



Artigo de Opinião

**A liderança motivacional como currículo oculto
nos Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva (OFOR)**

MAJ Cav Rodrigo Conrado Lanot
(Opinião de inteira responsabilidade do autor)

2019

O ato de mapear processos tem por objetivo determinar o desempenho de uma atividade ou resultado através do levantamento de indicadores e consequente identificação de pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria. O mapeamento é cada vez mais usual nas gestões administrativas e em programas de excelência gerencial. No ambiente escolar, os resultados cognitivos e psicomotores são de fácil mensuração e consequente análise funcional. Porém, ao analisar o desenvolvimento e a avaliação atitudinal de discentes em ambiente escolar, pode-se constatar a falta de indicadores e a existência de subjetividade nas avaliações.

No Regulamento da Lei do Ensino do Exército está previsto que os currículos e os programas desenvolvidos no âmbito do Sistema de Ensino do Exército devem prever mecanismos para a revisão continuada de seus objetivos, conteúdos e práticas didáticas, com base nos dados colhidos nas avaliações e validações procedidas. Pode ser destacada também a previsão de enfatizar e prever as condições necessárias ao desenvolvimento dos objetivos educacionais da área afetiva, hoje mais adequadamente denominada por conteúdos atitudinais, devido à implantação do ensino por competências. Pode-se observar que o referido regulamento indica a importância de mapear o ensino e destaca as atitudes como objetivos educacionais.

A atitude é uma norma de procedimento de um indivíduo que leva a um determinado comportamento, concretizando intenção ou propósito. Na Instituição Exército Brasileiro a atitude de seus militares é fundamental para o cumprimento dos deveres militares, principalmente nos aspectos ético e moral, que caracterizam o valor militar. As Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA) conceituam atitudes como tendências de atuação relativamente estáveis diante de situações ou objetos que envolvem a presença dos componentes afetivo, cognitivo e comportamental. Destaca-se também o conceito de conteúdos atitudinais, que são definidos como conteúdos de aprendizagem que auxiliam no processo de formação da identidade militar, e que podem ser desenvolvidos por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar.

As Normas para Gestão do Ensino do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) estabelecem várias ações que estão intimamente ligadas ao mapeamento atitudinal e seus benefícios, na busca da permanente melhoria da qualidade dos processos de aprendizagem. Nesse contexto, a qualidade do ensino militar está fundamentada em competências bem definidas, avaliações e validações permanentes, acompanhamento do discente e desenvolvimento de processos de apoio à gestão educacional.

A prática de princípios que caracterizam o processo educacional é fundamental para atingir a qualidade no ensino e dentre vários relevantes pode-se ressaltar a melhoria contínua como um processo intimamente ligado ao mapeamento atitudinal. A melhoria contínua constitui a essência do processo educacional na introdução de novas práticas de desenvolvimento e avaliação do ensino, através de inovações e melhorias com o uso de novas tecnologias e ideias, sempre com a intenção de aumentar a produtividade e a qualidade.

A ideia da objetividade é exatamente a busca de evitar ao máximo o seu antônimo, a subjetividade. Entende-se por objetividade a representação fiel de um objeto e a qualidade

atribuída a algo ou alguém que é direto em suas ações. No contexto educacional, a objetividade é a intenção de desenvolver e avaliar fielmente o desempenho do discente.

Na subjetividade as ações variam de acordo com o julgamento e interpretação de cada pessoa, consistindo num tema que cada indivíduo pode interpretar da sua maneira. Nesse sentido, pode-se dizer que aspectos subjetivos são influenciados por sentimentos e opiniões pessoais, que mudam de acordo com cada pessoa, devido seus valores, experiências, atitudes e preferências. Considerando que o processo educacional é sério e justo, pode-se afirmar que é inaceitável desenvolver e avaliar o desempenho do discente sem parâmetros definidos e sem indicadores mensuráveis.

Considerando então que as atitudes são tendências de atuação, que envolvem sentimentos, ideias e expressão de comportamento, pode-se evitar a subjetividade no desenvolvimento e na avaliação dos conteúdos atitudinais?

As NDACA e suas normas internas apresentam princípios para o desenvolvimento das atitudes dos discentes e orientam as formas de ensino. Resumidamente, pode-se dizer que os alunos desenvolvem atitudes e valores através da prática de situações criadas e no cotidiano do ambiente escolar. O planejamento pedagógico é fundamental para o desenvolvimento sistemático das atitudes, através de estratégias adequadas e do uso de ferramentas e técnicas de ensino apropriadas.

A avaliação da área atitudinal nos estabelecimentos de ensino do DECEX também é regida pelas NDACA e suas normas internas. O princípio básico da avaliação é definido pela observação sistemática do comportamento e das opiniões do discente, prevendo ainda que a avaliação dos conteúdos atitudinais possui aspectos objetivos e subjetivos. O entendimento dos aspectos objetivos é a observações de situações concretas, como apresentação pessoal, cumprimento de horário e prazos, obediência às normas de conduta e regulamentos. Os aspectos subjetivos estão relacionados aos comportamentos nas atividades diárias e corriqueiras. Porém, as próprias normas orientam para a busca da diminuição da subjetividade, através do uso de registro de dados e fatos observados.

Conforme previsto nas Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais dos Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva (NICADA-OFOR), a Seção Psicopedagógica do Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre (CPOR/PA) realiza o planejamento do desenvolvimento e avaliação atitudinal, coordenando e controlando as atividades e ferramentas didáticas. As atitudes são desenvolvidas em todos os momentos do processo ensino-aprendizagem e avaliadas em situações planejadas. Dentre as diversas atividades que se observa as atitudes dos alunos, destaque-se: exercícios no terreno; atividades sociais; instruções de cunho prático; atividades englobando situações-problema; projeto interdisciplinar; levantamentos sociométricos; acompanhamento e aconselhamento educacional permanente; atendimento psicopedagógico; e o desenvolvimento do Programa de Liderança Militar, que engloba os Projetos Leitura, História Militar, Valores Militares, Mão Amiga, Mário Travassos e Avaliação de Integração.

No uso da tecnologia para o desenvolvimento e avaliação dos conteúdos atitudinais, o CPOR/PA utiliza uma ferramenta de informática chamada "Sistema Cenários Múltiplos", que se caracteriza por ser uma plataforma on-line de Tecnologia de Informação e Comunicação, instalada no servidor do Centro e utilizada simultaneamente por instrutores e

monitores através da intranet. Utilizado como banco de dados integrado do corpo discente, reúne varias informações importantes dos alunos, tais como: fatos observados, punições, elogios, avaliações atitudinais formativas e somativas, atendimentos psicopedagógicos, entre outros.

Com o objetivo de reunir todos os dados relevantes dos alunos em uma “planilha de indicadores” para destacar os principais aspectos de análise para planejamento da melhoria contínua no desenvolvimento e avaliação dos conteúdos atitudinais, a Seção Psicopedagógica do CPOR/PA utiliza o mapeamento atitudinal. Esse processo de gestão desenvolvido neste estabelecimento de ensino tem a finalidade de mensurar em indicadores qualitativos e quantitativos elencados nos diversos processos existentes na escola. Nesse processo, busca-se diminuir ao máximo as interferências subjetivas que influenciam no julgamento das pessoas.

O processo de mapeamento atitudinal está sendo executado em quatro oportunidades durante o ano de instrução, tendo por base a finalização de períodos específicos, basicamente bimestrais. A Seção Psicopedagógica reúne e analisa as informações, que são apresentadas e debatidas em reuniões pedagógicas com a presença do corpo docente. Os indicadores apresentados geram planejamentos para melhoria do desenvolvimento e avaliação das atitudes dos discentes, sob orientação e supervisão da Seção Psicopedagógica, que aborda novamente os indicadores com seus novos resultados nas reuniões pedagógicas subseqüentes, com o entendimento que o processo ensino-aprendizagem é contínuo e progressivo. As imagens abaixo compõem um exemplo fictício do mapeamento atitudinal utilizado atualmente.

ALUNO		CLASSIFICAÇÃO					SOCIOMÉTRICO			Cursando Faculdade	Punições (quantidade)				
Nº	Nome	EI	P Bas	Cur			Campo Básico	FIT	Op Arma		Adv	Imp	Rep	Det	Pri
				27/5	22/8	26/10									
7101	SILVA	2º	3º	1º	2º	1º	Posit RIP	Posit	Posit	SIM	1				
7323	CARLOS	66º	144º	18º	20º	27º	RIN	RIN	Neg RIN	NÃO	1	1	1	1	
7525	IGOR	179º	165º	22º	15º	10º	Neg RIN		Posit	SIM	2	1			

ALUNO		FATOS OBSERVADOS (FO)											
Nº	Nome	A		C		P		EE		Z		Cor	
		+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
7101	SILVA	12	3	16	2	8	1	10	2	8	1	10	0
7323	CARLOS	6	12	2	8	2	14	5	5	6	10	6	3
7525	IGOR	10	5	14	4	12	5	7	2	8	1	9	3

ALUNO		AVALIAÇÕES FORMATIVAS																	
Nº	Nome	FACAP 1						FACAP 2						FACAP 3					
		A	C	P	EE	Z	Cor	A	C	P	EE	Z	Cor	A	C	P	EE	Z	Cor
7101	SILVA	B	B	B	B	B	B	MB	MB	MB	B	B	MB	E	E	E	MB	MB	E
7323	CARLOS	R	R	R	R	R	B	R	R	B	B	B	MB	R	R	R	B	B	B
7525	IGOR	I	B	B	I	R	I	R	B	B	R	B	R	B	MB	MB	B	MB	B

ALUNO		CONCEITO FINAL														OBSERVAÇÕES RELEVANTES
Nº	Nome	A		C		P		EE		Z		Cor		Conceito		
		Men	nota	Men	nota	Men	nota	Men	nota	Men	nota	Men	nota	Men	nota	
7101	SILVA	E	9,6	E	9,7	E	9,8	E	9,5	E	9,5	E	10	E	9,7	
7323	CARLOS	R	5,5	R	5,9	R	5	B	6,8	R	5,9	B	7,8	B	6,2	Baixou durante o ET P Bas
7525	IGOR	MB	8,3	E	9,5	E	9,7	MB	8,1	MB	8,9	MB	8,4	MB	8,8	I na AF de TFM

Legenda: Posit: Destaque Positivo. Neg: Destaque Negativo. RIP: Relação Interpessoal Positiva. RIN: Relação Interpessoal Nula.

Desempenho acima da média	Adv: Advertência. Imp: Impedimento. Rep: Repreensão. Det: Detenção. Pri: Prisão.
Desempenho abaixo da média	A: Apresentação. C: Cooperação. P: Persistência. EE: Equilíbrio Emocional. Z: Zelo Cor: Coragem
Desempenho na média	

No contexto do ensino por competências, metodologia de ensino introduzida no Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva a partir de 2019, o mapeamento atitudinal demonstra ser um ferramenta correta e integradora, analisando saberes adquiridos e mobilizando informações relevantes do comportamento observável do discente, observando a interdependência dos diferentes elementos analisados. Nesse sentido, os indicadores buscam identificar potenciais de destaque e de melhoria, para planejar a atuação futura dos docentes no desenvolvimento das atitudes para melhoria dos indicadores.

Desta forma, a utilização do mapeamento atitudinal no desenvolvimento e avaliação dos conteúdos atitudinais no CPOR/PA apresenta resultados muito satisfatórios, aperfeiçoando permanentemente os processos previstos e existentes, agregando qualidade ao ensino-aprendizagem e direcionando com indicadores objetivos as avaliações atitudinais. Com o mapeamento atitudinal e sua análise pela Seção Psicopedagógica, os aspectos subjetivos da avaliação atitudinal foram minimizados e são claramente verificados e corrigidos, caso necessário.

REFERÊNCIAS

_____. Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999: **Regulamento da Lei do Ensino do Exército**, Brasília, DF.

_____. Diretoria de Educação Superior Militar. **Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais dos Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva** (EB60-N-03.003), 1. Ed. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

_____. Portaria nº 01 - Departamento de Educação e Cultura do Exército, de 08 de janeiro de 2018: **Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais** (EB60-N-05.013), Brasília, DF.

_____. Portaria nº 72 - Departamento de Educação e Cultura do Exército, de 22 de março de 2018: **Normas para a Gestão do Ensino** (EB60-N-05.014), Brasília, DF.

ROEGIERS, Xavier & KETELE, Jean-Marie de. **Uma pedagogia da integração: competências e aquisições no ensino**. Trad. Carolina Huang. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.