens de seleção tais como: múltipla escolha, falso/verdadeiro, ordenação e emparelhamento, ou ainda, por itens de situação-problema.

As VI, por sua vez, são instrumentos de medida da aprendizagem, de modalidade exclusivamente formativa, aplicados no decorrer de todo o período letivo, com a finalidade de aperfeiçoar o ensino, orientar os discentes quanto às suas dificuldades e potencialidades, regulando e redirecionando seus percursos. Englobam, basicamente, questionários de forma geral.

As atividades formativas são compostas por exercícios de revisão com itens objetivos ao final de cada módulo instrucional. A atividade somativa será realizada através de

prova *online* com questões objetivas, que será realizada em data e horário a serem definidos através do AVA.

Cabe destacar que o AVA permite monitorar toda e qualquer atividade realizada pelo OA, a partir do momento que ele entra naquele ambiente, o que permite a auditoria das atividades realizadas no AVA em um considerável nível de detalhes.

9.1.1.3 Instrumentos de medida

O Corpo Discente será avaliado, continuamente, por meio das VI e das VA.

9.1.2 LEVANTAMENTO DE RESULTADOS

9.1.2.1 Ponto de Corte

É o grau mínimo a ser atingido pelo OA para ser considerado aprovado no curso.

O ponto de corte é definido de acordo com os seguintes critérios:

- a) grau definido para a MF do curso de MBA pela IES contratada, sob a supervisão da ECEMAR (vide item 9.1.1.1);
- b) grau 6,000 (seis vírgula zero, zero, zero) na Prova de Operações Militares (VA1); e
- c) grau 6,000 (seis vírgula zero, zero, zero) na VA de Recuperação.

9.1.2.2 Casas decimais e arredondamento

As avaliações feitas por meio das provas de conhecimentos e dos trabalhos avaliados serão representadas na forma de graus.

Será utilizado o sistema de graus absolutos numa escala de 0,000 (zero vírgula zero, zero, zero) a 10,000 (dez vírgula zero, zero, zero) em todas as VA, aplicadas aos OA do CGAEM.

O arredondamento do grau da VA será realizado de acordo com os seguintes critérios:

- a) o grau será arredondado na casa dos milésimos. Ou seja, serão consideradas três casas decimais, depois da parte inteira do número;
- b) quando o algarismo da casa do décimo de milésimo for igual ou maior que 5 (cinco), somar-se-á 1 (uma) unidade à casa dos milésimos, desprezando-se as casas subsequentes. Ex.: 7,9836 = 7,984; e
- c) quando o algarismo da casa do décimo de milésimo for menor que 5 (cinco), será conservada a casa dos milésimos, desprezando-se as casas subsequentes. Ex.: 6,7824 = 6,782.

9.1.3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

9.1.3.1 Aprovação e diplomação

A aprovação no Primeiro Módulo é condição essencial para a realização do Segundo Módulo.

Será aprovado o OA que cumprir os seguintes requisitos:

- a) executar todas as atividades inerentes ao curso (sejam elas formativas ou somativas), dentro dos prazos estabelecidos conforme o cronograma; e
- b) obter o grau de aprovação igual ou superior ao estabelecido nos itens 9.1.1.1 e 9.1.2.1 deste documento.

Cabe exclusivamente ao OA a responsabilidade pela execução das atividades previstas dentro dos prazos estabelecidos no respectivo cronograma do curso.

Somente impedimentos por motivo de Saúde, respaldados em Dispensas Médicas, por meio de pareceres emitidos por médico de Organização de Saúde da Aeronáutica ou pela Junta de Saúde da Aeronáutica e/ou, ainda, por questões de Justiça, poderão dar sustentação a qualquer falta de execução e/ou cumprimento de prazo nas atividades acadêmicas.

Valerá o controle de atividades realizadas no prazo realizado pelo AVA.

O Chefe do curso será o responsável pelo controle das atividades do CGAEM, devendo, ao final de cada mês, enviá-las à Coordenadoria Acadêmica.

9.1.4 REGISTRO E COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS

As notas das VA serão fornecidas aos alunos no mesmo dia, após o término do período de realização da prova.

A comunicação dos graus será realizada em ambiente virtual, de maneira individualizada, cujo acesso de cada OA será possível, unicamente, mediante senha pessoal.

9.1.5 PROCEDIMENTOS COMPLEMENTARES

Caso haja pedidos de revisão de itens de prova, o OA deverá preencher e enviar o Formulário de Pedido de Revisão de Item (anexo C), disponibilizado no AVA, no prazo estabelecido pela Subcoordenadoria de Avaliação. Deverá ser preenchido 1 (um) formulário para cada item de prova que o OA desejar solicitar a revisão. O Processo de Análise do Pedido de Revisão de Item (anexo D) será apreciado pelo docente responsável. Após a análise, o instrutor poderá acatar o pedido de revisão (acrescentando pontos) ou não acatar o pedido (mantendo a pontuação original).

9.1.5.1 Segunda chamada e recuperação

Os procedimentos adotados para as VA de Segunda Chamada e de Recuperação obedecerão à particularidade a seguir.

9.1.5.1.1 Segunda Chamada

No Primeiro Módulo são seguidas as orientações da IES contratada. Caso o OA não entregue a AI na data estipulada no calendário da disciplina, poderá realizar a entrega em até 5 (cinco) dias corridos após a data agendada, configurando a Segunda Chamada da avaliação.

No Segundo Módulo, a VA de Segunda Chamada poderá ser realizada sempre que ocorrer falta do OA por motivo que a justifique (item 9.1.3.3) ou conforme a decisão do Comandante da ECEMAR, assessorado pela Coordenadoria Acadêmica.

A data da prova de Segunda Chamada será definida pela Subcoordenadoria de Avaliação (SCAV) e divulgada no AVA.

A prova de Segunda Chamada deverá incidir sobre o mesmo conteúdo e seguir os mesmos parâmetros de avaliação da prova que originou a situação de Segunda Chamada.

O grau obtido pelo OA na prova de Segunda Chamada será computado normalmente, ou seja, com o mesmo peso da prova original, para fins de aprovação.

9.1.5.1.2 Recuperação

Não haverá a realização de atividade extra ou de recuperação nas disciplinas do Primeiro Módulo do CGAEM.

A VA de Recuperação no Segundo Módulo será aplicada conforme os seguintes critérios:

- a) o OA que não obtiver a pontuação na VA1 igual ou superior ao ponto de corte definido na letra “b” do item 9.1.2.1 terá que realizar, automaticamente, a respectiva VA de Recuperação;
- b) os conteúdos a serem avaliados na VA de Recuperação deverão abranger todo o conteúdo didático previsto para a avaliação que originou a necessidade da VA de Recuperação do OA;
- c) caso o OA realize a VA de recuperação, o cálculo do grau final, para efeito de aprovação, considerará o grau mínimo do ponto de corte. Entretanto, para efeito de classificação, o grau final desse OA será calculado com base no grau obtido na VA1 que originou a recuperação.

9.1.5.1.3 Critérios de desempate para classificação

No caso de empate no grau da VA1, o desempate será decidido de acordo com antiguidade hierárquica.

9.2 QUADRO GLOBAL DE AVALIAÇÃO

O quadro abaixo se refere ao Segundo Módulo do CGAEM, de responsabilidade da ECEMAR.

Código	Disciplina Avaliada	Níveis de Aprendizagem	Instrumentos	Modalidade de Avaliação	Peso da Avaliação
OMAV01	Operações Militares	Cp	VA	Somativa	1

9.3 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

O TCC é realizado no Primeiro Módulo do CGAEM, no formato de artigo científico, que consiste em uma produção científica equivalente a uma construção textual individual.

Com o intuito de melhor adequar a proposta do trabalho científico, serão considerados os temas estudados no Primeiro Módulo. Assim, a temática do artigo científico deve ser relacionada ao eixo de Planejamento e Gestão Estratégicos.

A IES contratada será a responsável por conduzir as orientações aos OA quanto às etapas a serem cumpridas na produção do trabalho.

O desenvolvimento do trabalho metodologicamente construído tem como fruto o aprimoramento da capacidade analítica do OA, uma vez que ele se dedicará ao estudo de um tema específico a fim de realizar sua fundamentação teórica, abordando dados representativos do assunto e, por conseguinte, analisando relações entre variáveis previamente definidas.

O desenvolvimento da pesquisa científica, em nível de pós-graduação, em uma instituição de altos estudos nos moldes da ECEMAR, contribui para o desenvolvimento da capacidade de argumentação, de reflexão e de organização do pensamento.

A ECEMAR incentiva e valoriza o perfil de pesquisador do OA. Para tanto, o artigo científico se constitui em uma pesquisa em que o investigador aplica um procedimento metodológico sistemático que tem como objetivo fornecer respostas ao problema que fora proposto.

10 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

10.1 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE (NDE)

O NDE do CGAEM da ECEMAR possui atribuições acadêmicas de acompanhamento do curso, atuando no processo de concepção, consolidação e aprimoramento das necessidades pedagógicas do CPEA, bem como verificando a adequação do perfil do egresso desejado, sendo responsável pela atualização do PPC.

O NDE é constituído pelo Presidente, Coordenador, Vice-coordenador e Membros, todos com funções acadêmicas ligadas ao CGAEM. Cabe salientar que o Presidente é o Chefe da Coordenadoria Acadêmica (CACD).

São membros efetivos do NDE:

- a) Chefe do Curso;
- b) Coordenadores das disciplinas;
- c) Chefe da SCAV; e
- d) Chefe da SCPC.

10.2 ORGÃO COLEGIADO

Com o objetivo de aperfeiçoar os mecanismos de gestão, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi ativada no âmbito da ECEMAR para a avaliação e acompanhamento contínuos, a partir de sua participação e interação junto às atividades de ensino. A CPA é composta pelo chefe da CACD, corpo pedagógico e administrativo e instrutores da ECEMAR.

A comissão tem como finalidade desenvolver a aplicação de instrumentos avaliativos de forma que ofereça à DIRENS e à ECEMAR um cenário qualitativo do ensino, mostrando aspectos do processo de ensino-aprendizagem que podem necessitar de alguma reestruturação e/ou melhoria.

As ações conjuntas entre o NDE e a CPA, instâncias participativas e deliberativas, tem o propósito de fomentar a qualidade do curso, com a concretização da atividade finalística de ensino enquanto mediação de conhecimento.

10.3 COORDENAÇÕES

A existência de três áreas de estudos (Política e Estratégia, Gestão Institucional e Estudos de Defesa) subordinadas à CACD, por meio do uso de uma estrutura matricial, favorece o desenvolvimento do fluxo de informações, bem como o alinhamento curricular dos conteúdos. Para tanto, o Chefe de Curso e os coordenadores de cada disciplina são responsáveis pela integração dos processos que possibilitam a construção do conhecimento na Escola e por meio dela.

Os coordenadores de disciplinas são selecionados a partir da indicação do chefe da CACD, que considera aspectos como conhecimento, experiência e tempo na docência.

10.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CURSO

Atuam de forma efetiva na organização do CGAEM o Chefe da Coordenadoria Acadêmica (CACD), o Chefe do CGAEM, os Coordenadores de Disciplina e a Subcoordenadoria de Planejamento e Coordenação Pedagógica (SCPC).

Enquanto as ações do Coordenador Acadêmico estão fundamentadas no gerenciamento das atividades acadêmicas da ECEMAR, o chefe do CGAEM avalia os conteúdos propostos com o auxílio dos Coordenadores de Disciplina, e acompanha o desenvolvimento do mesmo na plataforma de ensino CGAEM ao longo do ano letivo.

As atuações da SCPC e do corpo técnico-pedagógico estão relacionadas ao planejamento de curso, objetivando organizar, avaliar e gerir todo o processo de ensino-aprendizagem que compõe a dimensão pedagógica, mobilizando e articulando, junto ao NDE, os aspectos que visem contribuir com o maior potencial do ensino.

Além dos membros já mencionados, é importante ressaltar que o OA também desempenha um papel fundamental na Escola, pois ele oferece sentido e propósito ao que é desenvolvido, sendo ele o sujeito-ator do processo de ensino.

10.5 PARCERIAS ESPECÍFICAS

O CGAEM é sustentado pela parceria com a IES contratada, que é responsável pela formação do Primeiro Módulo do curso, com foco em Planejamento e Gestão Estratégicos e ênfase em Estratégia e Processos. Nesta parceria, espera-se formar sujeitos militares capazes de organizar ações que visem melhorar os fluxos administrativos e financeiros da FAB, a partir dos preceitos da gestão estratégica.

No Segundo Módulo a parceria com o CEAD da UNIFA e com o IEAD visa à construção do material didático e desenho pedagógico da plataforma de ensino. Esta parceria tem grande importância, pois estes atores sistêmicos atuam diretamente na consolidação das ações voltadas à EAD no âmbito da FAB, concretizando, em seus níveis, a coordenação e execução das atividades de análise, desenho, desenvolvimento, implementação, avaliação e gestão acadêmica de programas em EAD, bem como no planejamento e na execução das ações e no gerenciamento dos recursos educacionais e tecnológicos da área.

10.6 CORPO DOCENTE

O corpo docente do CGAEM trabalha na construção do conteúdo e recursos didáticos do Segundo Módulo. Ele é constituído por instrutores civis e militares que fazem parte do corpo acadêmico da Escola e está organizado de acordo com a proposta de formação do curso. A participação destes profissionais tem grande importância na construção do CGAEM, uma vez que é ele o responsável pelo desenvolvimento das análises sobre as melhores estratégias e ferramentas de ensino para EAD.

A atuação do Corpo Docente deve garantir a escolha adequada do conjunto de ferramentas ou recursos digitais associados ao objetivo de cada atividade. Para o bom andamento do curso no AVA, este trabalho se faz acompanhado por “um rigoroso planejamento

das unidades de aulas e das sequências didáticas” (GONÇALVES, M de O. & SILVA, V., 2018, p. 64).

Quanto à capacitação do efetivo, os instrutores têm realizado cursos de tutoria para EAD e de Conteudista, bem como são estimulados a participar dos programas de mestrado da UNIFA. Os instrutores também participam de eventos externos relacionados ao ensino nas Escolas da Marinha do Brasil e Exército Brasileiro e em outras instituições do meio civil (congressos, cursos, palestras etc).

O Processo de Seleção de professores/instrutores/tutores está a cargo do Coordenador Acadêmico, auxiliado pela Assessoria de Psicopedagogia. O processo tem por objetivo servir de instrumento básico, durante a realização do CGAEM, de identificação do mérito individual e do realce do OA que reúne os atributos desejáveis a um instrutor desta Escola.

O objetivo principal de todos os instrumentos de avaliação de pessoas é a medida de proficiência real ou potencial na função. Proficiência na função não quer dizer a realização de tarefas específicas. Em algumas funções, a proficiência consiste na capacidade de trabalhar com outros indivíduos como membro de uma equipe; e, em outras, a aptidão para comando, chefia e direção pode ser um requisito primordial.

São utilizados os seguintes instrumentos pela Seção de Psicopedagogia, no Processo de Seleção de Instrutores:

- a) Teste Psicotécnico;
- b) Dinâmica de Grupo; e
- c) Ficha de Avaliação do Domínio Afetivo / Avaliação Horizontal.

A seleção de Instrutores é de responsabilidade do Comandante da ECEMAR, que, para isso, poderá se valer das observações realizadas pelos próprios OA, pelos Instrutores, pelo Chefe de Curso e pela assessoria Psicopedagógica.

O Corpo Docente dedicado à ECEMAR está dividido em três áreas de estudo: Política e Estratégia, Gestão Institucional e Estudos de Defesa.

Composição do Corpo Docente¹²		
Tipo de Docente	Quantidade	Regime de Trabalho
Instrutor militar da ativa	19	42,5
Instrutor militar da Reserva/Reformado	6	42,5

¹² Não entram no cômputo do número de instrutores (militares da ativa) o Comandante, o Coordenador Acadêmico e o Coordenador de Apoio ao Ensino da ECEMAR, por atuarem na supervisão das atividades acadêmicas e administrativas.

11 APOIO AO DISCENTE

11.1 ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO

A SCEO tem a função de acompanhar a participação dos discentes em todas as atividades propostas, fazendo a interface entre os alunos e a IES no Primeiro Módulo. No Segundo Módulo a SCEO gerencia o andamento dos processos acadêmicos de acordo com o cronograma, buscando criar uma possibilidade dialógica entre Oficiais-Alunos e Escola.

Na organização inicial de apoio ao discente é disponibilizado na plataforma *Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)* da Escola as diretrizes do Comandante da ECEMAR, por meio das quais é enfatizada a importância da capacitação dos oficiais para a análise de problemas multidisciplinares que demandam soluções de emprego militares eficazes, dotadas de conhecimentos sólidos e que sustentem argumentos convincentes. Na mesma plataforma, buscando oferecer um espaço de acolhimento e esclarecimento, é apresentado um vídeo com orientações sobre as “Boas Práticas na EAD”, elucidando comportamentos esperados por todos os envolvidos no curso.

Dentre as estratégias de acompanhamento utilizadas pela SCEO, cita-se a criação de canais de comunicação, a fim de estabelecer um contato direto com os discentes, por meio de interfaces como o *e-mail* institucional e outras plataformas de mensagens *online*.

Durante o curso, o corpo técnico-pedagógico faz um o acompanhamento diário do AVA com o objetivo de verificar a assiduidade do OA, seu desenvolvimento nas disciplinas, realização das atividades avaliativas e o rendimento acadêmico. A partir deste acompanhamento, é produzido um relatório semanal para que possa ser confrontado com o relatório enviado pela IES. Nos casos de atraso na entrega das atividades, um e-mail é enviado ao OA solicitando que coloque em dia as tarefas pendentes. O OA deve acusar o recebimento da mensagem, e, caso não o faça, um documento é encaminhado à sua organização, dando-lhe ciência da situação e das implicações de uma possível reprovação no MBA. No caso de reprovação em alguma disciplina do MBA, o OA estará impossibilitado de seguir para o Segundo Módulo do curso, cabendo a ele recorrer se assim julgar conveniente.

As técnicas pedagógicas de acompanhamento durante o Segundo Módulo devem ser propostas conforme o andamento do curso, sendo a SCEO a principal responsável para pensar as possíveis necessidades de apoio ao discente.

11.2 ACOMPANHAMENTO PSICOPEDAGÓGICO

O acompanhamento psicopedagógico na ECEMAR é desenvolvido por profissionais na área da Psicologia. Sua atuação no ambiente escolar objetiva se aproximar do processo de ensino-aprendizagem. Desta forma, a Assessoria Psicopedagógica (APsico) tem por finalidade propiciar ao OA acesso as suas potencialidades e limitações, e, a partir de então, superar suas dificuldades e melhor adaptar-se ao curso matriculado, obtendo melhor aproveitamento e maior integração.

O acompanhamento psicopedagógico é realizado por meio de entrevistas e observações e desencadeado por quatro motivos:

- a) por livre iniciativa do OA;

- b) por indicação do Chefe do Curso, quando há baixo rendimento escolar ou percepção de alguma desordem psicológica desde que o OA concorde; e
- c) por ocasião do desligamento.

As sessões realizadas pela APsico não se configuram em psicoterapia, embora tenha evidentemente finalidade terapêutica. Se, porventura, o psicólogo responsável identificar que o OA necessite de acompanhamento psicoterápico, será providenciado o devido encaminhamento a uma organização de saúde da FAB.

Isto posto, afirma-se que o acompanhamento Psicopedagógico visa auxiliar o discente no enfrentamento de questões pontuais de natureza psicológica ou psicopedagógica, que possam estar comprometendo seu desempenho e/ou vivência acadêmica.

12 INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A ECEMAR dispõe da Subcoordenadoria de Oficiais-Alunos do CGAEM (SCOA-CGAEM) que prevê ações de interação e comunicação entre Oficiais-Instrutores e OA. Com destaque ressalta-se que a ECEMAR reforça em sua cultura organizacional, o diálogo e o compromisso com o coletivo, pois se acredita que os sujeitos em interação constroem conhecimentos que reverberam positivamente nas próprias instituições. É importante destacar que se entende cultura organizacional como um “reflexo da essência de uma organização (...), o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele” (MARCHIORI, 2009, p. 304).

Deste modo, a SCOA-CGAEM ao desenvolver um trabalho integrado e atento às demandas dos discentes busca como recurso de comunicação e informação as tecnologias digitais em rede, de modo que todos os integrantes no processo educativo tenham acesso às informações de modo síncrono.

13 INFRAESTRUTURA

13.1 TECNOLOGIAS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - TDIC - NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM.

As instituições de ensino militar passaram por mudanças pragmáticas. Tais mudanças se dão principalmente na formação continuada e estão intrinsecamente relacionadas ao advento das TDIC. Neste sentido, o processo de ensino-aprendizagem precisou se adequar às novas práticas, métodos e competências, ofertando aos OA experiências formativas que visam capacitá-lo para atuar nas demandas específicas das atividades laborativas, nas Organizações Militares da FAB.

Em 2020, os impactos da pandemia foram sentidos na Educação Brasileira, e o Professor, assim como a escola, se reinventou. A compreensão da tecnologia digital no processo ensino-aprendizagem se tornou uma exigência e a capacidade de adaptação e inovação, uma constante entre tantos requisitos do currículo docente.

Atenta às demandas e aos desafios de se estruturar e possibilitar o ensino de qualidade no formato remoto, a ECEMAR passou a desenvolver efetivamente a formação dos Oficiais Superiores no contexto do ciberespaço, por meio das interfaces virtuais e digitais em rede, resultando no crescimento da mediação virtual, permitindo aos OA uma nova concepção de ensino-aprendizagem.

13.2 EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

A implementação da TDIC nas últimas duas décadas, em especial com o avanço das redes digitais móveis de Internet, traz consigo diversos desafios e oportunidades tanto no nível individual quanto no da sociedade, na medida em que novos modos de se relacionar com a informação e o conhecimento são estabelecidos.

Esses desafios interferem, em particular, na educação, que se vê frente à necessidade de lidar com diversas questões desencadeadas pela presença cada vez mais frequente da TDIC no cotidiano acadêmico: seja para preparar os OA para aproveitarem plena e conscientemente todo o potencial dessas tecnologias, seja para incentivar os docentes/instrutores a desenvolverem metodologias e práticas capazes de promover a incorporação das tecnologias digitais como instrumento pedagógico.

Para tanto, a seguir abaixo serão apresentadas as Diretrizes Gerais para a ECEMAR, decorrentes do PDEE e presentes no PDI da Escola, no que tange aos respectivos eixos: gerenciais, infraestrutura e apoio. No aspecto gerencial, ressalta-se a Diretriz, que se refere à ampliação da EAD como ferramenta de ensino-aprendizagem.

ECEMAR	SITUAÇÃO ATUAL
AUDITÓRIOS	A ECEMAR possui os seguintes auditórios: Auditório Ten. Brig. Deoclécio (Auditório 1) – 226 assentos; Auditório 2: 56 assentos; Auditório 3: 60 assentos; Auditório do Comando: 48 assentos; Sala de Guerra: 45 assentos; e Auditório do Prédio Anexo (Auditório A): 80 assentos.
SALAS DE AULAS	14 Miniauditórios no Prédio Principal (miniauditórios 4 a 17): 14 assentos cada; e 6 miniauditórios no Prédio Anexo (miniauditórios A1 a A6): 14 assentos cada.
INTERNET	Existe acesso por rede cabeada (<i>ethernet</i>) de 60 MB e por rede sem fio (<i>Wi-fi</i>) de 7 MB.

Ressalta-se, ainda, a potencialidade do CEAD, que desenvolve um trabalho valoroso no gerenciamento dos cursos sob sua responsabilidade.

Cabe destacar que a ECEMAR desempenhará, no Segundo Módulo do CGAEM, um suporte didático de aprendizagem baseado no software livre *Moodle*. O AVA foi estruturado nesta plataforma, a partir da disponibilização dos conteúdos e da realização de diferentes atividades didáticas.

Por ser uma plataforma de apoio ao ensino, ela potencializa o processo de ensino-aprendizagem, com interfaces (recursos e ferramentas) para a interação entre o grupo de OA e tutores-docentes. As disciplinas disponibilizadas no *Moodle* são totalmente personalizáveis, em termos de apresentação visual, organização e disposição das informações. Isso confere flexibilidade na organização do material na plataforma e uma possibilidade de torná-los mais atrativos e funcionais a partir de uma sequência didática que contemple os objetivos específicos do curso e o perfil profissional do OA.

Neste sentido, destaca-se a relevância da infraestrutura física e tecnológica da ECEMAR para o pleno desenvolvimento do curso, a qual consiste de espaços que podem ser configurados para a criação de ambiências voltadas para a realização de situações de aprendizagens no contexto autoinstrucional.

14 AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A CPA da ECEMAR foi designada com o objetivo de cumprir as diretrizes previstas no MCA 37-247 “Manual da Avaliação Institucional do Ensino da Aeronáutica”, Volume VII.

O Manual de Avaliação Institucional do Ensino da Aeronáutica estabelece as orientações para a constituição da Assessoria de Avaliação Institucional (AAI) e da CPA, definindo o Ciclo Avaliativo (interno e externo), o Calendário e os Instrumentos da Avaliação Institucional e divulgação dos resultados, de modo a contribuir com a estruturação da Organização de Ensino (OE), estabelecendo metas a serem contempladas no âmbito da gestão e do ensino.

Dessa forma, a AAI foi estruturada para atender ao desempenho das 6 (seis) Dimensões da Avaliação:

- a) Organização Institucional - objetiva avaliar as diretrizes previstas na OE, considerando a sua missão, as ações institucionais propostas, bem como o próprio processo implementação de AI;
- b) Corpo Docente - consiste na avaliação do desempenho profissional dos docentes que estão inseridos diretamente à atividade de ensino, considerando os professores e instrutores (civis e militares), tanto no contexto da IES contratada quanto da ECEMAR;
- c) Corpo Discente - propõem-se em avaliar a qualidade do ensino ofertado na ECEMAR tendo por base os normativos aprovados para os cursos e/ou estágios em consonância com as diretrizes de formação do discente;
- d) Organização Didático-Pedagógica - consiste na operacionalização normativa e a estruturação do ensino em relação aos objetivos da OE e dos cursos ou estágios;
- e) Infraestrutura e Apoio - consiste na avaliação qualitativa dos seguintes aspectos: recursos humanos técnico-administrativos, instalações físicas e tecnológicas, do material e dos equipamentos utilizados na OE; e
- f) Pós-Curso - que visa avaliar os aspectos da atividade profissional, a continuidade do processo de formação do militar que envolve a sua formação, a pós-formação e a capacitação, além de identificar as contribuições a posteriori do curso na atividade laborativa.

No momento, diversos setores da estrutura organizacional da ECEMAR, por força de seu Regimento Interno, têm atribuições relacionadas à Avaliação Institucional. São eles:

- a) Coordenadoria Acadêmica (CACD) – supervisionar as atividades de planejamento e de avaliação do processo de ensino-aprendizagem e participar no desenvolvimento das ações de Avaliação Institucional;
- b) Subcoordenadoria de Coordenação de Cursos (SCCC) – gerenciar o planejamento do CGAEM;

- c) Subcoordenadoria de Planejamento e Coordenação Pedagógica (SCPC) – planejar o CGAEM em coordenação com os setores da Coordenadoria Acadêmica; utilizar como subsídio, para alterações estruturais as informações advindas das avaliações de ensino-aprendizagem;
- d) Subcoordenadoria de Supervisão do Ensino Online (SCEO) – coordenar e acompanhar o CGAEM na modalidade de EAD, sob aspectos acadêmicos, processuais e administrativos; e
- e) Subcoordenadoria de Avaliação (SCAV) – coordenar e controlar a realização das atividades concernentes à avaliação do CGAEM.

Parte-se do pressuposto de que a avaliação deve ter caráter eminentemente pedagógico, em prol do compromisso da qualidade do ensino. Para isso, ela deve ser utilizada para oferecer instrumentos que revelem indicadores que apontam para a realidade institucional, identificando situações-problema que precisam ser alteradas e otimizadas.

Para Sobrinho (1994) a avaliação institucional é um processo que requer a adesão coletiva. Gimenes (2007) complementa que a avaliação gera conhecimentos fundamentais para o planejamento e para a ação institucional, e deve, segundo o autor, ser:

(...) um processo permanente de autoconhecimento e de autocrítica da instituição, constituindo-se em instrumento fundamental para a reflexão de sua identidade institucional, bem como de auxílio para a tomada de decisões quanto às suas diferentes atividades, sejam elas pedagógicas, administrativas, de extensão ou de pesquisa. (GIMENES, 2007, p. 239).

Nessa perspectiva, entende-se que a avaliação deve propiciar melhorias no desenvolvimento do ensino, sendo, dessa forma, utilizada como meio de reflexão para a tomada de decisões que permitam pensar a realidade que se tem, onde se quer chegar e o que fazer para alcançar o que se almeja, enquanto instituição de ensino que forma líderes para o preparo e o emprego da componente militar do Poder Aeroespacial.

15 DISPOSIÇÕES FINAIS

Os casos não previstos no presente documento serão submetidos à apreciação do Diretor de Ensino da Aeronáutica.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J. C. S. Para uma análise das representações sobre as técnicas de ensino. In: P. A. VEIGA (ed.). **Técnicas de ensino: por que não?** 18th ed. Campinas: Papirus, 2007. p. 11–34.
- BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora: Uma Abordagem Teórico-Prática**. 1º. São Paulo: Penso, 2017.
- BELLONI, M. L. **O que é mídia-educação**. Campinas-SP: Coleção polêmicas do nosso tempo, 2005.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. **MCA 10-4: Glossário da Aeronáutica**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 002, de 16 FEV 2001.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. **MCA 36-9: Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica – PPOA**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 154, de 21 ago. 2023.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. **TCA 37-14: Cursos e estágios do COMGEP para 2024 e 2025**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 227, de 13 dez 2023.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **Educação a distância: Instruções referentes à estruturação da Educação a Distância no âmbito da Diretoria de Ensino**. Brasília - DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 137, de 25 jul. 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-833: Instruções referentes à estruturação da Educação a Distância no âmbito da Diretoria de Ensino**. Brasília - DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 137, de 25 JUL 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-836: Normas para a Elaboração, Alteração e Atualização de Projeto Pedagógico de Curso**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 93, de 20 MAI 2021.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-846: Normas Reguladoras para os Cursos e Estágios da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 144, de 5 AGO 2021.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **MCA 37-247: Manual de Avaliação Institucional do Ensino da Aeronáutica – Volume IV**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 230, de 17 de dez. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **PCA 37-17: Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Ensino**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 2, de 6 jan. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. ECEMAR. **PCA 37-22: Plano de Desenvolvimento Institucional da escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 57, de 26 MAR 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. GABAER. **DCA 36-2: Planejamento do Fluxo de Carreira dos Oficiais da Ativa da Aeronáutica**. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 85, de 11 maio 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. GABAER. **PCA 30-1: Plano de Pessoal da Aeronáutica** – PPAER. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 93, de 23 MAIO 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.464, de 04 de agosto de 2011**. Dispõe sobre o Ensino na Aeronáutica; e revoga o Decreto-Lei nº 8.437, de 24 de dezembro de 1945, e as Leis nos 1.601, de 12 de maio de 1952, e 7.549, de 11 de dezembro de 1986. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília – DF, de 05 jun. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. [S. l.: s. n.], 2007.

BRASIL. Portaria GABAER nº 11/GC3, de 11 de janeiro de 2021. **Institui o Curso de Gestão e Assessoramento de estado-Maior no âmbito do Comando da Aeronáutica**.

BRASIL. **Portaria GABAER nº 561/GC3, de 13 de setembro de 2023**. Fixa as Condições Peculiares de acesso para os diversos Quadros de Oficiais da Ativa da Aeronáutica. Brasília – DF: Boletim do Comando da Aeronáutica nº 171, de 18 set. 2023.

BRASIL. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “**Concepção Estratégica - Força Aérea 100**”. Publicada no BCA nº 180, de 15 out. 2018.

GIMENES, N. A. S. Estudo Metavaliativo do Processo de Auto-avaliação em uma Instituição de Educação Superior no Brasil. **Estudos em Avaliação Educacional**, vol. 18, no. 37, p. 217–243, 30 ago. 2007. DOI 10.18222/EAE183720072096. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/eae/article/view/2096>. Acesso em: 24 ago. 2021.

GONÇALVES, M.O; SILVA, V. Sala de aula compartilhada na licenciatura em matemática: relato de prática. In: BACICH, L; MORAN, J. (org.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

LÉVY, P. **O que é virtual?** 2nd ed. [S. l.: s. n.], 2011.

LUCENA, S.; PEREIRA, S. C.; OLIVEIRA, A. D. Redes e fluxos na iniciação à docência: o WhatsApp Messenger como espaço tempo de formação no Programa Institucional de Iniciação à docência. **App-learning: experiências de pesquisa e formação**, Salvador, 2016.

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. **Construindo comunidade de aprendizagem no ciberespaço: estratégias eficientes para salas de aula on-line**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

POSSARI, L. H. V.; NEDER, M. L. C. **Material didático para a EaD: processo de produção**. Cuiabá: Ed UFMT, 2009.

SILVA, M. Educação a distância (EaD) e educação online (EOL) nas reuniões do GT 16 da ANPED (2000-2010) | Silva | Revista Teias. **Revista Teias**, vol. 13, no. 30, p. 95–118, 2012. Disponível em: <https://www.e->

publicacoes.uerj.br/index.php/revistateias/article/view/24273/17252.

SILVA, P. K. L. **Vivendo esse mundo digital: impactos na saúde, na educação e nos comportamentos sociais**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

SOBRINHO, J. D. **Avaliação Institucional. processo, discussão e resultados**. 1994. Campinas-SP: [s. n.], 1994.

VALENTE, J. A. **Integração currículo e tecnologia digitais de informação e comunicação: a passagem do currículo da era do lápis e papel para o currículo da era digital**. In: CAVALHEIRI, A.; ENGERROFF, S. N.; SILVA, J. C. (Orgs.). As novas tecnologias e os desafios para uma educação humanizadora. Santa Maria: Biblos, 2013.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como Aprender e Ensinar Competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ANEXO A – EMENTÁRIO PRIMEIRO MÓDULO

(ÁREA: ADMINISTRAÇÃO)

DISCIPLINA: INOVAÇÃO ESTRATÉGICA CARGA-HORÁRIA: 30	
EMENTA	
1) importância da inovação; 2) gerenciando incertezas no mundo contemporâneo; 3) a importância de inovar; 4) dificuldades para inovar; 5) O DNA do inovador; 6) O Modelo de Geração de Ideias; 7) fatores de equilíbrio em inovações; 8) portfólio de inovação; Ferramentas de inovação; 9) compreendendo as resistências à inovação e como vencê-las; 10) ativadores da inovação; 11) inovação: um processo em duas fronteiras; 12) fronteira da inovação; 13) demonstrando a viabilidade; 14) Inovação estratégica; 15) <i>mindset</i> para inovação; e 16) atitudes de um líder inovador.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
a) desenvolver a criatividade para liderar um processo de inovação e utilizar técnicas que tornarão o processo de inovação mais viável (An).	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
CATMULL, E.; WALLACE, A. Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração. Rio de Janeiro: Rocco, 2014. COVEY, S. C. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014. CURY, A. Gestão da emoção: técnicas de <i>coaching</i> emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa. São Paulo: Benvirá, 2015. DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992. DRUCKER, Peter. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 1999. GOLEMAN, D. Inteligência social. Rio de Janeiro: Campus, 2006. GOLEMAN, D. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, S. (Orgs.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144. MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. MAXWELL, J. C. As 21 leis irrefutáveis da liderança. São Paulo: Mundo Cristão, 1999. MOSCOVICI, Fela. Equipes dão certo. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2002. SILVA, Flávio A. Geração de valor 2: plantando sonhos, colhendo conquistas. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.	

DISCIPLINA: GESTÃO DE PESSOAS CARGA-HORÁRIA:30	
EMENTA	
1) condicionantes externos e mudanças organizacionais: características da sociedade do conhecimento; 2) as mudanças e os seus impactos; desafios envolvidos em processos de mudança; 3) consolidação da aprendizagem; 4) tendências da gestão organizacional contemporânea; 5) valores do modelo industrial de gestão; 6) práticas tradicionais e a evolução da gestão organizacional; 7) valores do modelo pós-industrial; 8) as novas relações de trabalho: aspectos críticos e desafios para os gestores; 9) consolidação da aprendizagem; 10) alinhamento dos interesses corporativos e individuais; 11) o desafio de conciliar interesses corporativos e individuais; 12) diferenças intergeracionais: atitudes e valores; 13) a evolução da área de gestão de pessoas: do departamento pessoal ao consultor interno; 14) a educação corporativa como fonte de vantagem competitiva para as organizações; 15) consolidação da aprendizagem; 16) liderança: tendências e desafios; 17) conceitos e papel do líder: abordagens contemporâneas; e 18) consolidação da aprendizagem.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
a) refletir sobre o papel do líder diante dos desafios atuais (An); e b) discutir as características da sociedade do conhecimento, os modelos de gestão, as mudanças e os seus consequentes impactos nas organizações (Cp)	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
ALVES, Mario Aquino; GALEÃO SILVA; Luiz Guilherme. A crítica da gestão da diversidade das organizações. <i>Revista de Apresentações de Empresas</i> , São Paulo v. 44, n.3, p 20-29, jul./set.2004. AGYRIS, Cris. <i>Theory in practice: increasing professional effectiveness</i> . São Francisco. CA: Jossey-Bass, 1977. BARTLETT, Chistopher A. GOHSHAL, Sumatra. What is a global manager? <i>Harvard Business Rewiew</i> . Edição Especial, agosto, 2003. BENNIS, Warren. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996. BERTALANFFY, Ldwing Von. Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes, 2008. CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por Competências e Gestão do conhecimento. 3ed. Rio de Janeiro:FGV, 2009. HOMEPT. Diagrama de Pareto. Disponível em: https://www.homeppt.com/es/articles/problem-analysis-with-pareto-chart-template-for-excel.html .	

DISCIPLINA: TENDÊNCIAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
CARGA-HORÁRIA: 30	
EMENTA	
1) gerenciamento de programas; 2) metodologias ágeis; 3) projetos complexos; 4) <i>Design Thinking</i> ; e 5) outras tendências em gerenciamento de projetos.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
a) conceituar e relacionar o gerenciamento de programas, de portfólios e de projetos (Cp); b) entender o ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios (Cn); c) conhecer e aplicar os princípios de <i>Design Thinking</i> em gerenciamento de projetos (Cn); e d) conceituar e compreender sistemas e complexidade (Cp).	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
ANGELO, A. S.; LUKOSEVICIUS, A. P. Prince 2: o método de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. AMARAL, F. Introdução a ciência de dados e Big Data. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. AXELOS. Gerenciando projetos de sucesso com o Prince2. The Stationery Office: TSO, 2009. AXELOS. <i>Managing successful programmes</i> . The Stationery Office: TSO, 2011. AXELOS. <i>Managing of portfolios</i> . The Stationery Office: TSO, 2013. AXELOS. <i>Managing successful projects with Prince2</i> . The Stationery Office: TSO, 2017. BAR-YAM, Y. <i>Dynamics of complex systems: studies in nonlinearity</i> . Westview Press, 2003. CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. <i>Design Thinking</i> na educação presencial, a distância e corporativa. São Paulo: Saraiva Uni, 2017. EDER, S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Diferenciando as abordagens tradicionais e ágeis de gerenciamento de projetos. <i>Production</i> , v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015. LUKOSEVICIUS, A. P.; ARRIVABENE, A.; SALES, L. Gerenciamento de programas com o Program Model Canvas. <i>MUNDOPM</i> (Curitiba), v. 1, p. 74-79, 2015. LUKOSEVICIUS, A. P.; MARCHISOTTI, G. G.; SOARES, C. A. P. Panorama da complexidade: principais correntes, definições e constructos. <i>Revista Eletrônica Sistemas & Gestão</i> , v. 11, p. 455-465, 2017. KDNUGGETS. <i>KDnuggets Polls: Data Mining Methodology</i> (Aug. 2007). Disponível em: < http://www.kdnuggets.com >. MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. Traduzido por Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005. NEDOPIL, C.; STEGER, U.; AMANN, W. <i>Managing complexity in organizations: text and cases</i> . London: Palgrave Macmillan, 2011. VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. Design thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. VIEIRA, D. Scrum: a metodologia ágil explicada de forma definitiva. Disponível em: < http://http://www.mindmaster.com.br/scrum >.	

DISCIPLINA: NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS CARGA-HORÁRIA: 30
EMENTA
1) o processo de negociação e os resultados esperados; 2) os aspectos relacionais e o <i>software</i> mental; e 3) aspectos envolvidos em uma negociação.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) articular os relacionamentos necessários no decorrer do processo de negociação aos resultados desejados pela organização (An); b) conhecer os aspectos relacionais e o software mental (Cn); e c) executar todos os aspectos envolvidos numa negociação (Ap).
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
A ser definida pela IES contratada.

DISCIPLINA: GESTÃO ESTRATÉGICA CARGA-HORÁRIA: 30
EMENTA
1) gestão estratégica na organização do século XXI; 2) conceitos estratégicos e o ambiente geral e competitivo; 3) tendências, cenários, oportunidades e ameaças; 4) matriz SWOT e BSC; e 5) estratégias empresariais e planos de ação de gestão.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) analisar a maneira em dotar as organizações com uma gestão estratégica do século XXI (An); b) desenvolver e aplicar os conceitos estratégicos (Ap); c) analisar o ambiente geral e competitivo (An); d) identificar tendências, cenários, oportunidades e ameaças (Cp); e) elaborar, avaliar e aplicar ferramentas estratégicas (Ap/Av); e f) desenvolver estratégias e planos de ação voltadas à gestão (Ap).
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2010. KAPLAN, R. & NORTON, D. <i>Balanced Scorecard</i> : transformando a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus. 1997. KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campos, 2016. PORTER, M. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986. PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980. RUMMELT, R. Estratégia boa, estratégia ruim. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DISCIPLINA: COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISES	
CARGA-HORÁRIA: 20	
EMENTA	
1) comunicação interpessoal; 2) linguagem formal e linguagem coloquial; 3) comunicação corporativa; 4) análise de tendências da comunicação; 5) conceito, características e natureza da crise; 6) impactos da crise sobre os diversos públicos; 7) medidas de prevenção, risco e vulnerabilidades; 8) plano de crise; e 9) relações com a mídia.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
a) analisar as tendências de comunicação (An); b) apontar conceito, características e natureza da crise (Cn); c) conhecer medidas de prevenção, risco e vulnerabilidades (Cn); e d) estabelecer um plano de crise e a relação midiática (Ap).	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
CARNEGIE, D. Como fazer amigos e influenciar pessoas. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003. CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008; DAMASIO, A. O erro de descartes: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. DOWLING, G. Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance. New York: Oxford University Press: 2001. FORNI, J. J. Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2019. GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003. MATOS, G. G. Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. PALADINI, E.P. Gestão da Qualidade – Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2000. RABAÇA, A., BARBOSA, C. Dicionário de comunicação, Rio de Janeiro: Campus, 2001. ROSENBERG, M. B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006. SCOTT, K. Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade. São Paulo: HSM, 2017. WERKEMA, Maria Cristina Catarino. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1995. WEINSCHENK, Susan M. Apresentações brilhantes. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.	

DISCIPLINA: ANÁLISE DE RISCOS E CENÁRIOS CARGA-HORÁRIA: 30
EMENTA
1) a especificidade do risco político; 2) tipologia e causas internas e externas ao risco político; 3) mensuração, análise, estimativa e gerenciamento de risco político; 4) aplicabilidade e efetividade dos cenários políticos; 5) construção de cenários econômicos; 6) cenários sociológicos, tecnológicos e mercadológicos; 7) aplicabilidade e efetividade de cenários; 8) método de construção de cenários; e 9) planejamento por cenários.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) estabelecer as especificidades, tipologia e causas internas/externas do risco político (An); b) demonstrar os tipos e métodos de mensuração, análise, estimativa e gerenciamento de risco político (Ap); c) construir cenários econômicos, sociológicos, tecnológicos e mercadológicos (Ap); e d) estabelecer métodos de construção de cenários levando em conta a sua aplicabilidade e efetividade (Si/Ap).
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
A ser definida pela IES contratada.

DISCIPLINA: MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	
CARGA-HORÁRIA: 20	
EMENTA	
1) método de Análise e Solução de Problemas (MASP); 2) 5W2H; 3) metas SMART; 4) diagrama de Ishikawa; 5) histograma; 6) matriz RACI; 7) gráfico de Controle; 8) ciclo PDCA; 9) método AHP; 10) diagrama de Pareto; 11) Kanban; 12) matriz GUT; e 13) análise SWOT.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
a) estruturar o ciclo PDCA, a matriz de responsabilidades (RACI) e as metodologias SMART e AHP (Ap).	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
ARUEIRA, A. B. Aplicação do método AHP para avaliação de transportadores. 2014. 71f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. BARCAUI, A. B.; REGO, M. L. Fundamentos de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2019. CANVA. K. Disponível em: https://www.canva.com/photos/search/kanban/ . CARVALHO, K. M.; PESSÔA, L. C. Classificação de projetos: um estudo da aplicação do método AHP. Revista de Gestão e Projetos, v.3, n.1, p.280-298, jan./abr.2012. GOMES, A. P. C. Z. et al. <i>Coaching & mentoring</i> . Rio de Janeiro: FGV, 2015. HOMEPT. Diagrama de Pareto. Disponível em: https://www.homeppt.com/es/articles/problem-analysis-with-pareto-chart-template-for-excel.html . HSM. Todos informados sobre seus papéis: conheça a matriz RACI. 2017. Disponível em: https://www.hsm.com.br/todos-informados-sobre-seus-papeis-conheca-matriz-raci/ . KUHN, T. Estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1982. LOBATO, D. M. et al. Estratégia de empresas. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. MARSHALL JUNIOR, I. et al. Gestão da qualidade e processos. Rio de Janeiro: FGV, 2012. MICROSTRATEGY. Histograma. Disponível em: https://doc-archives.microstrategy.com/producthelp/10.11/Workstation/WebUser/WebHelp/Lang_1046/Content/Introduction_to_Histogram_Visualizations.htm?Highlight=histograma . MONTES, E. Gráfico de controle. 2018. Disponível em: https://escritoriodeprojetos.com.br/grafico-de-controle . OLIVERIA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998. PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2018. RAGHURAM PATRUNI, R.; KOSURI, S. R. <i>The straits of success in a VUCA world</i> . Journal of Business and Management, p.16-22, 2017. Disponível em: http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf.17016-2017/Volume%201/3.%2016-22.pdf . RAJ, P. P. et al. Gerenciamento de pessoas em projetos. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010. ROCHA, A. V. e tal. Gerenciamento da qualidade em projetos. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018. ROCK CONTENT. Conheça o diagrama de Ishikawa e saiba como mapear problemas e soluções para o seu negócio. 2018. Disponível em: https://rockcontent.com/blog/diagrama-de-ishikawa/ . RODRIGUES, M. V. al. Qualidade e acreditação em saúde. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016. SCHWAB, K. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016.	

DISCIPLINA: PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE	
CARGA-HORÁRIA: 30	
EMENTA	
1) desafios do contexto político, econômico e administrativo no país para a atuação das organizações; 2) qualidade do processo orçamentário e sustentação do desenvolvimento econômico e social; 3) diferentes perspectivas para a compreensão das funções do orçamento na ação governamental; 4) orçamento e redução do caráter aleatório da gestão; 5) as dimensões que conformam o papel do orçamento como instrumento de planejamento e controle; 6) conexão entre a visão estratégica e as escolhas orçamentárias; 7) ciclo orçamentário como sequência de decisões: contextos institucional e organizacional; 8) hemisfério imaginativo do ciclo orçamentário: a construção da visão e a chancela; 9) hemisfério ativo do ciclo orçamentário: realização e avaliação das ações; 10) condicionamentos às reformas do orçamento público: transformações na sociedade brasileira desde os anos 1980 e os movimentos de reformas da gestão pública; 11) tentativas de reformas orçamentárias: referências ao contexto internacional; e 12) reinvenção do orçamento: reflexões e perspectivas no caso brasileiro.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
a) estimular inovação para obtenção de maior qualidade do gasto e redução do caráter aleatório de gestão organização (Va); b) vislumbrar a visão abrangente e integrada do processo orçamentário (Cp); c) reforçar as capacidades de antecipação, integração e reação em situações de incertezas na gestão (Cp); d) distinguir os sistemas de planejamento e controle de gestão (Cp); e e) relacionar o orçamento ao mecanismo de reorganização administrativa (An).	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
ANTHONY, R. N. <i>Planning and control systems: a framework for analysis</i> . Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965. AUCOIN, P. <i>The new public management: Canada in comparative perspective</i> . Montreal: IRPP, 1995. BARZELAY, M. <i>The new public management: improving research and policy dialogue</i> . Los Angeles: University of California Press, 2001. BARZELAY, M. <i>Breaking through bureaucracy: a vision for managing change in government</i> . Berkeley: University of California Press, 1992. BARZELAY, M. & SHVETS, E. Improvisando as práticas de planejamento estratégico centrado em projetos e sua implementação: o Brasil em ação. <i>Revista de Administração Pública</i> . 39 (3) maio-jun, 2005, p.753-796. BARZELAY, M., & CAMPBELL, C. <i>Preparing for the future: strategic planning in the USA Air Force</i> . Washington D.C: Brookings Institution Press, 2003. BARZELAY, M. Roteiro da palestra <i>Nuevas aproximaciones a planificación</i> . Tradução livre. CIDE, Cidade do México. Jul, 2007. BARZELAY, M. <i>The new public management: improving research and policy dialogue</i> . University of California Press/Russel Sage Foundation, 2001. BELL, D. <i>The Year 2000: trajectory of an idea</i> . Daedalus, número especial. Toward the Year 2000: Work In Progress, 1967. BERTERO, C. O., VASCONCELOS, F. C., & BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. <i>Revista de Administração de Empresas</i> , 43 (4), 2003, p.48-62. CAMPBELL, A. Lessons from the Failure of Managerialism in Britain. In: John Halligan. <i>Public service reform</i> . Bruxelles: Centre for Research in Public Sector Management in collaboration with IASIA, International Institute of Administrative Sciences – IIAS, 1998. CHANDLER, A. D. Jr. <i>Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise</i> . Cambridge, MA: MIT Press, 1962.	

- CUNHA, A. A busca de maior vitalidade da gestão nas organizações do poder judiciário. In: Cadernos FGV Projetos, ano 5, n. 12, maio-jun., 2010, p.45-5.
- CUNHA, A. Reformas na gestão pública e a reinvenção do orçamento: reflexões e perspectivas sobre o contexto brasileiro. In: REZENDE, Fernando & Armando CUNHA. A reforma esquecida: orçamento, gestão pública e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- CUNHA, A. Reformas do processo orçamentário: experiências internacionais e iniciativas recentes no Brasil. In: REZENDE, F. & CUNHA, A. A reforma esquecida II: obstáculos e caminhos para a reforma do processo orçamentário. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- CUNHA, A. & Otero, Roberto B. Interpretações e reinterpretações sobre o processo orçamentário em organizações do setor público estadual brasileiro. Relatório Final do Subprojeto micro-orçamento: o processo orçamentário no âmbito das organizações, no âmbito do Projeto CEFIS - Gestão Pública e Desenvolvimento Econômico. Rede de Pesquisa Aplicada da FGV, nov. 2014.
- DAHL, R. A. The concept of power. Behavioral Science. 2:3, jul. 1957, p.201.
- DROR, Y. A capacidade para governar. Informe ao Clube de Roma. São Paulo: edições FUNDAP, 1999.
- FIGUEIREDO, A.M.C.; LIMONGI, F. Política orçamentária no presidencialismo de coalizão. Rio de Janeiro: Editora FGV e Fundação Adenauer, 2008.
- FUKUYAMA, F. Construção de Estados: governo e organização no século XXI. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

DISCIPLINA: TÉCNICAS DE PESQUISA E ESCRITA ACADÊMICA	
CARGA-HORÁRIA: 20	
EMENTA	
1) conceito de ciência; 2) método indutivo e dedutivo; 3) tema e descrição do contexto de pesquisa; 4) elaboração de perguntas e dos objetivos de pesquisa. Justificativa; 5) teorias, conceitos e modelos; 6) pesquisas realizadas; 7) tipos de pesquisa; 8) universo e amostra. Coleta de dados; 9) tratamento dos dados. Limitações; 10) apresentação de citações; 11) apresentação de referências; e 12) apresentação de figuras e quadros.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
a) estruturar as etapas e conteúdo de uma pesquisa e escrita acadêmica (Ap).	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Informação e documentação – Referências – Elaboração. NBR 6023, 2018. CALVETE, Cássio. Investigação econômica e ciência econômica. In: BÊRNI, Duílio de Ávila (Org.). Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002. CASHDAN, L.; LUCKHURST, M.; SINGLETON, J. <i>Editing and rewriting</i> . In: SINGLETON, J.; LUCKHURST, M. (Ed.) <i>The creative writing handbook</i> . 2nd ed. Basingstoke: Palgrave, 2000. DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F.H. Gerenciamento de projeto e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Quality mark, 2005. FLICK, U. <i>An introduction to qualitative research</i> . 2n ed. London: Sage, 2002. GIL, A. C. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. KERZNER, H. <i>Using the project management maturity model: strategic planning for project management</i> . USA: John Wiley & Sons, 2005. MEDEIROS, J. B. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. MINTZBERG, H. <i>The rise and fall of strategic planning</i> . New York: Free Press, 1994. MOTTA, P. R.; PIMENTA, R.; TAVARES, E. (Org.). Novas ideias em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2006. PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2018.	

DISCIPLINA: METODOLOGIA CIENTÍFICA PARA ELABORAÇÃO DE TCC CARGA-HORÁRIA: 30
EMENTA
1) natureza do trabalho científico; 2) pesquisa nas ciências sociais; 3) planejamento do trabalho científico; 4) estruturação do trabalho científico; 5) escrita do texto científico; 6) etapas iniciais. desenvolvimento; 7) etapas finais; 8) estrutura do texto; 9) elementos pré-textuais; 10) elementos textuais; 11) elementos pós-textuais; 12) características do texto; e 13) citações e notas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) estruturar o problema de pesquisa para a elaboração do TCC (An); b) interpretar os fundamentos de um trabalho científico (Cp); c) descrever a metodologia científica a ser aplicada no TCC (Cp); e d) elaborar o TCC (Ap).
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000. GALLIANO, A. G. O método científico. São Paulo: Harbra, 2000. GUIMARÃES, R. Avaliação e fomento de C&T no Brasil: propostas para os anos 90. Brasília: CNPq, 1994. NEGRA, C. A. S.; NEGRA, E. M. S. Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. São Paulo: Atlas, 2003. SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DISCIPLINA: GESTÃO DE QUALIDADE E PROCESSOS CARGA-HORÁRIA: 30
EMENTA
1) desempenho superior nos níveis estratégico, tático e operacional; 2) excelência de gestão; 3) os processos e a gestão da qualidade; 4) ferramentas da qualidade na gestão da rotina organizacional; 5) ferramentas de gestão; 6) indicadores de desempenho; e 7) abordagens específicas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) auxiliar na busca do desempenho superior nos níveis estratégico, tático e operacional (Ap); b) alavancar os níveis e eficiência e eficácia nas organizações (Si/Ap); c) aplicar a gestão da qualidade e processos nos diferentes níveis das organizações (Ap); e d) utilizar as ferramentas da qualidade na gestão da rotina organizacional por meio de ferramentas de gestão, indicadores de desempenho e demais abordagens específicas (Ap).
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
A ser definida pela IES contratada.

<p align="center">DISCIPLINA: COMPLIANCE CARGA-HORÁRIA: 30</p>
<p align="center">EMENTA</p>
<p>1) origem e evolução histórica do <i>compliance</i>; 2) as atribuições do <i>compliance officer</i>; 3) os aspectos legais e teóricos; e 4) o instituto do <i>compliance</i> difundido no exterior.</p>
<p align="center">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>
<p>a) apontar a origem e a evolução histórica do <i>compliance</i> até o <i>compliance officer</i> (Cn); b) analisar os aspectos legais e teóricos que envolvem a estrutura do <i>compliance</i> (An); e c) apresentar o instituto do <i>compliance</i> (Cp).</p>
<p align="center">BIBLIOGRAFIA BÁSICA</p>
<p>BATISTA, A. L. Compliance fiscal e a consequente qualidade da saúde financeira das empresas. <i>BLB Brasil</i>. 26 dez. 2016. Disponível em: <http://www.blbbrasil.com.br/artigos/compliancefiscal>.</p> <p>BLOK, M. Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.</p> <p>CARNEIRO, C. Curso de Direito Tributário e Financeiro. 8ª ed. São Paulo: Saraiva. 2019.</p> <p>CARNEIRO, C. Impostos Federais, Estaduais e Municipais. 7ª ed. São Paulo. Saraiva. 2019.</p> <p>CARNEIRO, C. Compliance pública na administração pública: uma necessidade para o Brasil. <i>Revista de Direito da Faculdade Guanambi</i>. v.3, n.1, 2016.</p> <p>CARNEIRO, C; SANTOS JUNIOR, Milton de Castro. Compliance e Boa Governança (<i>Pública e Privada</i>). Curitiba: Juruá, 2018.</p> <p>DUBOIS, R. Inovações na gestão pública. São Paulo: Saint Paul, 2012.</p> <p>GARCÍA, R. M. <i>In cumplimiento de los códigos de conducta y potestade disciplinaria de empresário</i>. Madrid: LaLey, 2011.</p> <p>GIOVANINI, W. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). <i>Lei Anticorrupção e Temas de Compliance</i>. 2.ed. Salvador: Juspodivm, 2017.</p> <p>GONÇALVES, A. P. Afinal, o que é controladoria? Auditoria e Controladoria. 24 maio 2010. Disponível em: <http://auditoriaecontroladoria.blogspot.com.br>.</p> <p>MAFFEI, J. L. Curso de auditoria: introdução à auditoria de acordo com as normas internacionais e melhores práticas. São Paulo: Saraiva, 2015.</p> <p>MENDES, F. S.; CARVALHO, V. M. <i>Compliance: concorrência e combate à corrupção</i>. São Paulo: Trevisan, 2017.</p> <p>RIBEIRO, O. M.; COELHO, J. M. R. Auditoria fácil. São Paulo: Saraiva, 2015.</p> <p>SEGAL, S. <i>Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management</i>. [s.l.]: Wiley Corporate F&A, 2011.</p>

DISCIPLINA: GESTÃO DE CUSTOS EM SAÚDE CARGA-HORÁRIA: 30
EMENTA
1) classificação dos custos; 2) métodos de custeio; 3) esquema básico de custos; 4) esquema básico; 5) custeio por absorção departamentalizado; 6) margem de contribuição; 7) decisões utilizando a margem de contribuição; 8) análise gráfica do ponto de equilíbrio; 9) ponto de equilíbrio operacional ou contábil; 10) ponto de equilíbrio econômico; 11) ponto de equilíbrio financeiro; 12) Clínica Vargas LTDA; 13) conceito de custo-padrão; 14) finalidades de custo-padrão; 15) tipos de custo-padrão; e 16) desempenho superior nos níveis estratégico, tático e operacional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) utilizar os conceitos de custos na tomada de decisões nas diversas áreas da empresa. (Ap); b) distinguir o conceito de abordagem por absorção e abordagem por contribuição (An); c) aplicar os principais métodos de custeio (Ap); d) analisar as tomadas de decisão considerando custos (An); e) identificar a importância do custo unitário (An); e f) aplicar a relação custo-benefício e custos de oportunidade na análise de custos (Ap).
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
CHING, H. Y. Manual de custos de instituições de saúde. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. MARTINS, E. Contabilidade de custos: inclui o ABC. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000. NAKAGAWA, M. Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 2001.

DISCIPLINA: GESTÃO DA QUALIDADE E ACREDITAÇÃO EM SAÚDE CARGA-HORÁRIA: 30
EMENTA
1) qualidade e certificação dos serviços em saúde; 2) metodologia de avaliação da qualidade dos serviços de saúde; 3) ferramentas de avaliação, monitoramento e controle; 4) acreditação em saúde; e 5) gerenciamento do sistema de garantia da qualidade em saúde.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) identificar os impactos de um programa de qualidade e segurança do paciente na estratégia das organizações (Cp); e b) entender os conceitos atuais e principais tendências no que diz respeito a experiência do paciente.
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
ANDRÉ, A. M. Gestão Estratégica de Clínicas e Hospitais. Editora Atheneu. São Paulo, 2010. 2ª edição. PAVAN, F. R., NOVAES A. P. Fundamentos Para Melhoria da Qualidade em Serviços de Saúde. Ed. Cedet. São Paulo, 2017. 1ª edição LEE, F. Se Disney Administrasse seu Hospital: 9 1/2 Coisas que Você Mudaria. Ed Bookman, 2018. 1ª edição.

ANEXO B – EMENTÁRIO SEGUNDO MÓDULO**(ÁREA DEFESA)**

DISCIPLINA: OPERAÇÕES MILITARES CARGA-HORÁRIA: 72
EMENTA
1) ética profissional militar; 2) conceitos sobre doutrina militar; 3) a guerra aérea e o poder aeroespacial; 4) capacidades, tarefas e ações de força aérea. 5) conceitos sobre concepção de preparo e emprego conjunto; 6) operações conjuntas das forças; 7) Comando Operacional Conjunto; 8) estado-maior conjunto; 9) comando de operações aeroespaciais (COMAE); 10) comando de zona de defesa; 11) comando de defesa cibernética; 12) inteligência nas operações conjuntas; 13) logística e mobilização nas operações conjuntas; 14) comando e controle nas operações conjuntas; 15) guerra cibernética nas operações conjuntas; 16) operações especiais nas operações conjuntas; 17) operações DBNQR nas operações conjuntas; 18) assessoria jurídica nas operações conjuntas; 19) sistemática de planejamento de emprego conjunto das forças armadas; 20) planejamento para operações conjuntas; 21) processo de planejamento estratégico; 22) processo de planejamento conjunto; 23) exame de situação operacional; 24) arte operacional; determinação de centro de gravidade; 25) medidas e indicadores no nível operacional; e 26) gerenciamento do risco operacional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
a) identificar conceitos doutrinários relacionados com a Doutrina Básica da FAB (Cn); e b) identificar conceitos doutrinários relacionados com a Doutrina de Operações Conjuntas (Cn).
BIBLIOGRAFIA BÁSICA
BRASIL. Portaria nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira – Volume 1. BRASIL. Portaria nº 1.225/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira – Volume 2. BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa n. 84/GM-MD, de 15 de setembro de 2020. Aprova a Doutrina de Operações Conjuntas – MD30-M-01/Volumes 1 e 2 (2ª Edição/2020).

ANEXO C – FORMULÁRIO DE PEDIDO DE REVISÃO DE ITEM

FORMULÁRIO DE PEDIDO DE REVISÃO DE ITEM	
<p>Curso: _____</p> <p>Prova: _____</p> <p>Código do Oficial-Aluno: _____</p>	<p style="text-align: center;"><u>Campo a ser preenchido pela SCAV</u></p> <p style="text-align: center;">Pedido de Revisão de item nº _____/SCAV/_____.</p>
<p>A identificação do Oficial-Aluno deverá ser realizada <u>APENAS</u> pelo código.</p> <p>Orientação:</p> <p>a) O Oficial-Aluno terá 24 (vinte e quatro) horas, após a publicação do gabarito oficial, para o preenchimento e o envio deste Formulário na plataforma do curso.</p> <p>b) A argumentação deverá ser clara e concisa. Utilizar letra de forma.</p>	
<p>Ao Sr. Coordenador Acadêmico:</p> <p>Solicito ao Sr. que seja revisto:</p> <p>Item número: _____ (gabarito oficial).</p> <p>Item número: _____ (gabarito da Prova do Oficial-Aluno), pelas seguintes razões:</p> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 15px; margin-top: 5px;"></div>	
<p>Data: ____ / ____ / ____</p>	

ANEXO D – PROCESSO DE ANÁLISE DO PEDIDO DE REVISÃO DE ITEM

FORMULÁRIO DE ANÁLISE DO PEDIDO DE REVISÃO DE ITEM	
Curso: _____	
Prova: _____	
Referente ao pedido de revisão de item nº: _____ / SCAV / _____	
1. Dados do Item fornecidos pela Subcoordenadoria de Avaliação: Nº do item: _____	
2. Parecer do Instrutor: _____ _____ _____ () Acrescentar _____ pontos () Manter a pontuação original () Diminuir _____ pontos	
3. Parecer do Coordenador da Disciplina: _____ _____ _____ DATA: ____/____/____ <div style="text-align: right;">_____ NOME COMPLETO Posto Esp.</div>	
4. Coordenador Acadêmico Aprovo em: ____/____/____ _____ _____ _____ <div style="text-align: right;">_____ NOME COMPLETO Posto Esp.</div>	
5. CIÊNCIA DO OFICIAL-ALUNO: <div style="text-align: right;">_____ NOME COMPLETO Posto Esp.</div>	