

Administração

O AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM COMO FERRAMENTA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DE USO NO ÂMBITO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO

Nara de Oliveira Caiafa Duarte¹

Resumo. A Educação a Distância (EAD), apoiada por Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), permite avanços e possibilidades ainda pouco exploradas. Nesse contexto, o Exército Brasileiro vem repensando os modelos pedagógicos para a educação *online* e novos cenários decorrem da mudança de paradigma. Dessa forma, são desenvolvidos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) que vislumbram gerar interação, cooperação e instrumentos inovadores de avaliação, exigências diretamente relacionadas a uma perspectiva construtivista, reflexiva e colaborativa que viabilize processos autônomos de aprendizagem. O presente artigo objetiva verificar a aplicabilidade do AVA na Escola de Administração do Exército (EsAEx), como ferramenta de EAD, enfatizando a situação atual, os óbices e as oportunidades de melhoria para a otimização desse instrumento. A metodologia pautou-se na pesquisa documental e bibliográfica, além da realização de entrevistas não-estruturadas focalizadas. As descobertas decorrentes embasaram a percepção desta autora acerca das deficiências, das limitações e das possibilidades de utilização do AVA no âmbito da EsAEx. Concluiu-se que o uso dessa plataforma, atualmente restrita a apoiar o ensino presencial, é ainda incipiente e não foi explorada em todo o seu potencial. É necessário que a EsAEx elabore uma estratégia de ensino-aprendizagem claramente definida e possua uma estrutura básica para atender alunos e instrutores. Mesmo diante de limitações em termos tecnológicos e de pessoal, no entanto, a EsAEx segue um caminho de modernização de sua estrutura de ensino, na qual a presença da EAD é fundamental para a consecução de seus objetivos, especialmente na formação específica realizada junto à Divisão de Ensino da Escola.

Palavras-chave: Educação a Distância. Exército Brasileiro. Ambiente Virtual de Aprendizagem.

Abstract. Distance Education, supported by Information and Communication Technologies (ICT), is able to allow advancement and possibilities that haven't been much explored yet. In this context, Brazilian Army is thinking again about the pedagogical models for online education and also new spots are a result of that

¹ Graduada em Administração. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. nara_adm@hotmail.com

change of paradigm. Therefore, new Virtual Learning Environments (VLE) are developed, in order to create interaction, cooperation and innovative instruments of assessment, demands directly related to a constructive, reflexive and collaborative perspective that enable autonomous process of learning. The present work aims to investigate the applicability of VLE in Army Administration School (EsAEx), as Distance Education tool, emphasizing the current situation, the obstacles and chances of improvement of this instrument. The methodology was based on bibliographical and documental research, besides the accomplishment of non-structuralized interviews focused. The decurrent discoveries had based the perception of the author concerning the deficiencies, limitations and possibilities of use of VLE at EsAEx. It was concluded even so that the use of this platform, currently restricted to support regular-presential teaching, is still incipient and has not been explored in its full potential. It is necessary that EsAEx draw up a strategy for teaching and learning clearly defined, and have a basic structure to meet students and instructors. Even with limitations in technology and personnel, however, EsAEx follows a path of modernizing its educational structure, where the presence of Distance Education is the key to achieving your goals, especially in specific training conducted by the School's Division Education.

Keywords: Distance Education. Brazilian Army. Virtual Learning Environment.

1 Introdução

Uma das características inerentes ao século XXI é a utilização intensiva de tecnologia, que possibilita o acesso às informações e o processamento de conhecimento em tempo real e em escala global. O mundo está passando por um processo turbulento e complexo, a chamada Era do Conhecimento, que influencia fortemente na educação. E a educação, em seu sentido mais amplo, constitui-se no combustível para o aprendizado humano. O novo profissional deixa de osten-

tar os velhos padrões e passa a assumir plena e integral responsabilidade por seu próprio desenvolvimento.

No comando dessa verdadeira revolução, as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC), como a rede mundial de computadores – *internet* – estimulam aprendizados e a formulação de novos paradigmas no campo educacional, visando à formação do profissional e do cidadão.

Sob o impacto dessa revolução educacional e tecnológica, a Educação a Distância (EAD)

conheceu um impressionante crescimento quantitativo e qualitativo, na esteira da forte expansão do ensino a partir da segunda metade da década de 1990, particularmente em nível superior.

Em linhas gerais, a EAD consiste em uma estratégia para operacionalizar os princípios e os fins da educação permanente e aberta, de tal maneira que qualquer pessoa, independentemente do tempo e do espaço, possa converter-se sujeito protagonista de sua própria aprendizagem, graças ao uso sistemático de materiais educativos, reforçado por diferentes meios e formas de comunicação.

A importância desse estudo converge não apenas para a contemporaneidade do tema, mas também por fazer parte da modernização do sistema educacional do Exército Brasileiro, legítimo representante da sociedade brasileira e grande incentivador do ensino de qualidade. Particularmente, no âmbito do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar (CFO/QC) da Escola de Administração do Exército (EsAEx), torna-se imprescindível contar com pro-

fissionais altamente capacitados, e o ensino a distância nesta instituição - que ocorre por meio do denominado Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) - pode contribuir significativamente para a formação destes oficiais, na medida em que permite a complementação do ensino das áreas específicas, durante e após o curso.

Nesse contexto, o problema desta pesquisa relaciona-se à averiguação do emprego do AVA no âmbito da EsAEx, haja vista o seu potencial como ferramenta de EAD. A partir desse problema, apresentam-se as seguintes hipóteses: o AVA pode estar defasado ou subutilizado, seja pelo desconhecimento do significado da técnica e das possibilidades da EAD, seja pela falta de cultura de EAD, já que o foco na EsAEx encontra-se na educação burocrática, o que pode estar acarretando um descompasso entre a realidade dos fatos e a real necessidade do cliente-aluno, causando distorções que podem convergir para algumas limitações, considerando-se os objetivos da Força; ou, de maneira oposta, o AVA já é suficientemente conhecido e está sendo empregado

conforme as suas potencialidades no âmbito da EsAEx.

Em termos metodológicos, a coleta de dados primária foi pautada na pesquisa documental, com ênfase nos documentos disponíveis que respaldam o funcionamento da Educação a Distância no Exército Brasileiro. No aprofundamento da pesquisa, teve-se a oportunidade de relacionar a literatura disponível em diversos meios midiáticos, empregando a pesquisa bibliográfica e, de maneira complementar, com o intuito de estender o conhecimento sobre a problemática em questão, realizaram-se entrevistas não-estruturadas focalizadas com alguns usuários da Divisão de Ensino da EsAEx.

Dessa forma, o objetivo geral do presente trabalho reside na análise da aplicabilidade do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) na EsAEx, como ferramenta de EAD, enfatizando a situação atual, os óbices e as possibilidades e oportunidades de melhoria para a otimização do instrumento. Desdobrando-o em objetivos específicos, este artigo também pretende: caracterizar a Educação a Distância e seu papel na educação continuada; descrever sumariamente o desenvol-

vimento da EAD no Sistema de Ensino do Exército; detectar, junto ao público usuário, o nível de conhecimento e atual utilização do AVA; e analisar a potencialidade do AVA como instrumento de EAD, no âmbito da EsAEx.

2 Educação a Distância (EAD)

De acordo com Rosini (2007, p. 13):

“nesse novo cenário mundial, o real e o virtual se confundem, se fundem, o que leva as pessoas a se reformularem permanentemente, principalmente no seu modo de agir e pensar quanto à utilização dos novos recursos e métodos”.

Os avanços da informática, dos computadores e de outras formas de tecnologia têm exercido efeito significativo na educação possibilitando uma Educação a Distância de qualidade. Tido como um método de educação – ou forma de ensino – que possibilita uma resposta adequada às novas realidades sociais, a EAD tornou-se objeto de estudo pedagógico ao mesmo tempo em que passou a ser praticado de forma intensa e crescente em todos os níveis e foros educativos, por

sua conveniência e eficácia.

O Decreto 5.622 de 19 de dezembro de 2005 conceitua Educação a Distância como:

[...] modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005).

Landim (1997) apresenta quatro características necessárias para o sistema de Educação a Distância: o aluno como sendo o centro do processo educativo; o docente que será o motivador e possibilitador da aprendizagem cooperativa e interativa no ambiente virtual; a comunicação que poderá ser realizada através de material impresso, audiovisual, telemática (Internet, *softwares*, cd-rom, vídeo interativo, hipermídia, entre outros) e a tutoria mediando o presencial e o virtual; e estrutura e organização dos materiais, da distribuição de materiais, processos de comunicação e avaliação, que fazem parte do processo inicial no desenvolvimento de programas de ensino a distância.

Ratificando essa perspectiva, o Manual do Instrutor (T 21-250) refere-se ao ensino a distância como um sistema tecnológico de comunicação de massa e bidirecional que enfatiza a ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o suporte de uma organização tutorial, isto é, um acompanhamento sistemático da atividade do instrutor, que lhe proporciona a aprendizagem autônoma, em detrimento da interação pessoal em aula de instrutor e instruendo como meio preferencial de ensino. As experiências de ensino devem ser elaboradas sob a forma de uma conversação didática guiada e bidirecional, o que pode ser favorecida pelo emprego do correio, telefone, fax, computador, correio eletrônico ou videoconferência.

O referido Manual enumera as principais vantagens do ensino a distância, a saber: leva o ensino a regiões pouco acessíveis; permite dar uma melhor qualidade ao ensino, sem limites de tempo, espaço, idade e ocupação, além de uniformizar a apresentação dos assuntos; possibilita a atualização permanente em face das transformações

operadas no mundo pela revolução tecnológica; permite incorporar as mais modernas tecnologias de comunicação, ultrapassando as barreiras de tempo e espaço; possibilita ao instrutor dedicar-se a outros tipos de funções como a pesquisa, por exemplo; difunde um saber construído por eminentes especialistas de determinada área do conhecimento; e melhora a relação custo-benefício do ensino (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1997).

A EAD vem criando novos paradigmas, rompendo barreiras e mudando conceitos. Assim, essa ferramenta apresenta mais esse novo desafio, o de mudar a cultura vigente e mostrar as novas e incríveis possibilidades de ensino (LITWIN, 2001).

Atualmente, a EAD vem ganhando mais adeptos por todo o mundo de forma bem rápida, afinal, constitui um meio de democratizar o acesso ao conhecimento, bem como de expandir oportunidades de trabalho e aprendizagem ao longo da vida. Rosini (2007) e Jardim, Pereira e Rezende (2007) ressaltam que, com o passar do tempo, os profissionais de antes já não são mais adequados para as mesmas

funções hoje. É necessário, dessa forma, que as pessoas busquem permanentemente seu aperfeiçoamento e evoluam principalmente no seu modo de agir e pensar quanto à utilização dos novos recursos e métodos. Com isso, observa-se uma crescente busca pelo conhecimento por parte da sociedade, exatamente para cumprir as exigências necessárias para a inserção no mercado de trabalho ou até mesmo a permanência neste; e a educação, principalmente em nível superior, torna-se obrigatória. Além disso, com o avanço da tecnologia e todas essas constantes mudanças, o homem precisa ter seu próprio tipo e ritmo de aprendizagem. Deste modo, uma das alternativas encontradas é a EAD.

Segundo Bertagnolli (2007), outra possibilidade de emprego da EAD é a modalidade semi-presencial que combina o ensino presencial com o uso de recursos a distância, visando estabelecer “novas possibilidades de organização das aulas”, o que permite agregar vantagens do presencial e do virtual. O virtual estimula professores a reconstruir suas concepções sobre educação. Isso

permite a criação de novos paradigmas educacionais, onde docentes e discentes possuem novos papéis e atribuições. Além disso, possibilita o desenvolvimento da “inteligência coletiva” e a construção de “ambientes coletivos de aprendizagem”. Essa convergência entre o mundo real e o virtual permite o desenvolvimento de um trabalho mais dinâmico e complexo, visto que não possui limites de tempo e espaço para ocorrer.

2.1 A EAD no Exército Brasileiro

A Educação a Distância, como mais uma modalidade de organização das atividades de ensino e de aprendizagem, foi introduzida no sistema educacional brasileiro em 23 de dezembro de 1996, com a Lei nº 9394 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), na qual, através do artigo 80, das disposições gerais, contém as determinações sobre a EAD: “O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e educação continuada” (BRASIL, 1996). Essas

bases legais da Educação a Distância no Brasil foram regulamentadas pelo Decreto nº 5.622, publicado no D.O.U. de 20 de dezembro de 2005 (que revogou o Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, e o Decreto nº 2.561, de 27 de abril de 1998) com normatização definida na Portaria Ministerial nº 4.361, de 2004 (que revogou a Portaria Ministerial nº 301, de 7 de abril de 1998). Cumpre também informar que a Resolução nº 1 (de 3 de abril de 2001) do Conselho Nacional de Educação estabeleceu as normas para a pós-graduação lato e *stricto sensu* (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2009).

A Portaria do Comandante do Exército (Port Cmt Ex), nº 715/02, que trata da Política de Ensino do EB, considera a utilização de novas tecnologias, particularmente na área de informática, como ferramenta de transmissão de conhecimento nos cursos e estágios realizados de forma presencial ou pelo sistema de ensino a distância, servindo de apoio na individualização da aprendizagem (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002a). Com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos pela Política

de Ensino, a Port Cmt Ex, nº. 716/02 estabelece as seguintes Diretrizes Estratégicas: ampliar a realização de cursos e de estágios por intermédio do ensino a distância utilizando tecnologias educacionais modernas; ministrar cursos complementares, por meio da Educação a Distância, que permitam aos militares obterem graduação em cursos civis reconhecidos pelo MEC; proporcionar, periodicamente, a reciclagem dos agentes de ensino (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2002b).

Dessa forma, em 1994, o Exército Brasileiro (EB) iniciou um estudo de modernização de ensino, visando a tornar os seus recursos humanos capazes de acompanhar os avanços da era do conhecimento. Para isso, a instituição, por intermédio de um dos seus Órgãos de Direção Setorial, o atual Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), programou nova política educacional, modificando seus processos de ensino, onde o enfoque foi transferido do professor para o aluno. Dentro desta nova visão, uma das ações levantadas foi a utilização da EAD, como proposta alternativa do

processo ensino-aprendizagem em diversos estabelecimentos de ensino, visando à capacitação e ao auto-aperfeiçoamento de seus profissionais, reduzindo seus custos sem, contudo, diminuir a qualidade das diferentes atividades desenvolvidas.

Essa modalidade de ensino tem contribuído grandemente para a capacitação continuada dos recursos humanos da instituição. Atualmente, diversas escolas oferecem cursos desenvolvidos integralmente a distância, a exemplo do Curso de Aperfeiçoamento Militar (CAM) da EsAO; dos Cursos de Idiomas a Distância (CID) coordenados pelo Centro de Estudos de Pessoal (CEP); do Curso Preparatório para o Curso de Altos Estudos Militares (CP-CAEM), da ECEME; e do Curso de Artilharia e Defesa Antiaérea (CArtDAAe-Of) para oficiais aperfeiçoados que servem em Organizações Militares de Artilharia de Costa e Antiaérea (EsACosAAAe).

Como se pode notar pelos exemplos supracitados, o EB, neste momento, encontra-se desfrutando das facilidades das novas tecnologias da informação e comunicações para ampliar o

emprego da modalidade como resposta à necessidade imperiosa de capacitar seus recursos humanos e mantê-los atualizados e profissionalmente motivados.

Emprega-a, também, como forma de proporcionar ensino superior de qualidade aos militares e seus familiares, como no caso do convênio firmado com a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Utiliza-a também como acesso à pós-graduação, como nos acordos com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Universidade Federal Fluminense (UFF) e Universidade Castelo Branco (UCB). Além de facilitar o acesso ao ensino superior, a um custo acessível, a partir de qualquer região do País, tais convênios constituem uma excelente oportunidade para que os militares e seus dependentes prossigam ou complementem seus estudos, muitas vezes prejudicados pelas transferências ou pela inexistência de oferta de cursos de nível superior nas guarnições em que vivem.

Adicionalmente, segundo o Centro de Comunicação Social do Exército (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2007), houve a im-

plantação da EAD no Colégio Militar (EAD/CMM), a fim de oferecer os Ensinos Fundamental e Médio para os dependentes de militares cujos pais estejam servindo na região amazônica e no exterior.

Capitaneando essas diversas iniciativas de EAD no âmbito da instituição, o DECEX criou, por meio da Portaria nº 161, de 20 de dezembro de 2005, a Coordenadoria de Ensino a Distância (CEAD), com o intuito de desenvolver e implementar ações de EAD no Exército Brasileiro. A CEAD, em parceria com a Fundação Roberto Trompowsky Leitão de Almeida de Apoio ao DECEX, a fim de articular a autoaprendizagem com as diferentes formas contemporâneas de comunicação, investe em tecnologia e em projetos como o Portal de Educação do Exército e o Ambiente Virtual de Aprendizagem, o EB aula (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2009).

O Portal de Educação do Exército, criado no ano de 2004, apresenta como proposta disponibilizar informações referentes à educação militar, projetos de pesquisa e parcerias com universidades, além de criar um ambi-

ente virtual de gestão de conhecimento. Seu objetivo é dinamizar o sistema de ensino do Exército e atingir tanto a comunidade militar como ao público civil nele inseridos, utilizando a *internet* e meios interativos para agilizar de forma inteligente todo o processo de aprendizagem. Em se tratando do público militar, o *e-learning* constitui uma ferramenta complementar aos programas presenciais de educação continuada que a Força oferece. Já o ambiente virtual de aprendizagem, baseado na *web*, utilizado para acompanhamento dos cursos a distância oferecidos no Portal de Educação do Exército, recebe o nome de EB aula. Tal ferramenta objetiva ser um canal de comunicação multidirecional, que possibilita a interação entre todos os atores envolvidos no curso, por meio de diversos recursos como *chat*, fórum, notícias, conteúdos digitalizados em diversas mídias, calendário, glossário, notas, atividades, perfil, bibliografia e “webteca”. Em outras palavras, o EB aula permite ao aluno acompanhar a sua trajetória no curso, acessar os conteúdos e atividades, bem como interagir com os colegas e tutores.

Em suma, pode-se afirmar que surgem ideias em diversos setores da Força em se adotar a EAD. Ideias geradas em Estabelecimentos de Ensino, diretorias, departamentos e nos comandos superiores. Soluções individuais e coletivas.

3 O Ambiente Virtual de Aprendizagem e seu Uso no Âmbito da Escola de Administração do Exército (EsAEx)

Os denominados Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) vislumbram gerar interação, cooperação, produção de conhecimento e instrumentos inovadores de avaliação, exigências diretamente relacionadas a uma perspectiva reflexiva, colaborativa e interativista que viabilize processos autônomos de aprendizagem.

O AVA utiliza sistemas de informações computacionais (*software*) para suportar a execução do ensino/aprendizagem virtual. Os sistemas utilizados para esse fim são denominados sistemas LMS (*Learning Management Systems*). Existem vários Ambientes Virtuais de Aprendizagem. As instituições podem

desenvolver seus próprios Ambientes ou optarem por AVA de código aberto (sistemas que permitem aos seus usuários alterações, adaptações e correções) e gratuito, como é o caso da EsAEx. Esta utiliza o *Modular Object Oriented Distance Learning*, o Moodle, um ambiente amigável, funcional e rico em recursos didáticos e interativos.

Sua concepção é baseada na filosofia de aprendizagem da teoria do Construtivismo Social, que defende a construção do conhecimento de forma coletiva, em que a aprendizagem emerge a partir das interações sociais contínuas entre aluno-aluno e aluno-professor (CAMPOS, COSTA e SANTOS, 2007). Em outras palavras, baseia-se na ideia de que pessoas aprendem melhor quando engajadas em um processo social de construção do conhecimento pelo ato de construir alguma coisa para outros. Nesse contexto, a questão dos grupos é de suma importância, visto que é com a sua formação que os indivíduos interagem de forma mais intensa e, para tal, torna-se necessária a criação de ambientes cooperativos. Desse ponto de vista, aprendizagem é

um processo de negociação de significados em uma cultura de símbolos e artefatos compartilhados, constituindo o próprio processo de construção do conhecimento. O Construtivismo Social é uma epistemologia, ou modo de saber, em que o novo conhecimento é construído através da colaboração recíproca, especialmente em um contexto de intercâmbio de experiências pessoais. Um elemento central para essa colaboração recíproca é o desenvolvimento de competências de comunicação, ou seja, a habilidade de participar nas discussões com colegas e tutores em modo construtivo. As discussões devem ser orientadas à compreensão mútua e a atividades de reflexão crítica.

Segundo o site oficial do Moodle, o sistema está disponível em mais de 70 idiomas e é utilizado em 202 países. Essa plataforma conta com as principais funcionalidades de um AVA, possuindo ferramentas de comunicação, de avaliação, de disponibilização de conteúdos e de administração e organização. As ferramentas de avaliação disponíveis no Moodle são avaliações de curso, pesquisa de opinião,

questionário, tarefas e trabalhos com revisão, além de disponibilizar recursos para o acompanhamento dos alunos, como o lançamento de notas e relatórios de participação do aluno no ambiente.

Segundo Pulino Filho (2005), para uma melhor compreensão do funcionamento dessa plataforma, torna-se necessário expor os principais módulos que a compõem, a saber:

- *Últimas notícias*: fórum especial dos cursos que adotam os formatos semanal e tópicos, é o local mais adequado para publicar avisos que devam ser vistos por todos os alunos.
- *Próximos eventos*: o ambiente Moodle possui uma ferramenta denominada Calendário, através do qual os próximos eventos agendados são visualizados.
- *Atividades*: são as ferramentas que estimulam a interação dos participantes com o ambiente e entre si, dentre as quais se destacam: avaliação do curso, bate-papo, exercício, fóruns, glossários, lição, oficina, pesquisa de opinião, questionários e tarefa.

3.1 Aplicabilidade corrente do AVA na EsAEx e limitações de uso

Com o propósito de proporcionar aos militares formados neste estabelecimento de ensino a possibilidade de aperfeiçoamento e atualização profissional, adaptando o estudo à sua rotina, os oficiais alunos do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar – 2005 (CFO/QC-2005) envolvidos no Projeto Interdisciplinar “Ambiente EAD para Divisão de Ensino da EsAEx” desenvolveram um ambiente de EAD para disponibilizar cursos a distância de interesse da Instituição. (REIS; HOKAMA, 2005)

Pode-se constatar, entretanto, que não seria adequado a oferta de cursos a distância pelo AVA da EsAEx, tanto pelo fato de já haver no EB um ambiente criado para este fim, o EB aula, quanto pelas restrições apresentadas pela escola, no que tange a aspectos como falta de infra-estrutura tecnológica para suportar o ambiente; falta de treinamento para os usuários que operam e alimentam o AVA; insuficiência de mão-de-obra para oferecer tutoria aos alunos e para a confec-

ção de material didático adequado à concepção de EAD.

Devido ao êxito do emprego do AVA na Seção de Ensino 2 (SE/2), responsável pelo curso de Informática, em 2008, o idealizador do Ambiente na Escola, atual chefe da Divisão de Ensino da EsAEx (DE/EsAEx), durante a realização do Simpósio Interdisciplinar da EsAEx, no mesmo ano, apresentou a ferramenta às demais Seções de Ensino da DE/EsAEx e ao Corpo de Alunos da EsAEx, já vislumbrando a possibilidade de expandir sua utilização a partir do ano subsequente. Assim, com o objetivo de sensibilizar seus integrantes para que utilizassem essa ferramenta durante o CFO-2009, bem como instruí-los quanto ao seu funcionamento, foram ministradas algumas instruções básicas pelo próprio chefe da DE/EsAEx, auxiliado pelo chefe da SE/2, no decurso do Estágio de Atualização Pedagógica (ESTAP), em fevereiro de 2009. Cumpre informar que, por questões de ordem temporal, tal treinamento focou-se na operacionalização básica do sistema, atinente aos aspectos técnicos, não abordando os aplicativos em sua totali-

dade.

Desse modo, a partir de 2009, a DE/EsAEx como um todo passou a utilizar o AVA.

Atualmente, a EsAEx aplica o AVA como apoio ao ensino presencial. Dentre as principais funções do AVA até então empregadas, estão a disponibilização de planos de ensino, currículo dos instrutores, material e arquivos de instruções ministradas de forma presencial. Conforme já exposto, são várias as ferramentas de interação disponíveis no ambiente Moodle. Contudo, como se encontra em fase inicial de implantação, as atividades que têm sido efetivamente utilizadas restringem-se basicamente a “Tarefa” e “Questionário”.

Adicionalmente, o AVA tem desempenhado papel relevante como ferramenta de coordenação da “vida administrativa” da DE/EsAEx, uma vez que disponibiliza o módulo “Calendário” para a marcação de reuniões, com a inclusão dos participantes e das respectivas pautas, bem como indica os aniversariantes do mês. Assim, integra várias funções em um só ambiente, facilitando a rotina administrativa das Seções de Ensino.

De fato, pode-se afirmar que o AVA apresenta vantagens, pois permite uma maior flexibilidade para acrescentar ou editar conteúdos de forma descentralizada e em qualquer lugar, em qualquer horário; diminui os custos de manutenção e com mídias físicas para disponibilizar o material didático aos alunos. Em termos gerais, a implantação do AVA permite que a organização tenha total autonomia sobre o conteúdo e dispense a assistência de terceiros para manutenções de rotina. Nem mesmo é preciso um funcionário exclusivo, pois cada membro da equipe pode gerenciar o seu próprio conteúdo.

Diante do exposto, acredita-se que a fase inicial de implantação, ainda que com algumas restrições, tem sido feita com sucesso, através de ações como:

- a) Busca de disseminação da sistemática aos instrutores;
- b) Disponibilização dos recursos de *hardware* e *software* definidos;
- c) Qualificação, sob responsabilidade da DE/EsAEx, na utilização das ferramentas básicas de construção de conteúdos;
- d) Criação das estruturas das dis-

ciplinas; e

e) Utilização do AVA como ambiente de suporte às atividades administrativas de cada Seção de Ensino.

3.2 Novas possibilidades de emprego do AVA na EsAEx

Com base na análise do emprego do AVA na EsAEx, atualmente como ferramenta de apoio ao ensino presencial, e tendo em vista a construção coletiva do saber, pode-se sugerir algumas oportunidades de melhoria, focadas basicamente nos seguintes aspectos: extensão da qualificação de pessoas, de acordo com a necessidade e especialização no assunto, nas ferramentas de construção de conteúdos; ampliação do uso de ferramentas de interatividade; reforço da disseminação da sistemática, para todos os usuários; extensão do acesso ao Ambiente aos ex-dissidentes do CFO/QC e aos discentes do Programa de Pós-Graduação.

O ambiente Moodle enfoca o trabalho em ferramentas para discussão e compartilhamento de experiências; embora tais aplicativos sejam do conheci-

mento deste Estabelecimento de Ensino, na concepção desta autora, percebe-se que estes vêm sendo de certa maneira subutilizados, tendo em vista a carga horária ainda relativamente reduzida destinada ao treinamento de seus usuários.

Dessa forma, além das atividades presenciais do CFO/QC, podem ser realizadas também algumas atividades na plataforma virtual, além de utilizá-la como repositório de material didático empregado nas instruções presenciais. A aplicação de diferentes ferramentas, tais como: leituras de artigos sugeridos pelo instrutor e disponibilizados *online*, atividades de pesquisa orientadas, publicação das produções dos oficiais-alunos na plataforma, fórum de discussões, salas de *chats* e correio eletrônico possuem o caráter de suporte, de recurso, de meio através dos quais os alunos são incitados a adquirir a sua autonomia intelectual na resolução de problemas e na busca de informação. Ao mesmo tempo, o suporte tecnológico permite a organização, o acompanhamento e a análise dessas interações, compondo cenários em que a tecnologia pode

viabilizar indicadores que, de alguma forma, mapeiem o processo de aprendizagem e conduzam a novas e específicas abordagens para a avaliação do ensino-aprendizagem *online*. Assim, podem ser avaliadas as participações nos fóruns, *chats* e outras que se fizerem necessárias, observando-se, como sugestão, os seguintes aspectos: participação crítica e reflexiva; atitude de propor novas indagações; debate com os colegas e professor; coerência com o tema proposto; assiduidade.

O questionário, cuja aplicação está em fase de testes na Seção Técnica de Ensino e deve ser implementado já em 2010, também poderia ser usado nas pesquisas realizadas com ex-discentes e chefes de ex-discentes.

Outra aplicação interessante para o AVA seria a criação de ambiências para avaliação formativa, tanto com questões de múltipla escolha quanto com questões discursivas.

Outra sugestão de melhoria refere-se à disponibilização do ambiente aos ex-discentes do CFO que estão realizando a pós-graduação do Estabelecimento de Ensino, com vistas a facilitar a

confeção do Trabalho de Conclusão de Curso e a interação com a EsAEx

É importante também que a EsAEx realize um cadastro do endereço eletrônico de seus ex-discentes, ou então que permita o seu acesso ao AVA, de modo que os mesmos mantenham-se atualizados, consultando apenas uma plataforma.

Cumpra lembrar ainda da necessidade de providenciar uma preparação específica de todos os militares e/ou civis contratados que trabalham em prol do ambiente de EAD. A esses agentes devem ser disponibilizados cursos e estágios que tratem do assunto com profissionalismo.

Como sugestão, o treinamento deveria abordar o seguinte conteúdo programático:

1. A abordagem pedagógica para o EAD.
2. Recursos tecnológicos para o EAD.
3. Suporte ao aluno.
4. Interatividade do ambiente.
5. Material didático - texto impresso, livros, revistas e hipertexto; ilustração (figuras); animação; áudio; vídeo; software; hipermídia.

6. Metodologia de construção de Aulas para EAD.

7. Referências bibliográficas.

Isso produziria um consciente coletivo acerca da importância da qualificação na condução de cursos a distância ou semipresenciais, melhorando o rendimento escolar dos oficiais-alunos do CFO/QC.

4 Conclusão

O Exército Brasileiro (EB), atento às mudanças e aos desafios que se impõem na atualidade, vem modernizando o ensino militar de modo a atingir o objetivo de melhor formar seus recursos humanos, empregando com sucesso a EAD em cursos de idiomas, cursos preparatórios da Escola de Comando e Estado Maior do Exército ou da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, no ensino voltado aos filhos e dependentes dos militares que servem em áreas pioneiras da Amazônia e em missões no exterior, através do Colégio Militar de Manaus, entre outros.

É correto afirmar que o suporte normativo do EB para a área do ensino é farto e abrangente no

que concerne aos processos avaliativos das dimensões cognitiva, afetiva e psicomotora. Ainda assim, deixa um grande hiato quando o assunto é Educação a Distância, certamente por ser essa abordagem diferente do ensino tradicional e que só a partir da popularização dos meios tecnológicos, particularmente dos atinentes à rede mundial de computadores, é que vem ganhando força.

Nesse cenário, a EsAEx utiliza um Ambiente Virtual de Aprendizagem, denominado AVA, que consiste em um conjunto de características e procedimentos pedagógicos necessários à realização da EAD na modalidade virtual, como: construção de conteúdo, acompanhamento na participação e registro de desempenho do aluno e interação entre participantes. O ambiente virtual pode incentivar o aluno à reflexão para resolução de problemas, estimular a pesquisa, aplicar exercícios dirigidos, tirar dúvidas, propor estudo de casos, apresentar dicas e curiosidades, além de oportunizar a autoaprendizagem e uso de recursos para conversação em tempo real através de *chats* e fóruns.

Em outras palavras, o êxito dessa plataforma depende da consideração da necessidade de se desenvolver atividades que estejam dentro do contexto e que possibilitem motivar o aluno a executar, a refletir, a interagir com outros alunos e a buscar novos conhecimentos.

Este contexto conduziu à identificação do objetivo principal do presente artigo, o qual remonta à análise da aplicabilidade do AVA na EsAEx, como ferramenta de EAD, enfatizando a situação atual, os óbices e as possibilidades e oportunidades de melhoria para a otimização do instrumento.

Dessa forma, quanto ao emprego da EAD na EsAEx, pode-se concluir que sua utilização ainda é incipiente e não foi explorada em todo o seu potencial, sendo um instrumento exclusivo de suporte ao ensino presencial.

Torna-se válido mencionar que a modalidade semipresencial também permite a criação de novos paradigmas educacionais, onde docentes e discentes adquirem novos papéis e atribuições. Além disso, possibilita o desenvolvimento da “inteligência coletiva” e a construção de “ambi-

entes coletivos de aprendizagem”, permitindo o desenvolvimento de um trabalho mais dinâmico e complexo, sem limites de tempo e espaço.

Decompondo os componentes da EAD na EsAEx, chega-se à conclusão que a atual estrutura do Ambiente Virtual de Aprendizagem no CFO/QC não contempla uma organização pedagógica tutorial que possibilita uma dedicação mais personalizada ao aluno.

Desse modo, a reformulação tutorial seria um primeiro passo, juntamente com um reforço administrativo, para o apoio ao ensino, com o aumento do efetivo de militares e/ou funcionários civis, para que os instrutores fiquem totalmente voltados para as funções de tutores e conteúdos, inclusive com a criação futura de uma Seção de EAD, dirigida para atender aos cursos nas modalidades presencial, não-presencial e de pós-graduação.

O seguinte abrangeria uma preparação específica de todos os militares que trabalham em prol do ambiente de EAD, contemplando desde a realização de treinamentos formais até a utilização de técnicas como o *benchmarking* junto a

instituições que possuem projetos no segmento ensino a distância, como a EsAO e a ECEME, a fim de adquirir o *know-how* necessário à implantação dessa sistemática com total êxito na EsAEx.

Mesmo diante de limitações em termos tecnológicos e de pessoal, no entanto, a Escola segue um caminho de modernização de sua estrutura de ensino, na qual a presença da EAD é fundamental para a consecução de seus objetivos, especialmente na formação específica realizada junto à Divisão de Ensino da Escola. O corpo docente deste Estabelecimento de Ensino reconhece que a EAD, bem trabalhada para atender às necessidades da instituição e sem diminuir a carga horária presencial, tem trazido e poderá agregar vantagens ainda mais palpáveis para a EsAEx, no ambiente de ensino.

De fato, a utilização de modernas tecnologias de informação e comunicação para a EAD apresenta-se como uma das alternativas às necessidades de constante especialização e aprendizagem contínua. Entretanto, deve-se ressaltar que, para que essas tecnologias possam ser utilizadas a fim de atingir objetivos peda-

gógicos, é necessário que a EsAEx tenha uma estratégia de ensino-aprendizagem claramente definida, assim como apresente uma estrutura básica para atender alunos e instrutores. Os desafios são muitos, porém constituem interessantes tópicos de pesquisa e de estudo.

Por fim, pode-se concluir que o mais significativo é que a EsAEx, foco desta pesquisa, está construindo, aprendendo. É importante experimentar algo novo a cada semestre. Pode-se começar pelo mais simples na utilização de novas tecnologias e ir assumindo atividades mais complexas. Começar pelo que se conhece melhor, pelo que é familiar e de fácil execução e avançar em propostas mais ousadas, difíceis, não utilizadas antes. Experimentar, avaliar e experimentar novamente é a chave para a inovação e a mudança desejadas e necessárias.

Referências

BERTAGNOLLI, S. C, et. al. **O uso de atividades semipresenciais em cursos presenciais como forma de qualificação da Educação**

Superior: o caso do UniRitter. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo9/artigos/11cSilvia.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

BRASIL. Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=253494>>. Acesso em: 20 jun. 2009. Não paginado.

CAMPOS, F. C. A.; COSTA, R. M. E.; SANTOS, N. **Fundamentos da Educação a Distância, mídias e ambientes virtuais.** Juiz de Fora: Editar, 2007.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado Maior do Exército. **Manual Técnico T 21-250** - Manual do Instrutor. 3.ed. Brasília, DF: EGGCF, 1997. Disponível em: <http://dsm.dgp.eb.mil.br/legislacao/MANUAIS/Manual%20do%20Instrutor/T21_250.htm>. Acesso em: 01 jul. 2009.

Comandante do Exército. Portaria nº 715, de 6 de dezembro de 2002. Aprova a Política de Ensino do Exército. Brasília, DF: 2002a. Disponível em: <http://dsm.dgp.eb.mil.br/legislacao/PORTARIAS/Port%20715_Cmt%20Ex_06Dez_02.htm>. Acesso em: 04 jun. 2009.

Comandante do Exército. Portaria nº 716, de 6 de dezembro de 2002. Aprova a Diretriz Estratégica de Ensino do Exército. Brasília, DF: 2002b. Disponível em: <http://dsm.dgp.eb.mil.br/legislacao/PORTARIAS/Port%20n%BA%20716_Cmt%20Ex_6Dez02.htm>. Acesso em: 04 jun. 2009.

Centro de Comunicação Social do Exército. Pós-graduação a Distância. **Revista Verde-Oliva**, Brasília-DF, ano XXXIII, fev. 2007.

Centro de Comunicação Social do Exército. Ensino Médio a Distância. **Revista Verde-Oliva**, Brasília-DF, ano XXXIII, fev. 2007.

Portal de Educação do Exército. Quem Somos. Disponível em: <http://www.ensino.eb.br/portaledu/quem_somos.htm>. Acesso em: 01 jun. 2009.

JARDIM, A.C. S.; PEREIRA, V. S.; REZENDE, D. C. **O papel do professor – tutor em cursos de graduação em Administração, modalidade a distância: um Estudo de Caso em uma Universidade Federal**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

LANDIM, C. M. M. P. F. **Educação a distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro: Autores Associados, 1997.

LITWIN, E. **Educação a Distância: Temas para o debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PULINO FILHO, A. R. Ambiente de aprendizagem Moodle UnB. **Manual do Professor**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, fev. 2005.

**ROSINI, A. M. As novas
tecnologias da informação e a
Educação a Distância. São
Paulo: Thomson Learning, 2007.**

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO CORPO DE ALUNOS DA EsAEx NA FORMAÇÃO MILITAR BÁSICA DO ALUNO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

Edson Antonio de Sousa Gomes¹

Resumo. Este trabalho constitui-se de um estudo sobre o Corpo de Alunos da Escola de Administração do Exército (EsAEx) com o objetivo de analisar seu clima organizacional e sua importância para a formação militar básica do aluno do Curso de Formação de Oficiais, apresentando subsídios necessários à melhoria contínua de seus processos. Foi realizado um mapeamento de fatores que contribuem positivamente ou negativamente no desempenho dos profissionais do corpo de alunos. Um questionário abrangendo os mais variados assuntos sobre ambiente interno de trabalho e aspectos importantes na formação do aluno foi desenvolvido e aplicado aos militares do corpo de alunos da Escola de Administração do Exército. Pressupõe-se que conhecendo o clima organizacional, pode-se detectar quais os aspectos importantes, objetivando mudanças nas condições de trabalho dos militares, facilitando e contribuindo na formação do aluno do Curso de Formação de Oficiais. Com base nos dados colhidos dos questionários, fez-se a análise dos mesmos, sempre buscando informações que pudessem contribuir com o objetivo deste trabalho. De maneira geral, depreendeu-se que o clima organizacional influencia na formação militar básica do aluno do Curso de Formação de Oficiais, pois um ambiente de trabalho favorável faz com que os militares consigam desempenhar suas atividades de maneira proficiente, colaborando assim para uma melhor qualificação das instruções e das atividades relacionadas aos discentes.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Corpo de Alunos. Formação Militar.

Abstract. This work consisted of a study on the Student Board of the School of “Escola de Administração do Exército”(EsAEx) in order to examine their organizational climate and its importance for basic military training of the student’s Training Course for Officers, giving subsidies to continual improvement of its processes. We conducted a survey of factors that contribute positively or negatively on the performance of the professional board students. A questionnaire covering a wide range of issues on internal environment of work and important aspects in the training of students was developed and applied to the body of military students “Escola de Administração do Exército”. It is assumed that knowing the organizational climate, one can detect what the important issues, to changes in

¹ Pós-Graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Universidade Castelo Branco(UCB),Rio de Janeiro, Brasil. tenenteedson1@yahoo.com.br

working conditions for facilitating and helping the military training of the student's Training Course for Official. Based on data collected from the questionnaires, was the analysis of them, always seeking information that would contribute with the objective of this work. In general, it appears that the organizational climate influence the formation of a student of military basic training courses for Officers, as a working environment conducive makes the military can perform its activities so proficient, contributing to better classification instructions and activities related to students.

Key words: Organizational Climate. Student Body. Military Training.

1 Introdução

A passagem para a chamada “era do conhecimento” trouxe mudanças econômicas e sociais. Nesta nova era faz-se necessário visualizar as organizações como comunidades humanas cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Atualmente, ocorre a transformação acelerada dos conhecimentos científicos em objetos úteis para produção ou consumo. Como resultado deste panorama, não é possível mais ignorar o papel da intelectualidade humana no contexto organizacional, nem deixar de trabalhá-la de forma consciente e estruturada.

O conhecimento traz implícita a importância de seu principal agente, o ser humano. A partir da relação entre as pessoas, o co-

nhecimento e as organizações, evidenciam-se o capital intelectual humano definido como: o conhecimento implícito, habilidade e experiência individual da força de trabalho, incluindo a sua criatividade e capacidade de inovar.

O objetivo geral deste artigo foi analisar o clima organizacional do corpo de alunos da Escola de Administração do Exército e a sua importância para a formação militar básica do aluno do Curso de Formação de Oficiais, apresentando subsídios necessários à melhoria contínua no desempenho profissional de seus militares.

A hipótese de estudo foi descobrir se o clima organizacional do corpo de alunos da EsAEx influencia na formação militar básica do aluno do curso de formação de oficiais.

Por intermédio de um questionário foram coletadas informações relevantes, que após analisadas, irão contribuir para implementação de mudanças nos aspectos referentes ao clima organizacional.

A originalidade é fundamentada pela apresentação de forma inédita de um retrato, mesmo que de forma superficial, do clima organizacional no corpo de alunos da EsAEx, podendo servir de base para um estudo mais amplo, com maior disponibilidade de tempo de pesquisa, procurando identificar o clima organizacional do estabelecimento de ensino, contribuindo para desenvolver estratégias gerenciais adaptadas ao contexto das Organizações Militares.

Conhecer o clima organizacional presente nas Organizações Militares e especificamente no corpo de alunos da Escola de Administração do Exército representa uma informação fundamental para subsidiar o comando em ações de melhoria contínua para a formação militar básica do aluno alinhada aos princípios do Sistema de Excelência Gerencial.

Foi realizada a pesquisa bibli-

ográfica e documental, onde se buscou subsídios teóricos, para análise da investigação e comprovação ou refutação do ponto de vista do autor. Para tanto se utilizou da leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, analisando também as tendências atuais sobre clima organizacional e cultura organizacional.

A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e quantitativa. Diz-se descritiva, pois foi realizada a aplicação de um questionário para os militares que compõem a amostra, após termo de consentimento e quantitativa porque retrata numericamente as respostas apresentadas.

Conclui-se retratando o clima organizacional do corpo de alunos, na visão específica de seus profissionais, mostrando as características e perfil do pesquisado, o resultado da pesquisa, algumas considerações finais, limites do trabalho e a importância dos dados obtidos.

2 Clima Organizacional e Cultura Organizacional

A competição dentro dos setores é constantemente demons-

trada e as empresas procuram incessantemente melhorar a sua competitividade, pois sem isso não conseguirão sobreviver ao mercado. As organizações dependem e muito de seu fator de produção mais importante: o capital humano. Os profissionais precisam estar satisfeitos, motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados no seu local de trabalho. As pessoas entendem que um ambiente de trabalho agradável está relacionado positiva ou negativamente com o seu desempenho funcional. Surge, portanto, a necessidade da observação desse quesito importante, trazendo-o para o contexto das Organizações Militares (OM). O clima existente em qualquer organização tem a característica específica da individualidade. Cada organização tem o seu clima e deve desenvolvê-lo de modo a propiciar condições para um melhor desenvolvimento dos trabalhos por seus profissionais.

Com essa pesquisa espera-se contribuir para o aprofundamento do estudo de clima organizacional, no que tange ao investimento de proporcionar e criar um clima onde as metas e obje-

tivos possam ser mais facilmente atingidos.

A partir da definição de cultura, podemos definir a cultura organizacional, que segundo Guimarães (2004), também pode ser chamada de cultura corporativa, e representa o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela também se refere ao sistema de significados compartilhados por todos estes membros, e também como o fator que distingue uma organização das demais. As características de cada indivíduo quando se relaciona com outras pessoas dentro de qualquer grupo social, são a base para as características do grupo como um todo, constituindo o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade predominante da mesma. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

3 Características da organização estudada

O Exército é uma instituição nacional, permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina. Assim, como as demais Forças Singulares (Marinha e Aeronáutica), é o guardião da soberania nacional e tem como missões a garantia dos poderes constitucionais e por iniciativa de qualquer um destes, da lei e da ordem. A Escola de Administração do Exército é o es-

tabelecimento de ensino responsável pela formação do oficial do Quadro Complementar. Com a intenção de unir o saber aos saberes acadêmicos, de acordo com a frase de Castro Alves, “Nem cora o livro de ombrear co’o sabre...Nem cora o sabre de chamá-lo irmão”, que se encontra afixada no pavilhão do corpo de alunos da Escola de Administração do Exército, foi criado o Quadro Complementar de Oficiais (QCO), em 02 de outubro de 1989, pela Lei nº 7.831. Essa data marcou um momento significativo para o Exército Brasileiro, sedimentando uma concepção de gestão administrativa ajustada à moderna sociedade da informação. O objetivo foi o de suprir as necessidades da Força Terrestre em pessoal de nível superior com formação específica, para a ocupação de cargos e funções de natureza técnico-administrativa. Três anos depois da criação do QCO, a Escola de Administração do Exército, sediada em Salvador, formou, pela primeira vez, oficiais do segmento feminino recebendo a turma a denominação histórica de “Maria Quitéria”. Trata-se de um Quadro novo diante da secu-

lar existência da Instituição. O Curso de Formação de Oficiais da EsAEx inclui adestramento básico militar, mas, essencialmente, é voltado para a missão de fornecer recursos humanos para a atividade-meio da Força. Constituído por homens e mulheres com curso de nível superior, realizado em instituições civis, em áreas que sejam de interesse do Exército, o QCO atua como um importante agente na manutenção dos níveis de profissionalismo que garantem o poder de dissuasão ao Exército Brasileiro. Foi criado com o objetivo de suprir as necessidades das organizações militares em pessoal de graduação superior habilitado ao exercício de funções não afetadas ao oficial combatente. O Corpo de Alunos possui o encargo da formação militar dos oficiais-alunos, para que se adaptem rapidamente às atribuições e atividades inerentes à carreira das armas, capacitando-os para exercer de forma satisfatória e eficiente o seu desempenho nas Organizações Militares. O Curso de Formação de Oficiais da EsAEx tem a duração de aproximadamente oito meses, habilitando o oficial-aluno, para exercer os cargos

e funções de tenente e capitão não-aperfeiçoado, após o término do mesmo e se houver concluído com aproveitamento. O Oficial do Quadro Complementar possui formação específica em diversas áreas de interesse do Exército, porém, pode ser designado para desenvolver atribuições e assumir encargos inerentes ao posto que ocupa. Exemplos práticos são oficiais oriundos desse quadro exercendo até mesmo função de comandantes de subunidade, oficiais de tiro e instrutores de estágio de adaptação e serviço, dentre outras que prioritariamente, deveriam ser exercidas por oficiais formados na Academia Militar das Agulhas Negras, refletindo, portanto, a importância da formação militar básica. O aluno tem a oportunidade de conhecer a estrutura do Exército, seu Órgão de Direção Geral – O Estado-Maior do Exército e seus Órgãos de Direção Setorial e de suas respectivas atribuições e dinâmica de funcionamento. Os regulamentos básicos (Regulamento Disciplinar do Exército, Regulamento de Administração do Exército, Regulamento de Continências Honras, Sinais de respeito e Cerimonial

Militar das Forças Armadas e Regulamento Interno dos Serviços Gerais), os manuais, legislações e normas militares são discutidos e interpretados pelos oficiais-alunos, de forma a condicionar e qualificar a compreensão e o entendimento das disposições referentes à hierarquia e a disciplina.

4 Metodologia

O tipo de pesquisa desenvolvida neste trabalho foi descritiva e quantitativa. Considera-se descritiva, pois, foram utilizados instrumentos de coleta de dados aplicando-se questionários para os militares do corpo de alunos que compõem a amostra. Chama-se também de quantitativa, tendo em vista que os elementos levantados foram expressos numericamente, retratando fielmente a opinião dos entrevistados, para análise e classificação. O objetivo proposto no trabalho pode ser melhor viabilizado a partir da investigação da realidade, no contexto do binômio “explorar-descrever”. Esta afirmação indica esse tipo de pesquisa como ideal, dentro de um enfoque exploratório-descritivo, por

realizar um exame detalhado de um dado ambiente, de um indivíduo, de um grupo de pessoas ou de uma situação específica. Uma pesquisa deste tipo produz resultados apenas pelo fato de ser realizada, não sendo apenas uma coleção estatística e padronizada de dados, mas ensejando e motivando o envolvimento dos participantes na definição dos objetivos, na coleta e na análise dos dados. Os instrumentos usados na pesquisa adequaram-se à cultura da organização militar, inclusive em termos de linguagem, motivo pelo qual foram construídos a partir de contato com os militares que nela trabalham.

Ressalte-se que o envolvimento do comando da EsAEx e a clareza dos objetivos são os principais determinantes da adesão e participação. A experiência mostra que se a pesquisa for feita como parte de programa de mudanças institucionais ou como subsídio a programas de desenvolvimento, ela terá melhores condições de ser aceita pelos membros da organização. É inevitável que qualquer pesquisa levante expectativas. A retroalimentação (*feedback*) aos partici-

pantes é fator crucial à credibilidade da pesquisa realizada, facilita a eventual realização de outras e a introdução de mudanças que os dados vierem a sugerir.

O trabalho investigativo, após a revisão bibliográfica, realiza-se a partir da aplicação de um questionário de clima organizacional aos militares do corpo de alunos, conseguindo atender às necessidades do pesquisador, preservando o rigor e a qualidade técnica que toda pesquisa deve possuir. O período de realização da pesquisa, através de um questionário estruturado, foi de 20 de julho a 23 de julho de 2009 e utilizou-se também da observação informal e dirigida, na qual, verifica-se a capacidade de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo. A População deste estudo abrangeu os militares do corpo de alunos da EsAEx, seção responsável pela formação militar básica do aluno do CFO. Como a população é finita, resolveu-se aplicar um questionário aos integrantes procurando evidenciar uma melhor confiabilidade nos dados obtidos. O perfil demons-

tra a predominância das seguintes variáveis: sexo masculino 94 %, oficiais 62,5%, faixa etária 41 a 46 anos 62,5%, casados 62,5 % e tempo de serviço no exército de 24 a 26 anos 50%.

5 Resultados e discussão dos dados

A partir do demonstrativo das distribuições de frequência relativa e absoluta dos militares (oficiais/praças) do corpo de alunos da EsAEx, escolhidos aleatoriamente, segundo as variáveis abordadas e as sugestões apresentadas pelos mesmos, chegou-se aos seguintes resultados:

Entre os militares do corpo de alunos pertencentes a nossa amostra, 100 % afirmaram que sentem orgulho de pertencer ao Exército Brasileiro, demonstrando um fator positivo para o estudo em questão. A unanimidade valoriza o grau de comprometimento com a instituição na qual desempenham suas atividades. A maioria dos entrevistados 75% demonstraram estar muito satisfeitos com a profissão militar; 25% dos militares afirmaram que estão satisfeitos com a profissão. 50% concordaram que sua remun-

neração é justa em relação ao trabalho desempenhado no corpo de alunos e 50% discordaram. A maioria dos militares 62,5% considera que a sua remuneração relacionada ao seu grau de instrução é boa. Remuneração ruim, regular e muito boa, apresentaram 12,5 % cada, sendo a remuneração considerada também por 100% dos entrevistados como fator motivacional. Foi verificado que 75% dos entrevistados estão servindo na EsAEx há três anos ou menos, 12,5 % de 4 a 6 anos e 12,5% de 7 a 9 anos. A maioria 87,5% dos entrevistados estão trabalhando no CA/ EsAEx há 3 anos ou menos, ou seja, têm-se que grande parte dos militares do CA, ao serem movimentados para a EsAEx, já são designados para trabalharem especificamente na seção. As condições de trabalho (materiais utilizados, equipamentos de informática, móveis, salas, ruídos, temperatura, instalações, ergonomia), foram consideradas boas (50%), regulares (37,5%) e ruins (12,5%). O relacionamento com o chefe imediato apresentou-se para a maioria dos entrevistados como excelente (62,5%), muito bom (25%) e bom (12,5%). A mai-

oria (62,5%) respondeu que o chefe informa sobre o desempenho no trabalho. Em conversa informal com alguns dos entrevistados, estes disseram ser muito importante o *feedback*, pois facilita e orienta em quais aspectos pode melhorar no seu desempenho. Todos os entrevistados afirmaram que o chefe reconhece o seu trabalho, demonstrando a percepção do superior imediato em relação ao subordinado, aspecto considerado bastante positivo. Os entrevistados demonstraram estar satisfeitos (87,5%) e muito satisfeitos (12,5%) com o tratamento que recebem do seu chefe. Este aspecto também foi julgado como bastante positivo para o desempenho dos militares. Os entrevistados concordaram que as condições de trabalho, remuneração e relacionamento com a chefia podem influenciar de alguma forma o seu desempenho no trabalho. Concordaram plenamente (62,5%) e concordaram em parte (37,5%). A cooperação e o trabalho em equipe são unânimes entre os militares de todas as subseções do corpo de alunos da EsAEx. A maioria dos entrevistados (87,5%) informou que os

respectivos chefes estimulam o seu desenvolvimento profissional, o que demonstra a preocupação destes militares com o auto-aperfeiçoamento de seus subordinados. A maioria dos militares (50%) está indiferente quanto ao nível de stress, pouco estressados perfazem 25 %; 12,5 % estão estressados e 12,5 % apresentam-se sem stress. É importante verificar que o nível de stress elevado, cientificamente e de acordo com a Organização Mundial de Saúde, é prejudicial para a saúde das pessoas, relacionando principalmente a doenças cardíacas e depressão. É necessário que seja realizado um trabalho de desaceleração do ritmo de trabalho e de vida destes militares (12,5% estressados), para que problemas de saúde sejam evitados. Dentre os entrevistados, a maioria destes (75%) estão motivados; 12,5% estão indiferentes e 12,5% estão desmotivados. Desta forma, evidencia-se a necessidade de estabelecimento de políticas e estratégias organizacionais direcionadas para aumentar o grau de motivação dos militares.

6 Conclusão

Entender o clima organizacional é uma questão complexa que leva em conta diversas variáveis estruturais (ética, cultura individual, crenças, estilos de vida, flexibilidade); e tecnológicas (materiais, equipamentos e métodos de trabalho). Isso requer o conhecimento da instituição como um todo, sua história, cultura, modelo de administração, formas de planejamento, comprometimento dos profissionais e compartilhamento dos objetivos gerais (empresa) com os individuais (funcionário). Em um mundo em constantes mudanças, as organizações precisam discutir seu ambiente interno, para que o desenvolvimento e o crescimento organizacional ocorram de forma que também venham a contribuir para o crescimento e satisfação de seus colaboradores. Por intermédio dessa visão da gestão, as organizações são recompensadas com o comprometimento e esforços bem-coordenados de seus colaboradores. Porém, quando essa confiança é violada por atos de injustiças, as relações são afetadas comprometendo o ambiente organizacional.

O respeito, a credibilidade, a compreensão e a motivação, constituem ferramentas essenciais no entendimento do clima organizacional, já que o ideal é que o militar sinta que é especial pelo fato de estar ligado a uma instituição eficiente e de grande credibilidade.

As organizações têm a necessidade de conhecer bem os seus trabalhadores para que possam desenvolver estratégias eficientes e eficazes, visando otimização de recursos e o alcance de excelentes resultados. O Exército Brasileiro acompanha a tendência mundial e procura cada vez mais superar os desafios que sempre estão presentes em qualquer organização militar do território nacional. Nota-se que nem mesmo a restrição orçamentária é capaz de impedir o bom cumprimento de todas as missões delegadas, onde o conhecimento, inteligência, segurança e criatividade dos recursos humanos representam os aliados durante os 365 dias de cada ano que se passa. Este artigo identificou as características dos militares, o clima organizacional, o grau de motivação, satisfação e comprometimento com a instituição, re-

lacionamento com a chefia, condições de trabalho, limitações e sugestões dos militares do corpo de alunos da Escola de Administração do Exército. O autor infere que o clima organizacional influencia no desempenho dos militares do corpo de alunos e este foi considerado muito bom pela maioria dos militares. O estudo comprovou a hipótese de que o clima organizacional do corpo de alunos influencia positivamente na formação militar básica do aluno do Curso de Formação de Oficiais. Ao analisar os dados e durante a pesquisa foi observado o grau de comprometimento e profissionalismo dos militares envolvidos na amostra.

Os aspectos mais positivos foram orgulho de pertencer ao Exército, remuneração como fator motivacional, cooperação e trabalho em equipe e reconhecimento do trabalho pelo chefe, onde todos os militares concordaram com o quesito. Destacamos a existência de militares desmotivados, estressados, chefias que não incentivam o desenvolvimento profissional e existência de insatisfação relacionadas à remuneração. Vale ressaltar que estes aspectos foram ci-

tados por percentual reduzido da amostra. Os dados obtidos representam subsídios para o estabelecimento de planos de melhoria, alicerçados nos princípios do Sistema de Excelência Gerencial. Até a presente data, não há conhecimento de que tenha sido realizado outro estudo com esta problemática e poderá servir de base para um estudo mais aprofundado sobre o clima organizacional da EsAEx.

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas**. 3.ed. Rio de Janeiro:Campus,1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed .Rio de Janeiro:Campus,1999.
- BRASIL. Decreto nº 98.314, de 19 de outubro de 1989. **Aprova Regulamento do Quadro Complementar de Oficiais do Exército (R-41)**. Disponível em <<http://www.dee.ensino.eb.br/legislação/20ensino%20leg%20geral/Dec%20n%BA%2098.314.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2009.
- DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração** .3. ed .São Paulo:Pioneira, 1997.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **As origens do Exército Brasileiro**. Disponível Em<<http://www.exercito.gov.br/01inst/Historia/index.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2009.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Noticiário do Exército (NE)**, 20 out 1989. Quadro Complementar de Oficiais – Agora uma Realidade. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/NE/1989.htm>>. Acesso em: 09 mai. 2009.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Noticiário do Exército (NE)**. Quadro Complementar de Oficiais. Brasília, ano XLV, nº 9.895, p.4, Out/2001
- BRASIL.EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria Ministerial Nr 691 de 20 de julho de 1988 – Criação da Escola de Administração do Exército**.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Admi-**

nistração. 2.ed. São Paulo:Atlas. 2004.

NERI, A. **Clima Organizacional e o Vírus emocional**.Disponível em: <<http://senioridade.com.br/artigosclima.htm>>.Acesso em: 19 jun. 2009.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de administração, São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul./set. 2002.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br>>. Acesso em: 18 jul 2009.

TAMAYO, A; LIMA, D; SILVA, A. V. **Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho**. 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2002>>. Acesso em: 17 jun. 2009.