



Escola de Administração do Exército



<http://www.esaex.ensino.eb.br>

ISSN: 1808 – 5784

Revista Científica da Escola de Administração do Exército

Ano 3 Nº 1 - 1º semestre de 2007

Revista Científica da Escola de Administração do Exército Ano 3 Nº 1 2007



Revista Científica da Escola de Administração do Exército

Ano 3 Nº 1 - 1º semestre de 2007
ISSN: 1808-5784



Escola de Administração do Exército – EsAEx
Comandante: Coronel Joarez Alves Pereira Júnior
Sub Comandante: Coronel Jorge Gaspar da Silva Filho
Chefe da Divisão de Ensino: Tenente-Coronel Francisco Pinheiro Rodrigues Silva Netto

Comissão Editorial

Francisco Pinheiro Rodrigues Silva Netto/EsAEx
Ary Jorge Basto Brasileiro/EsAEx
José Roberto Pinho de Andrade Lima/EsAEx
Selma Lúcia de Moura Gonzales/EsAEx
Ana Vera Falcão de Nantua/EsAEx
Carlos Eduardo Arruda de Souza/EsAEx
Marcos Nalim/UJA
Maurício Costa Alves da Silva/UFBA
César Augusto Leiro/UFBA

Capa e Editoração Eletrônica: 1º Tenente Carlos Eduardo Arruda de Souza e 1º Tenente Luiz Fernando Sousa da Fonte
Redação: revistacientifica@esaex.ensino.eb.br

Revista digital disponível no site da Escola de Administração do Exército
<http://www.esaex.ensino.eb.br>

Escola de Administração do Exército
Rua Território do Amapá, 455 – Pituba
Salvador - BA
CEP: 41830-540

Revista Científica da Escola de Administração do Exército. Ano 3 Nº 1 (1º semestre de 2007)- . Salvador: Escola de Administração do Exército, 2007.
v. : il.

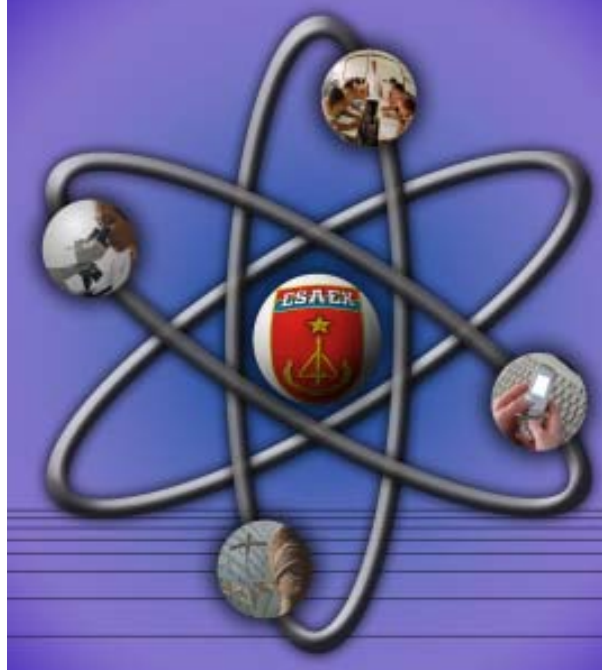
Publicação Semestral
ISSN 1808-5784

1. Educação. 2. Gestão. 3. Comunicação Social. 4. Direito.
5. Saúde. 1. Escola de Administração do Exército.

ISSN: 1808 – 5784

**Revista Científica da
Escola de Administração do Exército**

Ano 3 Nº 1 - 1º semestre de 2007



Sumário

Editorial

Educação, 5

- Uma Proposta Construtivista de Portal de Ensino: Dispositivos de Aprendizagem Coletiva e Individualizante.....6
Suzana Marly da Costa Magalhães, Márcia Gama de Paula, Vanderléia Alves de Souza, Maria da Glória Lima Pereira Vernick
- A Utilização de Portais de Ensino Como Ferramenta Complementar no Ensino da Língua Inglesa.....28
Ana Rita de Ávila Belbute Pares, Fernanda Menna Barreto

Gestão, 41

- Gestão de Conhecimentos: Modelo de Dimensões e Processo de Aprendizagem do Curso de Formação de Oficiais da Escola de Administração do Exército(EsAEx).....42
Darcilene Auxiliadora Duarte, Luciana de Souza, Rafael Oliveira Marinato
- Comakership: Proposta de Adoção nas Organizações Militares.....57
Francisco Martinho de Moura Júnior, Fábio Leandro Sartori Dutra, Alan Anderson Bastos Pimentel

Comunicação Social, 69

- A Importância da Imagem Corporativa e de sua Proteção.....70
Gauss Catarinozi Reis, Fernando Gomes Larrondo, Marcus César Oliveira Assis

Direito, 88

- Justiça Militar da União – Alterações na Competência.....89
Alexandre Santos de Oliveira, Cirelene Maria da Silva Buta, Izabel Fátima

Ferreira Mendes

- O Pregão Eletrônico: Análise do Procedimento, Vantagens e Alguns Aspectos Jurídicos.....103

Juliana Patussi Bertou Jeronymo, Matheus Musse Santos

Saúde, 120

- Acompanhamento da Situação Higiênico-Sanitária do Serviço de Aproveitamento da Escola de Administração do Exército (EsAEx).....121

Luciana Gonçalves Pinto, Marcus Vinícius Ribeiro Machado, Otavio Augusto Brioschi Soares

- Fatores Causadores de Estresse e sua Possível Atuação nos Alunos do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar.....136

Luciana Ellwanger

Colaborações, 150

Editorial

O incentivo à busca do conhecimento e oportuna divulgação deste têm sido um dos pontos do planejamento estratégico da Escola de Administração do Exército(EsAEx). Nesta sistemática é lançada a 4ª edição da Revista Científica da EsAEx, que traz a público Artigos Científicos elaborados nas diversas áreas de ensino de nossa Escola.

Na especialidade **Educação**, este exemplar contempla estudos nos quais são discutidos conceitos atinentes a **Portal de Ensino**, seus modelos de aprendizagem coletiva, com dispositivos e influências construtivistas; destaca, também, ferramentas complementares ao ensino da **Língua Inglesa**.

Outro enfoque desta edição trata da **Gestão do Conhecimento**, realçando a relevância de levantamento de dados e medidas de avaliação na tomada de decisões relativas à melhoria de processos.

Nas pautas que tratam da **Administração** ressalta-se a importância das relações de parcerias, seus fatores estratégicos, a metodologia de aquisição de produtos e serviços e a qualidade e eficiência do processo comercial frente às normas da administração pública.

Abordando a **Comunicação Social** como especialidade de promoção do fortalecimento institucional, esta revista contempla estudo sobre planejamento de marketing, a mensuração e a busca da imagem corporativa favorável.

Evidenciando a eficácia do aproveitamento de vários saberes em prol da aprendizagem, o **Direito** salienta os aspectos jurídicos e a legalidade do **Pregão Eletrônico**, instituto inovador nos processos administrativos.

Ainda na área do Direito, um tema conduz o leitor à reflexão sobre um trabalho que permeia proposta de emenda constitucional, ao discutir a competência de julgamentos de punições disciplinares aplicadas aos militares das Forças Armadas.

Finalizando esta edição, a área de **Saúde** sinaliza para a situação higiênico-sanitária, conforme Indicadores de Qualidade para os Serviços de Aproveitamento (IQSA), mediante análises microbiológicas, possibilidades e normatizações, avaliações de fornecedores, verificações de instalações e controle de pessoal, equipamentos e controle ambiental. Aborda, ainda, o **Estresse**, síndrome multifatorial que eventualmente atinge a vários grupos profissionais, e que nas escolas militares

poderá ser potencializado, podendo, porém, ser amenizado por meio de estratégias de enfrentamento.

Com esta publicação, a EsAEx pretende contribuir com a Instituição Exército Brasileiro e com outros centros de pesquisas, na dinâmica troca de saberes que caracteriza o avanço das Ciências e a incessante busca de melhorias de processos.

Francisco Pinheiro Rodrigues Silva Netto
Tenente-Coronel Chefe da Divisão de Ensino da EsAEx

Educação

UMA PROPOSTA CONSTRUTIVISTA DE PORTAL DE ENSINO: DISPOSITIVOS DE APRENDIZAGEM COLETIVA E INDIVIDUALIZANTE

Suzana Marly da Costa Magalhães¹, Márcia Gama de Paula², Vanderléia Alves
de Souza³, Maria da Glória Lima Pereira Vernick⁴

Resumo. O Portal de Ensino é atualmente uma das ferramentas mais utilizadas na área de Informática Educativa. Trata-se de um site especializado na área de Educação, próprio de uma Instituição de Ensino. Ele dispõe de dispositivos de divulgação da vida escolar, e, eventualmente, de programas de debate (chat), fóruns (depósito temático de arquivos), banco de dúvidas, ferramentas de busca para pesquisa, dentre outros recursos. Neste sentido, este artigo propõe, através de uma pesquisa bibliográfica, um modelo de portal de ensino a partir dos aportes teóricos do Construtivismo (Piaget e Vygotsky). Tal modelo caracteriza o grupo de dispositivos de aprendizagem coletiva (fórum de debates, escrita coletiva de textos, correio eletrônico, dentre outros) e o grupo de dispositivos de aprendizagem individualizante (ferramentas de busca e hipertexto). Neste trabalho busca-se ressaltar as possibilidades mais efetivas de desenvolvimento das capacidades cognitivas e metacognitivas dos educandos a fim de ensejar um melhor aproveitamento desta ferramenta em contextos educacionais. Em suma, se bem utilizado, o Portal de Ensino pode ser uma excelente ferramenta na construção do processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Portal de ensino. Capacidades cognitivas e metacognitivas. Construtivismo.

Abstract. The teaching Portal is nowadays one of the most utilised tools in the Educative Computer Science. It is a specialized site in the Educational area. Developed by teaching institutions the Portal offers updated information of the school life, and, occasionally, chat softwares, forums (thematic deposit of files), doubt bank, search tools for research, among others. In this sense, this article aims at proposing an alternative model of a teaching Portal in the light of the Constructivism theoretical bases (Piaget and Vygotsky), characterizing groups of collective learning devices (debate forums, collective writing, electronic mail and others) and the group of devices of individualizing learning (search tools and hypertext) regarding their more effective possibilities of development of cognitive and metacognitive capacities

¹ Bacharelado em Pedagogia. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil.suzanamag@hotmail.com.

² Bacharelado em Letras/Inglês. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil.marciagaminha@hotmail.com.

³ Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil.vanderleiaa@terra.com.br.

⁴ Bacharelado em Pedagogia. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil.gloriavernick@pop.com.br.

in order to propitiate a better utilization of this tool in educational contexts. In short, if well-used, it can be an excellent instrument in the construction of the teaching-learning process.

Keywords: Teaching portal. Cognitive and metacognitive capacities. Construtivism.

1 Introdução

Desde a criação da ARPANET, em 1969 - a primeira rede de computadores - com o objetivo de interligar um centro de pesquisas com o Departamento de Defesa dos EUA, estabeleceu-se um processo crescente de efetivação da chamada sociedade de informação. Tal fato influenciou o mundo do trabalho, a esfera administrativa, a indústria de entretenimento e, para alguns autores, a própria maneira de o indivíduo aprender e organizar as informações, a saber, o *modus operandi* da inteligência.

A Revolução Cibernética influenciou também a educação, inicialmente sob a égide do comportamentalismo (Skinner, Watson). Atualmente, é marcante, na área de Informática Educativa, a influência da matriz construtivista (Piaget, Vygotsky, Luria, Leontiev, Wallon), a qual enfatiza o papel ativo do educando no processo de ensino-aprendizagem, a sua capacidade de análise, síntese, abstração, as

habilidades de resolução de problemas, de auto-regulação cognitiva, dentre outras.

O portal de ensino surge como uma das ferramentas da área de Informática Educativa. Bastante difundido nos últimos dez anos, pode ser entendido como um site especializado na área de Educação, próprio de uma instituição de ensino, site este que dispõe de dispositivos de divulgação da vida escolar (notas, eventos, programas de disciplina, cardápios de cantinas), além de chats de debate, fóruns (depósito temático de arquivos), banco de dúvidas, ferramentas de busca para pesquisa, dentre outros. Porém, o portal de ensino tem comumente se centrado na dimensão meramente informativa, administrativa e publicitária, em detrimento dos aspectos propriamente educativos e formativos. Neste sentido, este artigo tenciona propor um novo modelo de portal de ensino a partir dos aportes teóricos de Piaget e Vygotsky, caracterizando os seus dispositivos mais típicos e o seu potencial efetivo de desenvolvimento das capacidades

cognitivas e metacognitivas dos educandos.

No primeiro item, pretende-se analisar duas tendências da Informática Educativa – o tecnicismo pedagógico e o paradigma da aprendizagem (Construtivismo e Cognitivismo). No segundo, será caracterizada a ferramenta portal de ensino. Finalmente, no terceiro item, serão distinguidos dois grupos de dispositivos próprios do portal de ensino, fundamentando-os em termos psicopedagógicos: de um lado, o banco de dúvida, o *chat* de bate-papo, o fórum, o correio eletrônico, a escrita coletiva de textos - que se reportam a redes coletivas ou de comunidades de aprendizes, analisadas através das categorias do Socio-interacionismo, de Lev Vygotsky (Zona de Desenvolvimento Proximal–ZDP; aprendizagem social), e do Interacionismo Piagetiano (desequilíbrio e equilibração cognitiva); de outro lado, os dispositivos de individualização da aprendizagem - banco de ferramentas de busca, hipertexto – que serão abordados através da categoria de metacognição, haurida dos aportes teóricos de Piaget e Vygotsky.

2 Tecnicismo e Paradigma da Aprendizagem na Informática Educativa

Impõe-se hoje a era da informação e da comunicação, com acesso crescente às tecnologias eletrônicas, trazendo mudanças significativas no modo de viver, no trabalho e na organização social. Assim,

[...] comportamentos, práticas, informações e saberes se alteram com extrema velocidade. Um saber ampliado e mutante caracteriza o atual estágio do conhecimento na atualidade. Essas alterações refletem-se sobre as tradicionais formas de pensar e fazer educação. Abrir-se para novas educações – resultantes de mudanças estruturais nas formas de ensinar e aprender possibilitadas pela atualidade tecnológica – é o desafio a ser assumido por toda a sociedade (KENSKI, 2003, p. 27).

A função primordial da escola é ter como produto a construção do conhecimento, promovendo o acesso aos saberes e às formas culturais. Neste sentido, não se pode deixar de criar condições, no âmbito escolar, para a apropriação crítica dessa nova tecnologia.

Inicialmente, a Informática Educativa firmou-se sob a égide do tecnicismo pedagógico, embasado nas

teorias comportamentalistas, através de um modelo de ensino efetivado através de máquinas. Esta idéia foi inicialmente utilizada por Dr. Sidney Pressey, em 1924, que inventou uma máquina para corrigir testes de múltipla escolha. Isto foi posteriormente reelaborado por B. F. Skinner que, no início de 1950, como professor de Harvard, propôs uma máquina para ensinar - a instrução programada - através de uma técnica de condicionamento de comportamentos. Nessa perspectiva, o processo instrucional era concebido como uma estruturação do ambiente para maximizar a aprendizagem de novos comportamentos.

Na instrução programada, o conteúdo a ser ensinado é dividido em pequenos segmentos encadeados logicamente, denominados módulos. Cada módulo termina com uma questão que o aluno deve responder, preenchendo lacunas em branco ou assinalando a resposta correta, dentre outras alternativas apresentadas. Se acertar, prossegue para o módulo seguinte. Se errar, o computador emite a resposta correta. Conclui-se, então, que a progressão da aprendizagem ocorre de modo linear. Esta proposta de instrução programada de Skinner foi muito utilizada até o início dos anos 60, sendo incorporada à Informática

Educativa: a instrução auxiliada por computador ou “computer-aided instruction” (CAI). No Brasil, estes programas eram conhecidos como Programas Educacionais por Computador (PEC). No início de 1970, a disseminação do CAI nas escolas aconteceu com a introdução dos microcomputadores, com tutoriais, jogos educativos, simulação, programas de demonstração, exercício-e-prática e avaliação do aprendizado.

Por sua vez, os programas tutoriais eram uma versão computacional da instrução programada, com animação, som e a manutenção do controle da performance do aprendiz, facilitando não só o processo de administração das lições mas também os possíveis programas de aperfeiçoamento discente, sem necessidade de treinamento docente e sem uma atividade intelectual intensa por parte do aluno, uma vez que só demandavam a leitura de um texto, a resposta a uma pergunta de múltipla escolha e a completção de letras ou palavras.

Nos jogos educacionais, a abordagem utilizada era a exploração auto-dirigida, lúdica. Entretanto, o problema dos jogos era a possibilidade de desvio da atenção do aluno do conceito a ser aprendido. Já na simulação, o aluno tinha uma possibilidade maior

de desenvolvimento de hipóteses, de elaboração de testes, de análise de resultados e de construção de conceitos. Aqui, o computador passava a ser utilizado mais como ferramenta do que como máquina de ensinar.

Finalmente, em 1976, o paradigma de aprendizagem passou a influenciar a área de Informática Educativa, revertendo a hegemonia do paradigma tecnicista. O paradigma da aprendizagem concebe a escola como uma comunidade de aprendizes que, engloba professores e alunos, deve lhes permitir a elaboração de uma melhor compreensão do mundo, o desenvolvimento de competências e a aquisição de conhecimentos. Num contexto de interação ativa, configura-se, por excelência, como uma pedagogia de rede, de natureza essencialmente comunitária, onde o professor desempenha somente o papel de mediador. Trata-se, outrossim, de uma pedagogia centrada na aprendizagem contextualizada, que parte sempre de situações problemáticas, de projetos ou das peculiaridades intelectuais e emocionais do próprio educando (TARDIF, 1998). O paradigma da aprendizagem tem se aproximado, nas últimas décadas, da Pedagogia Nova na sua versão mais atual, agrupando tendências tão diversas como o

construtivismo, o socio-construtivismo, a aprendizagem contextualizada e a psicologia cognitivista.

E no Brasil? O paradigma da aprendizagem começou a substituir o tecnicismo na área de Informática Educativa, através da iniciativa de um grupo interdisciplinar, envolvendo profissionais de computação, lingüística e psicologia educacional na Universidade de Campinas (UNICAMP). Esses pesquisadores elaboraram as primeiras investigações da linguagem LOGO, com a cooperação técnica dos renomados cientistas internacionais Seymour Papert e Minsky. É preciso esclarecer que o LOGO é uma linguagem de programação desenvolvida pelo professor Seymour Papert, no Massachusetts Institute of Technology (MIT), Boston E.U.A, para implementar uma metodologia de ensino alternativa

[...] do ponto de vista computacional, as características do Logo que contribuem para que ele seja uma linguagem de programação de fácil assimilação são: exploração de atividades espaciais, fácil terminologia e capacidade de criar novos termos ou procedimentos. Do ponto de vista pedagógico, o Logo está fundamentado no construtivismo piagetiano, propiciando um ambiente de aprendizado onde o conhecimento não é passado pronto para o aluno, ele já

tem mecanismos de aprendizagem antes de entrar para a escola, interage com os objetos do ambiente, desenvolvendo conceitos, propondo problemas ou projetos a serem desenvolvidos através do Logo (VALENTE, 1993, p.13).

Nessa perspectiva, o professor tem um papel relevante, propondo mudanças no projeto para ajustá-lo ao nível cognitivo e aos conhecimentos prévios do aluno, disponibilizando subsídios e, relacionando os programas com os conteúdos disciplinares. Aqui, torna-se possível a auto-análise das concepções e estratégias discentes através da linguagem de programação, com o emprego de dispositivos de detecção do erro e auto-correção. Assim, o uso do LOGO pode se corporificar, no âmbito da Informática Educativa, como um modelo de ensino-aprendizagem em moldes construtivistas, provocando uma transformação das práticas educativas nas escolas, uma vez que fortalece o uso do computador como ferramenta ao invés de uma mera “máquina de ensinar”.

Finalmente, em 1973, foi realizada a 1ª Conferência Nacional de Tecnologia Aplicada ao Ensino Superior, que se constituiu em um importante marco, na medida em que se discutiu, pela primeira vez, o uso

efetivo do computador no Brasil. Assim, a informática passou a ser prioridade e objeto de medidas protecionistas. Dez anos mais tarde, o Ministério da Educação (MEC) institucionalizou o campo da Informática Educativa, criando programas especiais. Em 1986, o MEC lançou o Programa de Ação Imediata em Informática na Educação, com o objetivo de propiciar uma infraestrutura para iniciativas nesta área. Em 1989, houve a Jornada Luso Latino-Americana de Informática na Educação, realizada em Petrópolis (RJ), sendo criada a Sociedade Brasileira de Informática Educativa, iniciando, a partir deste evento, a constituição de uma comunidade científica brasileira neste campo. Houve também a criação do Primeiro Programa Nacional de Informática Educativa (PRONINFE) nas escolas, com o objetivo de realizar pesquisas de desenvolvimento nesta área. Em 1997, foi lançado o Programa Nacional de Informática Educativa (PROINFO) pelo MEC, mobilizando esforços para a introdução da informática nas escolas públicas.

Atualmente, há inúmeras iniciativas de utilização escolar do computador. A integração de *softwares* educativos, da *Internet* e dos recursos telemáticos ao currículo escolar tem propiciado o

uso do computador como um meio de comunicação, como um fator estimulador de mudanças de paradigmas, conferindo autonomia ao aluno, ensejando a formação de um campo de atuação alternativo para o professor, efetivando o ensino colaborativo, com a participação ativa de alunos e de professores. Assim, o processo ensino-aprendizagem pode ser potencializado pela participação social oportunizada em ambientes virtuais de interação e colaboração, com a utilização, cada vez mais freqüente, de trabalhos em grupos e em rede, que incluem mecanismos interativos em tempo real.

3 Características Principais do Portal de Ensino

Entende-se portal como um *site* na *Internet* que contém informações específicas destinadas a um público alvo. Neste sentido, os portais educacionais surgiram visando suprir as necessidades da comunidade escolar. Por apresentarem conteúdos diversos, tornaram-se instrumentos relevantes de efetivação da interdisciplinaridade. Convém ainda acrescentar que o aluno, ao acessar o Portal, pode realizar atividades complementares àquelas realizadas em sala de aula. Além disso, os portais de

ensino oferecem uma ampla gama de serviços. Não só proporcionam ao aluno a participação em diversos projetos escolares, como também possibilitam o contato ágil do aluno com boletins escolares, visando a potencializar o processo de ensino-aprendizagem.

No portal de ensino, são utilizadas várias ferramentas envolvendo a produção de sons, imagens estáticas e em movimento, vídeos e muitos outros dispositivos, possibilitados pelos avanços tecnológicos atuais: os hipertextos, os *chats* de bate-papo, o correio eletrônico, a escrita coletiva de texto e as ferramentas de busca.

Os *chats* são salas virtuais de funcionamento permanente, as quais, no caso de inserção nos portais de ensino, podem ser direcionadas para finalidades educativas, com amplas possibilidades de interatividade. Já o correio eletrônico é um recurso da *internet* que possibilita a troca de mensagens entre as pessoas, de forma ágil e direta. Para isto, os seus usuários possuem um endereço eletrônico (e-mail), através do qual recebem e enviam as mensagens (IAHN, 2001).

A ferramenta de busca é um conjunto de *softwares* e *hardwares* com a finalidade de permitir a pesquisa por assunto, texto, nomes de arquivos.

O hipertexto se caracteriza, em

primeiro lugar, pela virtualidade: um texto é disponível em suporte imaterial que só existe quando ativado – procurado, visível na tela do computador, vinculado a outros documentos, contextualizado, lido, modificado, impresso – pelo utilizador. Outro aspecto do hipertexto é o seu carácter modular, pois é composto de elos de informação semânticos e materialmente autônomos. O conjunto de elos constitui uma rede não-finita, dinâmica e provisória. O hipertexto se caracteriza, também, pela multimodalidade, porque se desdobra num espaço multidimensional, disponibiliza as atividades de leitura e escrita dos textos, as imagens e os sons, outros objetos de comunicação verbal e não-verbal, ultrapassando o espaço bidimensional da página eletrônica (HUYNH; PLANE, 2000). O hipertexto é, portanto, interativo, pois é infinitamente recomposto em função das intervenções de leitores-autores.

4 O Portal de Ensino na Perspectiva Construtivista: Dispositivos de Aprendizagem Coletiva e Individualizante

4.1 Dispositivos de Aprendizagem Coletiva e seus Fundamentos Teóricos

Os dispositivos típicos de aprendizagem coletiva, da comunidade de aprendizes, são aqueles que se reportam à interação social num contexto virtual: o *chat* de bate papo, o fórum de debates, o correio eletrônico, a escrita coletiva de textos. Entretanto, tem-se ignorado a dimensão desses dispositivos como uma atividade propriamente educativa, de aprimoramento intelectual, considerando-os somente como uma forma de sociabilidade, de entretenimento, próprios da subcultura etária infanto-juvenil.

Propõe-se aqui o realce das possibilidades de desenvolvimento cognitivo, através destas ferramentas, que podem ser catalizadas em contexto escolar, se vinculadas a programas de temas ou problemas de natureza interdisciplinar e transdisciplinar. Trata-se de fundamentar os dispositivos típicos da comunidade de aprendizes através das categorias piagetianas de desequilíbrio e equilíbrio cognitiva

e da categoria de aprendizagem social, de Lev Vygotsky. real

Para Piaget, a equilibração se impõe como a instância auto-organizadora, de auto-regulação, que realiza a conexão entre a estrutura e o entorno, coordenando internamente as ações do sujeito para satisfazer os desafios do meio. E a auto-regulação funciona através dos processos de assimilação e da acomodação, como um recurso de adaptação eficiente ao meio. Mais atuante no início do desenvolvimento, a assimilação seria a tentativa de incorporação dos dados do real aos esquemas prévios do sujeito, enquanto que a acomodação, traduzida como a capacidade de transformação interna dos esquemas mentais para se adequarem ao meio, seria mais freqüente em estágios avançados de conhecimento, mediante diferenciações e mobilidades crescentes. Nesse sentido, a ênfase no processo de acomodação, própria dos estados intermediários e superiores de desenvolvimento, implicava a crescente capacidade de adequação/adaptação ao real como instância objetiva. Isto equivalia à conquista de estados crescentes de equilíbrio: a harmonia entre a organização interior e a experiência externa, ou seja, a conquista da isomorfia entre mente e

A perspectiva do indivíduo a respeito do universo se transforma radicalmente: do egocentrismo integral à objetividade, que é a lei dessa evolução. (PIAGET, 1996, p. 363).

A busca desta afinação entre a mente e a realidade seria a característica fundamental da equilibração, como uma tendência constante ao longo do processo de desenvolvimento cognitivo que, para Piaget, não se concluía com o advento do estágio das operações formais, na adolescência, acompanhando o indivíduo por toda a vida. A cada dado fenomenal novo, não assimilado às estruturas mentais do sujeito, dar-se-ia o desequilíbrio, desencadeando um ciclo de reformulações internas (acomodação), com a absorção da novidade e a irrupção de uma nova fisionomia das estruturas cognitivas. Daí que a situação ideal para o desenvolvimento cognitivo seja o confronto com o diferente: com situações problemáticas, ainda não explicáveis completamente pelo sujeito.

Considera-se que o bom ensino deve ser o que proporciona condições de desequilíbrio, favorecendo a utilização de recursos, conceitos e estratégias para resolver problemas. Para Piaget, isto demandava a

interação social, o contato com opiniões divergentes a respeito de um tema ou problema. A nosso ver, daí decorre a pertinência dos dispositivos de comunidades de aprendizes, de uma rede coletiva de aprendizagem, como o *chat* de bate-papo, o *fórum* de debates, o correio eletrônico, a escrita coletiva de textos, **se orientados, em contexto escolar, para a aprendizagem de conceitos, procedimentos e valores.**

Por outro lado, a categoria de aprendizagem social de Vygotsky também pode ensinar a fundamentação dos dispositivos da comunidade de aprendizes. Para este autor, a interação social conduz o indivíduo a elaborar novos instrumentos cognitivos, ensinando, *a posteriori*, a participação em atividades mais elaboradas e a irrupção de processos cognitivos mais complexos. Em síntese, é a sinergia entre o pólo coletivo e intelectual da inteligência que provoca a aprendizagem. Com efeito, experimentos confirmam a tese de que grupos de indivíduos confrontados a um problema utilizam estratégias superiores às de um indivíduo isolado, e que os progressos podem ser apropriados de maneira estável por cada um. Esta apropriação advém se os pontos de vista dos participantes se opõem, criando um debate - um

conflito sócio-cognitivo -, o que permite ao indivíduo a tomada de consciência de seu erro e da existência de soluções alternativas (RUANO-BORBALAN, 1998).

Nesse ponto, é necessário ainda ponderar a categoria vygotskiana de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) para respaldar a tese da aprendizagem social. A ZDP, ao enfocar o hiato entre as capacidades reais e potenciais, entre o que um indivíduo é capaz de realizar sozinho e o que ele faz com a ajuda de outrem, ajuda a esclarecer a dinâmica de desenvolvimento, considerando os resultados já obtidos e aqueles em via de aquisição. Desta forma, a aprendizagem social só permite uma verdadeira aprendizagem se se situa no interior desta zona.

Nessa perspectiva, os dispositivos da comunidade de aprendizes podem favorecer o desenvolvimento da ZDP e do desequilíbrio cognitivo **através do fomento da interação de sujeitos de diferentes níveis cognitivos por meio dos dispositivos coletivos do portal de ensino** que ensejem trocas de ordem intelectual, orientada pela escola, entre estudantes de séries diversas, professores e indivíduos da comunidade, de estados, regiões ou mesmo de países diferentes.

4.2 Dispositivos Individualizantes e o Desenvolvimento das Habilidades Metacognitivas

4.2.1 A metacognição no enfoque de Piaget e Vygotsky

A problemática da metacognição despontou da constatação de que a literatura atual de metodologia de ensino embasa-se em premissas metacognitivas, prenunciadas desde os clássicos Vygotsky, Piaget e Bruner.

Nesse sentido, esse capítulo enfoca, primeiramente, uma revisão sobre a categoria de metacognição, resgatando-se a contribuição de Piaget e Vygotsky. Após isso, analisar-se-á a dimensão metacognitiva dos dispositivos individualizantes do portal de ensino. Portanto, pretende-se, com esse capítulo, contribuir, a partir do enfoque teórico da metacognição, para o redimensionamento de alguns dispositivos do portal de ensino, firmando diretrizes para uma proposta de portal de ensino que favoreça os processos metacognitivos.

Piaget pode ser considerado o marco fundamental do conceito de metacognição. Com efeito, na teoria piagetiana de desenvolvimento, as fases de desenvolvimento se consubstanciam como um modo peculiar de resolução de problemas, decorrente de uma

configuração estrutural específica, de ordem motora, intelectual e afetiva (PERREAUDEAU, 1996). É preciso ainda acrescentar que os processos metacognitivos só se esboçam no final do estágio das operações concretas (7-11 anos), firmando-se, com maior nitidez, na fase das operações formais (12 anos em diante).

Aí se delineiam, a partir das regulações precedentes do pensamento concreto, estruturas definidas - classificações, seriações, correspondências, dentre outras - atinentes à organização dos dados imediatos. A reversibilidade progride, então, no âmbito do operatório formal, quando cada estado é concebido como resultado de uma transformação, ensejando uma ultrapassagem do real no sentido hipotético-virtual, própria do pensamento abstrato. Esta característica está ausente no operatório-concreto (INHELDER ; PIAGET, 1976).

Portanto, o pensamento, no estágio das operações formais, acusaria o grau máximo de equilíbrio e, simultaneamente, a capacidade reflexiva, de objetivação da estrutura proposicional do raciocínio. Na verdade, a abstração, em sua forma mais acabada, apresenta outras dimensões próprias da metacognição: aqui, a representação do real é apartada das impressões

perceptuais e das ações pessoais do sujeito, que passa a conceber o universo como instância sujeita a regularidades objetivas que subjazem à sequência de transformações da matéria. Com efeito, no operatório formal, o real prolonga-se na forma do possível, onde o pensamento não demanda a experiência direta para operar, libertando-se assim do campo da realidade para atuar no plano das hipóteses, das idéias, a partir do domínio da linguagem - símbolos linguísticos ou matemáticos (INHELDER; PIAGET, 1976).

Esta aquisição cognitiva apresenta óbvia dimensão metacognitiva, dado que o indivíduo monitora o processo de resolução de problemas, arrolando, de modo sistemático, todas as possibilidades, na forma proposicional, e objetiva o pensado, concebido como trama de categorias sujeitas a relações de disjunções, conjunções, exclusões, dentre outras.

Conclui-se que, para Piaget, a metacognição se traduziria como abstração reflexionante, contraposta à abstração empírica, que se apoiava sobre os objetos físicos e materiais da própria ação; neste caso, na verdade, não há a pura apreensão dos sentidos, intervindo, efetivamente, nos esquemas conceituais elaborados pelo sujeito. A abstração reflexionante, no entanto,

denuncia um salto qualitativo, quando se apresenta como tomada de consciência pelo sujeito - a reflexão sobre reflexão (PIAGET, 1995).

E Vygotsky? Segundo este autor, pode-se conceber o desenvolvimento do pensamento como requisito crucial no aprimoramento das capacidades metacognitivas. A criança esboça, primeiramente, uma representação imagética dos objetos e eventos, vinculada à organização do campo visual.

As imagens ou grupos sincréticos formam-se como resultado da contiguidade no tempo ou no espaço dos elementos isolados, ou pelo fato de serem inseridos em alguma outra relação mais complexa pela percepção imediata da criança (VYGOSTKY, 1998, p.75).

Este estágio é sucedido pelo pensamento por complexos, que detecta, de forma incipiente, as relações entre os efeitos, insinuando as características do pensamento coerente e objetivo, embora não ultrapasse as conexões concretas e factuais. Não se atingem as relações lógicas e abstratas, centrando-se nas semelhanças perceptuais. De fato, no pensamento por complexos, impõe-se a sequência instável de critérios de classificação, sem a abstração e a generalização

próprias do pensamento por conceitos (VYGOSTKY, 1998). E o pseudo-conceito reflete ainda um processo incompleto de internalização das funções mentais superiores - a abstração. Convém ressaltar que, à semelhança da evolução da fala, que se conecta ao desenvolvimento do pensamento, que a cataliza efetivamente, a capacidade de abstração se desdobra em diversos níveis de resolução de problemas, de expressão oral, de compreensão verbal, de domínio de leitura e escrita, com grau crescente de complexidade. Na fala, outrossim, progride-se da fala exterior à fala interior através da fala egocêntrica, evoluindo do uso de instrumentos e da verbalização das propriedades físicas dos instrumentos; do uso correto das estruturas gramaticais lógicas subjacentes - pseudo-conceitos; da manipulação dos signos figurativos e da sua vocalização para a realização de operações mentais (desenhar, contar em voz alta); e, finalmente, até a interiorização das operações de abstração, na detecção de relações intrínsecas. É o estágio final da fala interior, que denuncia a culminância do processo de abstração mental, com a possibilidade de manipulação consciente de signos linguísticos, que portam conceitos como

representações generalizantes do real.

Segundo Vygotsky (1998), a abstração - ou formação de conceitos científicos - apresenta uma dimensão propriamente metacognitiva, como atividade de oscilação do particular para o geral e vice-versa, na fixação voluntária em determinados aspectos do real, rumo à síntese e simbolização através dos signos, no reconhecimento das suas conexões com a sua contraparte empírica. Finalmente, o processo de gerenciamento desta “oscilação” caracteriza-se por sua natureza metacognitiva, devido à possibilidade de objetivação da articulação dos símbolos em sua arquitetura lógica até o refazimento do raciocínio para a resolução eficiente dos problemas.

O ensino mais adequado deveria, na verdade, visar à formação da consciência e ao domínio dos próprios pensamentos para gerenciar a sua complexificação crescente. De fato

O pensamento infantil é não-deliberado e inconsciente de si próprio. Então, como a criança finalmente atinge a consciência e o domínio dos seus próprios pensamentos? (VYGOTSKY, 1998, p. 112).

É preciso considerar que o desenvolvimento das funções mentais superiores é anterior à consciência e

ao controle das operações mentais

Para submeter uma função ao controle da volição e do intelecto, temos primeiro que nos apropriar dela (VYGOTSKY, 1998, p.113).

E a metacognição se caracteriza precisamente pelo controle consciente das operações - posterior à sua aquisição - e que pode ser catalizado pela instrução escolar, através do fomento da introspecção progressiva, no sentido da auto-observação verbalizada dos próprios processos mentais.

O corolário desta perspectiva traduz-se na ênfase da aprendizagem e da intervenção do adulto, para estabelecer situações interativas com o intuito de favorecer o planejamento e a regulação das atividades por parte do educando

[...] as situações mais efetivas da aprendizagem são aquelas em que os alunos são orientados por seus professores para facilitar-lhes a aquisição e desenvolvimento de auto-regulação. Quando os estudantes amadurecem, são eles mesmos que internalizam estas funções, interrogando a si mesmo e avaliando seus próprios processos cognitivos e os resultados que obtém (MARTÍN & MARCHESI, 1995, p.30).

O ensino formal pode facultar o desenvolvimento das funções mentais superiores e, outrossim, do controle executor, por enfatizar uma estrutura hierárquica de conceitos que ensejam a capacidade de discernimento e de comparação, o que pressupõe uma atitude mental de distanciamento - de objetivação (VYGOTSKY, 1998). Na verdade, os conceitos científicos favorecem e pressupõem o pensamento reflexivo, porque aí a atenção está posta no próprio ato de pensamento. Nessa perspectiva, os rudimentos da objetivação esboçam-se a partir dos conceitos científicos, transferindo-se para os conceitos cotidianos, transformando a sua estrutura psicológica de cima para baixo.

Para concluir, a teoria de Vygotsky realçou, efetivamente, o caráter auto-regulado, consciente, das funções mentais superiores, de procedência cultural, como constructo organizacional que se caracteriza pelo controle executivo e por processos perceptivos auto-reguladores da atenção e da memória. Em termos neuropsicológicos, podem ser descritas como um dos efeitos do desenvolvimento de funções do córtex pré-frontal, potencializando a capacidade de auto-modelagem da cognição para se ajustar às demandas

de diferentes tarefas ou situações.

4.2.2 Implicações pedagógicas da categoria de metacognição

Quais as implicações da metacognição para a Pedagogia ? De fato, deve-se mencionar a categoria de educabilidade cognitiva que se impõe como um novo paradigma educacional, ultrapassando as concepções de adestramento de respostas ou de retenção de conhecimento enciclopédico. Trata-se agora de enfatizar o “aprender a aprender” como fulcro do processo de ensino-aprendizagem, enfocando os modos discentes de apropriação do saber, sua reflexão sobre as estratégias de aprendizagem, para desenvolver uma efetiva capacidade de aprendizagem. A educabilidade, na verdade, baseia-se na perfectibilidade - na convicção do aperfeiçoamento contínuo do indivíduo (MEIRIEU apud PERRAUDEAU, 1996).

A diretriz da educabilidade favorecerá, portanto, a emancipação do sujeito, desenvolvendo seu potencial de raciocínio através do trato freqüente de situações e de representações, catalizando a análise crítica do real e a capacidade de abstração.

A ponderação da dimensão

metacognitiva se impõe na nova abordagem da educabilidade devido à confluência de diversas teses: a da necessidade do desenvolvimento da consciência da aprendizagem, do gerenciamento da dimensão emocional, motivacional (domínio conativo) e da ponderação dos estilos cognitivos.

O princípio da educabilidade engendrou diversos métodos pedagógicos que englobam as dimensões cognitiva-metacognitiva-conativa, com graus diferenciados de ênfase. Pode-se, então, adotar a seguinte classificação de métodos:

- 1) Os que intervêm directamente “nas competências cognitivas”. Distinguem-se três sub-categorias: os métodos centrados nas operações mentais (por exemplo, os ARL); os centrados na aprendizagem das condições do pensamento (por exemplo, o método Romain); os que se interessam pela estruturação cognitiva a partir de um suporte informático;
- 2) Os métodos centrados nas competências formais e simbólicas, necessárias em situações de raciocínio ou de resolução de problemas (por exemplo, os cubos de Miallet);
- 3) Os métodos que visam à autonomia do aluno no seu processo de aprendizagem (por exemplo, a gestão mental);
- 4) Os métodos que facilitam o conhecimento de si mesmo;
- 5) Os métodos que se baseiam nos

componentes fisiológicos do cérebro (PERRAUDEAU,1996,p.129).

Esboçam-se ainda os métodos centrados na construção das operações mentais, a partir da desestabilização cognitiva do aluno (HIGILÉ,1991; PAPERT, 1981; PLANCHON, 1989; MIALET, 1990 apud PERRAUDEAU,1996); os centrados nos processos de aprendizagem, para desenvolver a capacidade de abstração e de autonomia do aluno (DUMAZEDIER, 1994; LERBET, 1994; GOUZIEN, 1994; MEIRIEU, 1989 apud PERRAUDEAU,1996); os centrados na personalidade do aluno, que enfocam os estilos cognitivos (EVÉQUOZ, 1993; RACLER, 1983; BUZAN, 1984 apud PERRAUDEAU,1996); os centrados na ativação cerebral (COTTIN, 1991; WILLIAMS 1986 apud PERRAUDEAU,1996).

Conclui-se que a seara metacognitiva embasa as diretrizes precípuas do Princípio da Educabilidade, que se impõe como paradigma pedagógico no século XXI, apostando no desenvolvimento da capacidade de aprendizagem - do aprender a aprender - em detrimento da incorporação passiva de conteúdos. Daí a necessidade de elaboração de

pesquisas que contemplem o fomento das estratégias metacognitivas em diferentes contextos de aprendizagem, o que inclui uma das ferramentas mais influentes da pedagogia contemporânea: a Informática Educativa.

4.2.3 A abordagem metacognitiva do portal de ensino: o caso dos dispositivos de individualização da aprendizagem

Pode-se definir dispositivo virtual de individualização da aprendizagem como um recurso de acesso individual a um ambiente educativo intranet. Deve-se ressaltar o caráter individualizante desses dispositivos, uma vez que as possibilidades de navegação são múltiplas e altamente dependentes das características cognitivas estáveis e conhecimentos prévios do educando, tais como a sua memória de trabalho.

É o caso do banco de ferramentas de busca e do hipertexto, que mobilizam competências cognitivas e metacognitivas avançadas no âmbito da leitura e da escrita. Trata-se aqui de examinar o impacto desses recursos não-lineares nos processos mentais. Supõe-se que um dos seus efeitos seria o desenvolvimento das capacidades de compreensão e de auto-regulação (metacognição).

Enquanto atividade psicológica, a compreensão, envolvida na lide do hipertexto e da ferramenta de busca, exige processos complexos e de diversos níveis: a identificação de palavras e das estruturas sintáticas, a elaboração de significações a um nível local e global. Neste sentido, a compreensão textual, no acesso a estas ferramentas virtuais, envolve uma intensificação do processo de compreensão-integração próprio à atividade de leitura e escrita: a partir das informações literais dos textos virtuais em rede, o leitor constrói unidades elementares de significação, conceitos e proposições semânticas. Desta forma, o educando as integra em uma trama no qual intervêm conhecimentos ativados de forma ágil e descontrolada. Rapidamente, o jogo de ativações e inibições semânticas enseja a desativação da maior parte das idéias não-pertinentes ou de importância insuficiente. O resultado seria um modelo de situação textual coerente e hierarquizado (HUYNH; PLANE, 2000).

Este processo demanda um considerável controle estratégico, metacognitivo do sujeito, devido ao fato de a leitura virtual envolver uma pluralidade de fontes textuais, de extensão variável: o leitor tem que fazer a triagem entre as informações

importantes e irrelevantes em função dos seus objetivos, da estrutura dos textos e das exigências da situação. Esta necessidade de controle estratégico é evidente desde que se situe a leitura num contexto funcional, como, por exemplo, a pesquisa de dados para um dado tema ou problema. A importância de uma fonte seria determinada em função de sua pertinência. Da mesma maneira, textos e parágrafos seriam retidos na medida da sua contribuição ao tema tratado, que também pode evoluir durante a investigação.

Neste caso, distinguem-se os processos cognitivos, que concernem ao tratamento direto da informação, dos processos metacognitivos, que concernem ao modo de processamento da informação. Num nível mais global, a metacognição intervém na capacidade da criança de ler de forma mais estratégica. Assim, os indivíduos com dificuldades de leitura não conseguem perceber incoerências em um texto, elaborando interpretações focadas e literais sem exercer um controle ativo sobre as representações que eles constroem: eles se engajam menos espontaneamente nas atividades de regulação metacognitiva da compreensão tais como parar, reler, problematizar, consultar um dicionário.

Esta distinção entre cognição e metacognição é essencial para compreender por que os sistemas hipertextuais exigem muito mais a catalização de habilidades metacognitivas do que os suportes tradicionais da escrita. Com efeito, um dos princípios fundadores dos hipertextos vem a ser a oferta de uma alternativa à organização linear, supostamente constritiva, centrada na correspondência entre a ordem das páginas e a estrutura enunciativa própria dos textos impressos. No caso, o hipertexto se caracteriza como um sistema informacional em rede totalmente permutável, vinculado a um sem número de associações de idéias, e, portanto, fluido e mutante, a partir de referências semânticas fixas – as palavras-chave.

Desta forma, poder-se-ia favorecer um raciocínio não linear e flexível no educando desde que se ensinasse, ao mesmo tempo, o desenvolvimento das estratégias metacognitivas para superar os fenômenos da desorientação e sobrecarga cognitiva próprios do hipertextos... O educando pode aí soçobrar sem reter nada de substancial devido a uma inadequação entre a ferramenta, a tarefa e o utilizador (HUYNH; PLANE, 2000).

A solução deve ser a vinculação

entre o uso dos hipertextos e a preocupação com o desenvolvimento das habilidades metacognitivas. De fato, a pesquisa de numerosas páginas considerando o conteúdo, descobrindo novas associações, retornando a uma página já consultada, tudo isso requer intensa motivação do leitor e sólidas capacidades de gestão metacognitivas, condições raramente preenchidas pelo educandos em idade escolar e mesmo por grande parte do público universitário. Para eles, seria pertinente a pré-estruturação da atividade para minimizar a desorientação e a sobrecarga cognitiva. Uma técnica promissora de natureza metacognitiva vem a ser o planejamento da atividade de pesquisa através do uso de uma cadeia de palavras-chave.

Por outro lado, algumas diretrizes deveriam reger a configuração do hipertexto, tais como a presença de um plano de marcadores virtuais que compilasse todas as cadeias de temas disponíveis a que o pesquisador pode se remeter; ou uma relação proporcional entre a amplitude e a profundidade da cadeia de informações.

Para concluir, é preciso ressaltar o fato de que os dispositivos hipertextuais disponibilizam uma quantidade imensa de informações sobre os assuntos mais variados, o que

pode só gerar ruído cognitivo, um verdadeiro caos informacional. Para que o aluno elabore conhecimentos a partir de tais sistemas, convém que ele aprenda a tratar a informação de modo aprofundado e metódico. Neste sentido, o acesso à informação obedece aos mesmos princípios dos documentos impressos, mas com uma dose suplementar de gestão metacognitiva para que o educando se oriente, faça escolhas, retorne ao ponto de partida, integre fontes múltiplas de informação. Estas competências metacognitivas devem ser objeto de uma aprendizagem sistemática na escola, através precisamente do uso dos recursos hipertextuais.

5 Conclusão

A Informática Educativa foi considerada inicialmente como uma panacéia para as mazelas educacionais. No Brasil, desde a década de 80, impôs-se este gênero de expectativas como se a mera introdução do computador pudesse sanar as deficiências de ordem quantitativa e qualitativa da escola brasileira. A realidade, porém, foi bem outra: após 20 anos de difusão, a Informática Educativa permaneceu como um apêndice desvinculado da didática corrente nas salas de aula, dos

planejamentos curriculares, sem efetivar o que Seymour Papert chamava de uma revolução *sur nos modes de pensée et d'apprendre* (PAPERT, 1980, p.13).

De fato, o problema está na utilização do computador, quase sempre nas mãos dos técnicos de informática, desconhecedores da pedagogia e das áreas disciplinares escolares, e no estranhamento dos professores em relação às possibilidades do computador de desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Desta forma, o emprego escolar do computador só ensejou a sua utilização como entretenimento, como forma de sociabilidade, em detrimento do favorecimento da aprendizagem criteriosa de conteúdos, procedimentos e valores, que é o apanágio da instituição escolar.

Portanto, em face do emprego inadequado do computador em contexto escolar e da precária fundamentação psicopedagógica das práticas de Informática Educativa, propôs-se aqui o modelo alternativo de uma ferramenta atualmente muito utilizada nas escolas – o portal de ensino.

Foram selecionados dois grupos de dispositivos de aprendizagem coletiva e individualizante. Foi caracterizado o

seu impacto no desenvolvimento cognitivo e metacognitivo dos educandos, se corretamente orientados. Para tal, utilizaram-se as categorias do Interacionismo e Sócio-Interacionismo (Equilíbrio, desequilíbrio cognitivo, ZDP, metacognição e aprendizagem social).

Apesar da abordagem não exaustiva dos dispositivos habitualmente empregados na ferramenta portal de ensino, considera-se que esta pesquisa pode ensinar a investigação de resultados e a otimização do portal de ensino em contexto educacional.

Referências

BALLARIN, J.L.; BENAZET, P. **Le guide de l'internet à l'école**. Paris: Nathan, 1999.

BEYER, H. O . **O fazer psicopedagógico**: a abordagem de Reuven Feurstein a partir de Piaget e Vygotsky. Porto Alegre: Mediação, 1996.

BRUILLARD, E. **Les machines à enseigner**. Paris: Hermès, 1997.

GOMES, M.C.A; MACHADO, R. **G. Portal TE@R- uma ferramenta para colaborar em Rede**.

Disponível em :

<www.gist.det.uvigo.es/vie2002/actas/paper.176.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2006.

HUYNH, J-A; PLANE, S. Ordinateur et textes: une nouvelle culture? **Revue de l'Association française des enseignants de français**, Paris: Centre National du livre, mars, p30-45, 2000.

IAHN, L.F, **Portal educacional**: uma análise do seu papel para a educação virtual. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

INHELDER, B; PIAGET, J, **Da lógica da criança à lógica do adolescente**: ensaios sobre a construção das estruturas operatórias formais. São Paulo: Pioneira, 1976.

KENSKI, V M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. Campinas, SP: Papirus, 2003.

NUNES, M. L. C. ;
MAGALHÃES, S. M. C.
Metacognição: uma abordagem histórica. In: SEMANA UNIVERSITÁRIA DA UNIVERSI-

DADE ESTADUAL DO CEARÁ,
2002. **Anais...** Ceará: UECE, 2002.

MARTÍN, E; MARCHESI, A .
Desenvolvimento metacognitivo e
problemas de aprendizagem In:
COLL, C; PALACIOS, J. ,
MARCHESI
(Org.).**Desenvolvimento
psicológico e educação:**
necessidades educativas especiais e
aprendizagem escolar. v. 3. Porto
Alegre: Artes Médicas, 1995.

MOLL, C. L. **Vygotsky e a
Educação** : implicações pedagógicas
de uma sociologia sócio-histórica.
Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MORAES, M C. **Informática
Educativa no Brasil:** uma história
vvida, algumas lições aprendidas.
São Paulo: PUC, 1997.

PAPERT, S. **Jaillissement de
l'esprit:** ordinateurs et apprentissage.
Paris: Flammarion, 1980.

PERRAUDEAU, M. **Os métodos
cognitivos em educação:** aprender
de outra forma na escola. Lisboa:
Instituto Piaget, 1996.

PIAGET, J. et al. **Abstração
reflexionante:** relações lógico-
matemáticas e ordem das relações
espaciais. Porto Alegre: Artes Médi-
cas, 1995.

_____. **A construção do real na
criança.** São Paulo: Ática, 1996.
(Série Fundamentos).

_____. **Seis estudos de
Psicologia.** 17 ed. Rio de Janeiro:
Forense Universitária, 1989.

RUANO-BORBALAN, J. C.
Eduquer et former: les
connaissances et les débats en
éducation et en formation. Auxerre:
Editions Sciences humaines, 1998.

SAINT-PIERRE, L. La
metacognition, qu'en est-il? **Revue
des sciences de l'éducation,**
Montréal, vol XX (3): 529-
545, 1994.

TARDIF, J; PRESSEAU, A.
**Intégrer les nouvelles
technologies de l'information:** quel
cadre pédagogique? Issy-les-
Molineaux: ESF éditeur, 2000.

VALENTE, J.A. Diferentes usos do computador na educação. **Em Aberto**, ano 12, n. 57, p. 3 – 16, Brasília: INEP jan./mar. 93.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **.A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

A UTILIZAÇÃO DE PORTAIS DE ENSINO COMO FERRAMENTA COMPLEMENTAR NO ENSINO DE LÍNGUA INGLESA

Ana Rita de Ávila Belbute Peres¹, Fernanda Menna Barreto²

Resumo. O presente artigo tem como objetivo apresentar uma discussão a respeito do uso de portais como ferramenta auxiliar no ensino de língua inglesa. Inicialmente, é apresentado um resumo das principais metodologias de ensino de inglês, seguido de um breve histórico sobre a relação entre tecnologias e o ensino de língua estrangeira. O tema portais de ensino e alguns aspectos mais relevantes no que tange ao conteúdo de portais de ensino de inglês é abordado posteriormente. O texto finaliza com uma discussão sobre as vantagens da utilização dos portais como uma das ferramentas mais adequadas à situação do aluno atual e ao contexto informativo vigente.

Palavras-chave: Informática educativa. Portais de ensino. Ensino de língua inglesa.

Abstract. This article aims at presenting a discussion on the use of learning portals as a complementary tool for EFL (English as Foreign Language) teaching. Firstly, a review of the main methodologies in EFL teaching and a brief report on the relationship between technology and foreign language teaching are presented. The topic portal and a discussion on the most relevant aspects concerning the content of EFL portals are also approached. The paper is concluded with a discussion on the advantages on the utilization of teaching portals as the most adequate tool for the today's students and the current technological environment.

Keywords: Computer assisted language learning. Teaching portals. EFL teaching.

1 Introdução

Ao longo dos tempos, a tecnologia tem influenciado o homem e provoca mudanças sociais e culturais fundamentais. Na educação, o advento de novas tecnologias de informação e comunicação tem proporcionado diver-

sas formas de ensino-aprendizagem seja na forma de auto-educação, seja na educação a distância. Esse novo cenário ampliou o espectro de oportunidades de ensino para todas as idades

¹ Bacharelado em Letras/Inglês. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil, peres_ana@yahoo.com.br .

² Mestrado em Linguística aplicada. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil, nandamenna@hotmail.com .

Cada vez mais jovens e adultos exigem maior variedade de canais de aprendizagem, num sistema de múltiplas escolhas, e em suas próprias casas (PENHA, 2001).

No que se refere ao ensino de Língua Estrangeira, a necessidade de canais diversificados parece ser ainda maior. Mais especificamente, a linguagem se dá em diversas esferas, a saber, a fala, a escrita, a compreensão e a produção. Conseqüentemente, o aluno precisa transitar em todos esses âmbitos para que ocorra a aquisição. Normalmente isso nem sempre é possível em sala de aula.

Para tanto, a *Internet* tem sido considerada uma importante ferramenta pedagógica para o ensino-aprendizagem de língua estrangeira. Com informações atualizadas em contextos mais atraentes para o aluno, a *Internet* oferece maiores oportunidades de interação do aluno com a língua-alvo e complementação extraclasse do conteúdo trabalhado em sala de aula.

Este artigo apresenta, inicialmente, uma breve discussão sobre as correntes teóricas que tratam da aquisição de língua estrangeira, aqui denominada L2. A seguir, sumariza o desenvolvimento histórico e a utilização das tecnologias que mais impactaram o ensino de L2.

Para finalizar, é apresentada uma discussão à cerca das vantagens e dos aspectos mais relevantes associados à utilização de portais de ensino como ferramenta complementar das atividades desenvolvidas em sala de aula.

2 O Ensino de Língua Inglesa: Principais Metodologias

O ensino de língua moderna, em especial o ensino da língua inglesa, é foco de estudo por mais de um século. Entre modismos e metodologias que revolucionaram o ensino, as variadas abordagens trouxeram muitos enriquecimentos ao ensino de línguas. Segundo Brown (2001), a metodologia atual tende a ser menos restritiva e mais unificada e compreensiva. Entenda-se o termo ‘abordagem’ ou ‘metodologia’ aos moldes de Brown (2001), que os descreve como práticas pedagógicas em geral além de quaisquer considerações que tratem de “como ensinar”.

Segundo Larsen-Freman (1986) e Brown (2001), diversas abordagens³ relevantes de ensino colaboram para estruturar um referencial histórico do ensino de línguas; entre elas se destacam:

³ Algumas abordagens terão suas denominações mantidas em inglês, tendo em vista que a tradução destes termos pode gerar ambigüidades.

(a) “The Grammar translation method” – considerado o método clássico, foi utilizado por vários séculos. Nessa abordagem, o estudo de uma língua estrangeira era relacionado ao estudo de Latim ou de Grego na memorização de declinações e conjugações, na tradução de textos e na prática de exercícios escritos. Essa metodologia tem por objetivo analisar e estudar as regras gramaticais da língua. A prática se dá através da manipulação das regras e através de traduções. Nesse sentido, o objetivo de aprender uma língua estrangeira é o de ser capaz de compreender a literatura nessa língua. Acredita-se que o estudo de uma língua estrangeira oferece um bom exercício para a mente. Em outras palavras, para este método, se o aluno consegue traduzir de uma língua para outra, ele aprendeu a língua; assim, a habilidade de se comunicar não é o objetivo desse método. As habilidades primárias desenvolvidas são a leitura e a escrita. O professor é a autoridade e há pouca interação professor- aluno.

(b) Modelo Audiolingual - o audiolingualismo estava em voga na década de 1960, mas sumiu logo após o famoso ataque de Chomsky⁴ ao behaviorismo no aprendizado de línguas. A abordagem audiolingual é

baseada na teoria behaviorista de aprendizagem que assume que a língua, assim como outros aspectos da atividade cognitiva humana, é uma forma de comportamento. Nessa direção, o aprendizado de língua ocorre através da repetição de comportamentos. O objetivo é aprender a se comunicar através da automaticidade. O aprendizado da língua é um processo de formação de hábitos, logo erros levam à formação de hábitos incorretos. O objetivo principal é a aquisição de aspectos estruturais da língua, não de regras gramaticais.

(c) “Community Language Learning”- Charles A. Curran desenvolveu este método baseado na Psicologia Humanista de Carl Rogers, que sempre acreditou que os adultos se sentem ameaçados em situações de aprendizado. Segundo Curran, o professor deve ser um conselheiro lingüístico, uma vez que o aprendiz é um somatório de sentimentos, intelecto, instintos e reações. Portanto, o professor deve estar atento ao nível de confiança e segurança do aluno para seguir adiante.

(d) “Silent Way” - A abordagem *Silent Way* surgiu no início dos anos 1970 e tinha como princípios a idéia de que

⁴ Noam Chomsky é um importante lingüista americano que introduziu o nativismo nos estudos da Lingüística na década de 1950, e revolucionou todos os estudos de aquisição da linguagem.

aprendizado é facilitado se o aprendiz descobre, ao invés de lembrar ou repetir. Segundo essa abordagem, o aprendizado é auxiliado por objetos físicos e a resolução de problemas é central para o ensino. O uso da palavra 'silêncio' também é significativo nessa abordagem, tendo em vista que a abordagem assume que o professor deve fazer o máximo de silêncio possível na sala de aula para que os alunos se sintam encorajados a produzir na língua-alvo.

(e) "Task- Based Approach" - o objetivo desta metodologia é o de oferecer ao aluno um contexto natural para o uso da língua. O aprendizado na forma de tarefa é apresentado através da negociação de problemas entre o conhecimento já existente e o novo conhecimento. É tipicamente dividido em três estágios. No primeiro estágio, o professor introduz e define o tópico e os alunos são inseridos em atividades que os auxiliem a lembrar de palavras e frases que serão úteis para a execução da tarefa. A seguir, os alunos executam a tarefa determinada em grupos ou pares. Então, preparam um relatório para a sala reportando como realizaram a atividade e quais conclusões alcançaram. Finalmente, apresentam os achados para a turma na forma escrita ou falada. No estágio final, o foco é na

língua. Estruturas específicas da língua que foram utilizadas nas tarefas são destacadas e trabalhadas.

(f) Abordagem Comunicativa - esta abordagem enfatiza a competência comunicativa como objetivo principal na aquisição de uma língua. Faz uso, sempre que possível, de material autêntico. O aluno deve ter oportunidade de expressar suas idéias e opiniões. Os erros, nesta abordagem, são vistos como parte do aprendizado e do desenvolvimento das habilidades comunicativas. A língua alvo é instrumento de comunicação em sala de aula e não somente objeto de estudo. Atividades que são realmente comunicativas exigem preenchimento de informação, escolha e feedback. Aprender a usar formas lingüísticas adequadamente é uma parte importante na competência comunicativa.

As abordagens acima relacionadas mostram uma preocupação com a forma com que o conteúdo é transmitido ao aluno ao longo do tempo, além de revelar as mudanças de rumos no ensino de línguas, originárias de estudos não somente ligados à área da Aquisição da Linguagem, mas também à área da Psicologia, da Pedagogia entre outras. Com a introdução de tecnologias no meio escolar, a relação informática e

ensino tem sido discutida com vistas a trazer melhoramentos para a sala de aula.

3 Tecnologia e Língua Estrangeira – Um Breve Histórico

Há algum tempo, a tecnologia e o ensino de língua estrangeira andam de mãos dadas. Segundo Warschauer e Healey (1998), a evolução do uso de computadores associada ao ensino de línguas é consequência de dois fatores associados: a emergência de diferentes abordagens de ensino de L2 a partir da década de 50 e a evolução da tecnologia, com a conseqüente amplificação do acesso da população ocidental ao computador. De acordo com esses autores, a aprendizagem de língua estrangeira auxiliada por computador foi modificando-se em função das diferentes abordagens que se utilizaram das tecnologias como suas ferramentas e ganhando papéis e funções específicas.

A aprendizagem de línguas auxiliada por computador, chamada de CALL (do inglês, *Computer-Aided Language Learning*), surge já nas décadas de 50 e 60 nas universidades norte-americanas. O ensino tradicional em sala de aula deu lugar a laboratórios de linguagem – equipados com cabines, gravadores, microfones e

fonos de ouvido. As atividades nesses laboratórios eram basicamente centradas em padrões de comportamento estímulo-resposta. Acreditava-se, na época, que quanto maior a carga de exercícios de repetições, mais rápido seria o aprendizado. O computador era uma espécie de “tutor mecânico” incansável que fornecia aos alunos oportunidades de repetirem as estruturas gramaticais da língua-alvo sem emitir julgamentos. Apesar de representarem o primeiro passo de integração entre tecnologia e ensino de língua estrangeira, as atividades desenvolvidas nesses laboratórios eram tediosas e desinteressantes para os alunos. A interação professor/aluno era mínima, sem contar as deficiências pedagógicas e as falhas constantes do equipamento. Além disso, as atividades desenvolvidas nos laboratórios se limitavam a fornecer somente *input* auditivo. Essa primeira fase foi denominada CALL *Behaviorista* ou comportamental.

A segunda fase, chamada de CALL Comunicativo, surgiu com o declínio das teorias behavioristas de ensino-aprendizagem, nas décadas de 70 e 80, e com a emergência da Abordagem Comunicativa na aquisição de língua estrangeira. Nessa abordagem o computador deixa de ser o tutor e

torna-se uma ferramenta de aprendizagem que focalizava muito mais os usos da língua-alvo do que suas formas gramaticais. O computador deixava de ser um meio que fornecia *input* ao aluno, mas uma ferramenta capaz de promover o uso e a compreensão da língua-alvo.

Warschauer e Healey (1998) salientam que no início da década de 90 houve uma reavaliação do CALL Comunicativo, juntamente com um avanço nos estudos da abordagem comunicativa de ensino de língua estrangeira, que passava a aceitar uma visão sócio-cognitiva, com maior ênfase no uso da língua-alvo em contextos mais autênticos.

Concomitantemente a essas mudanças, surgiam os meios multimídia e as grandes redes de computadores, em especial a Internet. Em meio a esse novo cenário, o computador passou a fornecer um ambiente onde o aluno utiliza várias ferramentas tecnológicas em um processo de aprendizagem contínuo. Em vez de um laboratório com atividades auditivas, o aluno tem a oportunidade de ler, ver imagens e ouvir, tudo ao mesmo tempo, tanto em sala de aula, quanto em casa.

No Brasil, o ensino de língua estrangeira auxiliado por computador teve seu início bem mais tarde, no final da década de 90, e limitou-se

basicamente a escolas particulares de ensino de idiomas, que podiam arcar com os custos inerentes a essa abordagem. Na escola pública, o ensino de língua estrangeira ainda encontra-se limitado à sala de aula e centrado na figura do professor e do livro didático.

4 A Relação Professor, Aluno e a Internet

A entrada da Internet como novo ambiente de ensino implica a mudança qualitativa nos processos de aprendizagem e não à simples transferência de conteúdos tradicionais para formatos de hipertexto.

A Internet trouxe uma nova forma de aquisição do conhecimento na medida em que exige do aluno aprender a aprender, a manipular o conhecimento ilimitado que lhe é oferecido. Surge um novo perfil de aluno que, conforme Levy (1999), tolera cada vez menos seguir uma forma de ensino tradicional e rígida e que não corresponda às suas necessidades reais, que são tão mutáveis como o é o conhecimento contemporâneo.

O aluno deve estar consciente de sua responsabilidade ao fazer uso dessa ferramenta, pois suas escolhas através do sistema determinarão o acesso a

conhecimentos mais ou menos relevantes para si.

Neste novo contexto, o professor deve incorporar um perfil diferenciado, pois não representa mais o detentor do saber e o principal fornecedor de informação. O acesso ao conhecimento facilitado pela Internet faz com que, em uma simples pesquisa pela rede, o aluno tenha acesso a uma quantidade de informação muito maior do que a que o professor possui ou possa transmitir em sala de aula. Contudo, essa nova relação que se estabelece não torna o professor uma figura supérflua na sala de aula, mas lhe atribui um novo papel: o de facilitador da atividade de aprender.

Mais especificamente, o professor deve estar confortável com esta nova relação professor-aluno-computador em que o aluno, muitas vezes, é o detentor do *expertise* (BUZATTO, 2001).

O professor deve estar preparado para ensinar o aluno a lidar com essa sobrecarga de conhecimento e, além disso, saber como manipulá-la inteligentemente. Para tanto, o professor pode lançar mão de tecnologias diferenciadas que o auxiliem a trabalhar com a constante inovação do conhecimento, a saber: os softwares, a própria Internet e, mais recentemente, os portais de ensino. Os

softwares oferecem acesso ao conteúdo de ensino de forma muito similar à Internet, porém com uma dependência físico-temporal determinada pelo espaço disponível no disco e o momento da gravação do conteúdo. Ou seja, os softwares trazem um tipo de informação que, por mais atualizada que seja, ainda é estanque, pois é dependente do espaço físico do programa. De acordo com Weininger (1996), o uso produtivo da Internet para fins educativos é imenso e seu limite é apenas a imaginação e a criatividade de professores e alunos que a utilizam. Dentre as diversas formas de tirar proveito da Internet em prol da educação está o Portal de Ensino. Os portais de ensino podem se tornar ferramentas úteis para o direcionamento do aluno para um rol de conteúdos mais relevantes às suas necessidades, de forma mais dinâmica e atualizada.

5 A Internet e os Portais de Ensino

Os portais de ensino são ambientes de aprendizagem que oferecem ao aluno a oportunidade de auto-instrução fora da sala de aula. As atividades dos portais de ensino podem ser escolhidas pelos professores de acordo com os currículos e objetivos a serem seguidos.

Apesar de complementarem o conteúdo ministrado em sala de aula, os portais, em sua maioria, não fornecem um ambiente criativo e dinâmico como a abordagem comunicativa exige.

No Brasil, os portais de idiomas disponibilizados na Internet são em pequeno número, restringindo-se a cursos de idiomas particulares. O número de escolas que oferece esse tipo de atividade a seus alunos é muitíssimo limitado, senão nulo. Muitos sítios não são portais propriamente ditos, mas uma compilação de atalhos para outras páginas que fornecem “dicas” para professores e alunos.

Isso ocorre devido ao fato de que uma grande parcela das escolas ainda são ambientes burocratizados, resistentes às mudanças e às inovações, principalmente no que tange à tecnologia.

A situação é diferente em outros países. Muitas universidades e escolas de idiomas oferecem portais de ensino ou sítios bastante desenvolvidos, com inúmeras atividades e com amplo espectro de ferramentas de tecnologias da informação.

Outro aspecto problemático no Brasil é o fato de os professores não estarem preparados para o uso do computador, ou seja, segundo Buzato (2001), há uma falta de letramento

eletrônico. Segundo este autor, o letramento eletrônico inclui o conhecimento e as habilidades necessárias para usufruir da era eletrônica e seus dispositivos. É importante salientar que o letramento eletrônico não deve ser entendido como uma habilidade particular de pessoas muito inteligentes, muito jovens ou com talento especial. O fator determinante para a aquisição do letramento eletrônico, que torna o indivíduo hábil a lidar com computadores, é a exposição a práticas coletivas e tutoriais, ou seja, a vivência prática do sujeito e não sua idade ou nível de desenvolvimento intelectual.

O letramento eletrônico não deve, pois, ser um empecilho ao uso de tecnologias, mas um estímulo de aprimoramento não só para professores de língua estrangeira, mas para educadores em geral.

6 Portais de Ensino de L2

Os portais de ensino de língua inglesa variam em formato e conteúdo oferecido, de acordo com os interesses de seus mantenedores e recursos disponíveis para sua operação. Muitas páginas não são propriamente portais, resumindo-se a sítios com atalhos a outros relacionados. Um estudo de Krajka (2002) apresenta um quadro

comparativo com os principais aspectos encontrados em portais de ensino de língua estrangeira.

6.1 Casos-Modelo Internacionais

6.1.1 Dave's ESL Café (<http://www.eslcafe.com/>)

O autor, Dave Sperling, é um dos pioneiros do uso da *Internet* como auxílio no ensino de língua inglesa para estrangeiros. Professores podem acessar programas do tipo CALL, atividades, jogos e fóruns. Já para estudantes, há atalhos para salas de bate-papo, resenhas de cinema e *quizzes*⁵.

6.1.2 A4ESL.ORG (<http://a4esl.org/>)

Este portal é parte de um projeto conhecido por muitos professores como *The Internet TESL Journal*. Com mais de 1000 atividades direcionadas a estudantes de Inglês como Língua Estrangeira, o foco desse portal está basicamente centrado em *quizzes* interativos (os estudantes recebem uma avaliação de desempenho) e na autonomia do aluno. O portal apresenta exercícios de gramática e vocabulário e aceita contribuições de professores de todas

as partes do mundo.

6.2 Casos-Modelo no Brasil

6.2.1 Extra-learning (<http://www.icbna.com.br/>)

Pioneiro entre os Centros Binacionais, o ICBNA, Instituto Cultural Brasileiro Norte Americano, lançou o projeto *extra-learning*, que fornece aos alunos um portal com exercícios complementares, “dicas” e possibilidade de interação com os professores. Os alunos recebem um código e uma senha de acesso para o portal.

6.2.2 House of English (<http://www.houseofenglish.com.br/>)

É o portal da Escola de Idiomas Yazigi. Esse espaço visa a aperfeiçoar a compreensão auditiva, a escrita, o vocabulário e a gramática. O portal também permite que o professor monitore e acompanhe as atividades dos alunos.

⁵ Exercícios de perguntas e resposta geralmente realizados para verificação da aprendizagem.

7 Discussão

Com base no estudo desenvolvido por Krajka (2002), será realizada uma discussão com o objetivo de destacar alguns aspectos relevantes no que tange ao conteúdo apresentado nos portais de ensino. Em seu trabalho, o autor elencou diversos itens considerados por ele como fundamentais em um portal de língua estrangeira, entre eles: apresentação geral, conteúdo, *links*, funções orientadas ao aluno e ao professor e tópicos de ajuda.

O item conteúdo será aqui enfatizado, pois trata mais especificamente de aspectos relacionados à língua e ao desenvolvimento das habilidades da L2. Dentre os aspectos apresentados pelo o autor, foram selecionados aqueles que mais contribuem para a natureza “complementar” do portal de ensino. O termo complementar aqui se refere à utilização do portal como ferramenta auxiliar ao conteúdo ministrado em sala de aula.

(a) Atividades de compreensão auditiva - esse tipo de atividade nem sempre é viável em sala de aula devido a questões como falta de tempo e número excessivo de alunos em sala. Por outro lado, o acesso a esse tipo de atividade fornece ao aluno atividades quantitativa

e qualitativamente superiores, na medida em que pode ouvir e repetir quantas vezes for necessário para sua compreensão e percepção.

(b) Material escrito originalmente na língua-alvo – o livro texto utilizado em sala de aula não oferece oportunidade do aluno entrar em contato com contextos reais na língua em processo de aprendizado. A diferença entre o material autêntico e o livro texto reside em que o primeiro foi desenvolvido com o objetivo de expressar uma mensagem ao leitor; já o texto encontrado na maioria dos livros destina-se a um determinado fim didático e, por isso, é limitado em vocabulário, tempos verbais e expressões.

(c) Textos com *links* para dicionário - Com esse recurso disponível, o aluno tem acesso a vários dicionários e pode sanar suas dúvidas instantaneamente. Em sala de aula, o acesso a dicionários é bastante restrito devido ao tempo limitado ou, muitas vezes, à falta de recursos das escolas para aquisição desses materiais.

(d) *Quizzes* interativos auto-orientados - quando o aluno estuda sozinho, ele é o gerente de seu aprendizado, cabe a ele escolher o que vai aprender e qual o melhor caminho a seguir. As atividades auto-orientadas, quando planejadas pelo professor, fornecem ao

aluno subsídios para que ele possa executar a atividade e receber, rapidamente, o retorno de seu aprendizado, o que nem sempre é possível em sala.

(e) Prática de pronúncia – A percepção por parte do aluno de sons da língua estrangeira é um aspecto bem problemático, uma vez que a tendência de todo aprendiz é a de perceber os sons desconhecidos como sons semelhantes aos da língua materna. Por isso, atenção especial à distinção entre os sons da língua materna e da L2 requer tempo e atenção do aluno, o que, geralmente, não é possível em sala de aula, pois o aspecto de pronúncia recebe pouca ênfase por parte do professor.

(f) Notícias atualizadas - O livro texto por sua natureza é um tanto estático; além de normalmente ser utilizado por alguns anos, contém muita informação desatualizada, o que gera desinteresse por parte do aluno. Já em um portal, a facilidade de inserção de informações permite que o aluno tenha acesso a textos mais atualizados e, conseqüentemente, mais significativos para o momento que o aluno está vivenciando.

(g) Atividades de produção oral como salas de bate-papo e fóruns - Dentre as possibilidades que um portal oferece, essas atividades são as que

apresentam um apelo maior junto aos alunos. Ao invés de situações simuladas, o aluno estará conversando na língua-alvo em situação real com a possibilidade de decidir o que conversar, em que sala de bate-papo deseja entrar, o tema que escolher, e, em alguns casos, podendo ser orientado por professores *on-line*.

É importante salientar que não se pretende aqui diminuir o papel do ensino em sala de aula. Entretanto, é uma realidade o curto espaço de tempo destinado ao ensino de língua estrangeira no currículo escolar brasileiro, assim como a falta de recursos que auxiliem os professores a desenvolverem as quatro habilidades necessárias para aquisição da L2.

Com base nos itens apresentados, é possível afirmar que o portal de ensino é uma ferramenta complementar ao ensino presencial em sala de aula, pois oferece uma série de oportunidades do aluno entrar em contato com a língua estrangeira de formas diferenciadas.

Sabe-se, também, que a criação e manutenção de um portal não é uma tarefa fácil, porém já existem bons exemplos – como aqueles mencionados na seção anterior – que podem ser indicados pelos professores ou até mesmo por eles utilizados com o intuito

de constante atualização e aprendizado.

8 Considerações Finais

Este trabalho procurou discutir a relação entre tecnologia e educação, mais especificamente, o uso de portais e o ensino de línguas. Sabe-se que as novas tecnologias fazem parte, cada vez mais, do cotidiano do aluno de hoje. Nesse sentido, deve-se repensar a adequação desta nova realidade à situação de ensino-aprendizagem.

O aluno de hoje tem acesso ao conhecimento rápido e à informação em tempo real. O professor precisa, portanto, mudar radicalmente a visão tradicional de ensino. No que se refere ao ensino de línguas, o professor pode oferecer ao aluno um gama de atividades que podem ser trabalhadas mais significativamente com o auxílio da Internet e, particularmente, dos portais.

Este artigo teve por finalidade apresentar as diversas vantagens do uso de portais como ferramenta complementar no desenvolvimento das habilidades da língua inglesa. Também aborda os principais aspectos necessários a formação de um portal de língua estrangeira como ferramenta direcionadora da busca do aluno.

Este trabalho representa um passo

inicial para os professores de língua estrangeira refletirem sobre suas práticas de ensino e um estímulo à utilização de novas ferramentas que incentivem o aluno de hoje a construir seu próprio conhecimento.

Referências

BROWN, H. D. **Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language, Pedagogy.** New Jersey: Longman, 2001.

BUZATO, M. E. K. **O Letramento Eletrônico e o Uso de Computador no Ensino de Língua Estrangeira:** contribuições para a formação de professores. 2001, 188p. Dissertação (Mestrado em Estudos da Linguagem). Universidade de Campinas, Campinas, 2001.

JONES, R. Beyond “Listen and Repeat”: Pronunciation teaching materials and theories of second language acquisition. **System**, v. 25, p. 103-112, 1997.

KRAJKA, J. Training online Teachers of English – The biggest challenge to online learning. In: **Teaching English with Technology – A Journal for teachers of English**.

(2002) : Special post: Conference issue , latefl Poland computer Special Interest Group. Disponível em: <www.iatefl.org.pl>. Acesso em: 18 abr. 2006.

KRASHEN, S. **Second language acquisition and second language learning**. London: Pergamon, 1981.

_____. Aptitude and attitude in relation to second Language Acquisition and Learning. In: DILLER, K. C. (editor). **Individual Differences and Universals in Language Learning Aptitude**. Rowley, MA: Newbury House, p. 155-175, 1981.

LARSEN-FREEMAN, D. **Techniques and principles in language teaching**. Hong Kong: Oxford University Press, 1986.

LEVY, P. **Cibercultura**. Tradução Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

PENHA, V. **A Tecnologia na Aprendizagem da Língua Inglesa : Uma Experiência com a Rede Mai English de Ensino**. 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

SINGHAL, M. **The Internet and Foreign Language Education**.

Disponível em: <<http://www.gse.uci.edu/ed168/resume.html>>. Acesso em: 8 jun. 2006.

WARSCHAUER, M & HEALEY, D. Computers and language learning: An overview. In: **Language Teaching**, v.31, p. 51-57, 1998.

WEININGER, M. J. Internet ajuda professores e estudantes de línguas estrangeiras. **Indústria&Comércio, Caderno Idiomas&Mercado**, Florianópolis, SC, p. 8, 12 abr. 1996.

Gestão

GESTÃO DO CONHECIMENTO: MODELO DE DIMENSÕES E PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA ESAEX

Darcilene Auxiliadora Duarte¹, Luciana de Souza², Rafael Oliveira Marinato³

Resumo. Este artigo tem por finalidade discutir os modelos de dimensão na Gestão do Conhecimento, discorrendo sobre os fatores estratégicos para o sucesso das organizações, o modelo de estrutura organizacional que favoreça o desenvolvimento do conhecimento, a importância dos sistemas de informação na atualidade, a necessidade de mensuração do desempenho e a dificuldade de medir os ativos intangíveis. Apresenta, também, a relevância do processo de aprendizagem, enfocando o fator criatividade como meio facilitador do aprendizado, levantando, inclusive, a relação instrutor *versus* aluno no Curso de Formação de Oficiais (CFO) da Escola de Administração do Exército (EsAEx). Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que fundamentou os assuntos abordados. O artigo mostra a importância da gestão do conhecimento na atualidade, como meio de manutenção e ampliação do desempenho organizacional e destaca o homem como fator essencial para gerir e criar conhecimento, através do estudo e da experiência.

Palavras chaves: Gestão do conhecimento. Mensuração. Aprendizagem.

Abstract. This work aims of discussing the dimension models in the Knowledge Management field. It also discusses the strategic factors that contribute to wards the succees of organizations, the organizational structure model that favours knowledge development, the importance of information systems nowadays, the need of performance measurement, and the difficulties in measuring intangible assets. This article also presents the relevance of the learning process, focusing on the creativity factor as a learning facilitator, including the relationship between instructor and student in the Curso de Formação de Oficiais – CFO (Officer Training Course) that takes place in the Escola de Administração do Exército – EsAEx.

Keywords: Knowledge management. Measurement. Learning.

¹ Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil. darcilene_duarte@yahoo.com.br.

² Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil. sdrmacedo@ig.com.br.

³ Bacharelado em Análise de Sistemas. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil. rafaelmarinato@hotmail.com.

1 Introdução

O homem é o ser vivo que cria e aprimora constantemente o seu meio ambiente e as estruturas nas quais está inserido. Para isso, utiliza o seu diferencial básico em relação às demais formas de vida: o intelecto.

Desenvolver e aplicar o conhecimento adquirido gerou sociedades e empresas complexas, que se deparam hoje com uma avalanche de informações e métodos gerenciais, assim como com uma diversidade de perfis profissionais, tendo que gerir esse volume de conhecimento de forma que a articulação de todos os fatores melhorem a capacidade das organizações para aprender, criar, explorar suas competências e proteger seus conhecimentos e ativos intangíveis estratégicos.

Gerenciar conhecimento não é o mesmo que gerenciar informações e dados, pois o primeiro encontra-se na cabeça das pessoas; assim, o que importa são as manifestações do conhecimento de cada indivíduo, o qual age e decide contribuindo com suas experiências e capacidades, agregando valor às atividades e processos dos quais participa.

A necessidade de administrar o conhecimento não é uma

particularidade das empresas privadas, é também essencial nas organizações públicas.

O Exército Brasileiro, como instituição nacional, regular e permanente, desenvolveu uma estrutura de ensino focada na formação e no constante aprimoramento de seus membros. No Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar (CFO/QC) da Escola de Administração do Exército observa-se que, por meio da transmissão do conhecimento e da agilidade de resposta, é possível encontrar a melhor forma de interação entre instrutor e instruendo, visando à aplicação racional do oficial na atividade-meio a que se destina.

Desta forma, o objetivo deste artigo é discutir o modelo de dimensões na gestão do conhecimento através dos seguintes tópicos:

- Fatores estratégicos;
- Estrutura organizacional;
- Sistemas de informação;
- Mensuração de resultados;
- Interação aluno x instrutor no processo de aprendizagem.

Foi utilizada pesquisa bibliográfica voltada para a Gestão do Conhecimento, Educação e Informação, em especial a obra de

Terra (2005), a fim de levantar e analisar os conceitos e procedimentos vigentes no meio organizacional. Passou-se, então, à delimitação do assunto dentro dos tópicos acima mencionados, que enfatizam os pontos relevantes para o entendimento e a aplicação da Gestão do Conhecimento.

2 Fatores Estratégicos

Na maioria das estruturas organizacionais criadas pelo homem é necessário que seja exercida a capacidade de liderança, organização e gerenciamento da força de trabalho, de forma a tornar possível a aplicação de estratégia competitiva, uma vez que estas vantagens são difíceis de serem copiadas.

As competências organizacionais expressam-se na capacidade de alcançar resultados específicos e tangíveis, partindo-se da integração das habilidades individuais e coletivas, da utilização dos recursos disponibilizados, das informações fornecidas, das redes de relacionamentos, do gerenciamento, entre outros. O que deve ser observado é a diferenciação entre as competências dos indivíduos e grupos que integram a organização.

Com o advento da *Internet*, houve

uma alavancagem das competências específicas, como, por exemplo, a venda direta ao consumidor, além da disponibilização de checagem das estratégias e modelos de negócios que estão tendo sucesso. Segundo Terra (2005, p.110)

Se, por um lado, pioneirismo e velocidade são condições *sine qua non* para se competir nesse mercado, por outro, é evidente que as empresas que melhor focarem seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento serão aquelas que também estarão obtendo os melhores resultados.

O sucesso da instituição deve ser pautado no foco de sua atividade, respeitando sua cultura organizacional e o gerenciamento do seu capital humano.

Indispensável a toda empresa é não apenas inovar seus processos produtivos, mas procurar sempre ampliar sua área de competência e, para isso, deve investir no aprimoramento de seus funcionários, incentivando a busca permanente pelo desenvolvimento pessoal e profissional, a experimentação, a receptibilidade a novos conceitos e tecnologias.

As metas administrativas devem ser direcionadoras do esforço despendido pelos colaboradores. Para Peter Senge

(1990 *apud* TERRA, 2005, p.112)

O líder deve atuar como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolverem habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado capaz de recriar o mundo. Além disso, [...] a liderança deve se basear no princípio da tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade. Dessa maneira, consegue-se utilizar a motivação intrínseca das pessoas.

Não é viável investir no recurso conhecimento com a intenção de alcançar resultados imediatos ou procurando mensurar o retorno sobre o investimento aplicando fórmulas matemáticas. Ainda que sejam utilizados indicadores, o que realmente importa para a aprovação e implantação de projetos arrojados tem sido a presença de líderes que compreendem as diversas formas de se investir no recurso conhecimento, pois, por ser este cumulativo e se manifestar apenas através do exercício efetivo, ocorre a dificuldade de mapeá-lo, medi-lo ou avaliá-lo.

3 Estrutura Organizacional

A Gestão do Conhecimento está diretamente relacionada à maneira como as organizações estão estruturadas e como se desenvolvem seus trabalhos e principais processos.

Organizações orientadas por paradigmas tradicionais, recheados de burocracia e estruturas rígidas, não favorecem a Gestão do Conhecimento. Essas estruturas se apresentam centralizadas em cargos, são orientadas para a repetição e eficiência, remuneram pelo *status* e restringem o campo de ação dos projetos, processos e pessoas. Na contra-mão dessas, há organizações mais dinâmicas, que estão centralizadas nas pessoas, buscam a inovação como eficiência e remuneram pelo valor agregado. Ainda assim, as estruturas burocráticas tradicionais são predominantes na maior parte das organizações do mundo.

Um passo na direção da flexibilização é o uso de estruturas aplicadas sobre as tradicionais, sem eliminá-las, porém reunindo conceitos e métodos que propiciam em maior escala a Gestão do Conhecimento. Filosofias, como o *just in time* e o *kaizen*, e os programas de qualidade total representam algumas dessas estruturas.

Apoiadas em conceitos de trabalho em equipe, organizações modernas vêm agregando aspectos inovadores em suas estruturas, rompendo com as linhas tradicionais e apontando para o caminho da Gestão do Conhecimento. Apresentam, dentre outras, as seguintes características: trabalho em equipe, escolha e mudança de líderes dentro da própria equipe, profissionais em vários projetos ao mesmo tempo, maior delegação de autoridade, redução de hierarquia, busca de competências múltiplas. O principal diferencial desta nova linha em relação à tradicional é a agilização e descentralização dos processos de decisão. Para atingir este nível de maturidade também são necessárias transformações em outros elementos da organização, como recursos humanos, padrões culturais e sistemas de informações. Deve-se buscar também a coordenação das atividades de Gestão do Conhecimento de forma descentralizada, podendo assim trabalhar mais próximo dos indivíduos e atrair sua atenção para as questões relacionadas ao conhecimento.

4 Sistemas de Informação

Empresas e organizações em geral vêm experimentando grandes mudanças nas últimas décadas,

adaptando suas estratégias em face da taxa crescente de mudanças e inovações tecnológicas e da crescente intensidade e importância do conhecimento.

A tecnologia da informação se apresenta como um dos principais fatores de sucesso das organizações, sendo atualmente fundamental para sua sobrevivência e aumento de competitividade. Paralelamente aos recursos tecnológicos, cresce em importância para as organizações o conhecimento, pela sua capacidade de produzir inovação, criatividade e serviço. Essas duas grandes áreas, tecnologia da informação e conhecimento, possuem forte relação, e cada vez mais o uso da tecnologia se mostra um importante apoio às tarefas de gestão do conhecimento.

Este apoio está relacionado ao uso de sistemas de informação para compartilhar ou descobrir informações e conhecimento. Segundo Terra (2005), existem fatores a serem observados para o sucesso da implementação de sistemas de informação no contexto da gestão do conhecimento. Entre eles podemos destacar:

- a identificação do usuário e do seu nível prévio de conhecimento;
- as políticas de acesso à

informação devem ser pouco restritivas;

- a informação precisa ter o nível de detalhamento requerido para se tornar útil;
- as informações devem estar disponíveis em tempo hábil;
- o excesso de informação pode causar perda de produtividade.

Podemos dizer que, nas “organizações que aprendem”, as informações e os sistemas devem ser precisos, imediatamente disponíveis no tempo e no espaço e estar em um formato que facilite o uso. Entre os sistemas de informação, existem diversas tecnologias que podem ser aplicadas na gestão do conhecimento. Destacam-se entre outras: *intranet*, *data warehouse* e *data mining*.

4.1 Intranet

Pode ser entendida como *sites* “similares” aos que existem na *internet*, utilizando a rede interna da organização como “infovia” e a tecnologia típica da *web*. A similaridade com a *Internet* é observada apenas no aspecto técnico, pois existem muitas diferenças entre elas, principalmente por existirem em ambientes culturais diferentes. As *intranets* funcionam em ambiente controlado e possuem

objetivos específicos comprometidos com as estratégias da organização, ao contrário da *Internet* que não possui fronteira. As *intranets* devem ter o foco no seu público (usuários), já que sua principal função é alavancar o capital intelectual das organizações, dando sustentação à gestão do conhecimento.

4.2 Data Wharehouse

As grandes organizações geralmente possuem um grande volume de dados espalhados por diferentes sistemas e armazenados sob diferentes formatos. Isso faz com que se torne difícil analisar esses dados e buscar informações que permitam uma tomada de decisão apoiada num histórico no qual seja possível identificar tendências e extrair fundamentos que permitam posicionar a organização estrategicamente e diminuir os erros na tomada de decisão.

Neste contexto, surge o conceito de *Data Warehouse (DW)*: um banco de dados não relacional que utiliza dados de diferentes fontes e formatos (bancos de dados relacionais, arquivos, repositórios) organizados numa estrutura projetada para dar suporte aos sistemas de apoio à tomada de decisão. Segundo Inmon (1997, p.284), *data warehouse* é

uma coleção de dados orientados por assuntos, integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, para dar suporte ao processo de tomada de decisão.

Para fazer a extração e análise dos dados do *DW*, existe um grupo de ferramentas específicas conhecidas como ferramentas *On-Line Analytic Processing* (OLAP). Essas ferramentas são de fundamental importância para os diretores e gerentes, pois possibilitam visualizar as informações sob diferentes prismas e em diferentes níveis de detalhamento, gerando relatórios capazes de auxiliar na tomada de decisão.

Conhecer e aplicar esta tecnologia pode auxiliar os administradores, deixando-os mais seguros para definirem as metas e adotarem diferentes estratégias em sua organização com base em dados históricos e não em suas intuições.

4.3 Data Mining

Um *DW* só se justifica se nele forem empregadas eficientes ferramentas de exploração. A partir de seu surgimento, aumentou em importância a tecnologia de *Data Mining* (mineração de dados), aproveitando-se das bases de dados do *DW*, as quais são bem organizadas e consolidadas. Trata-se de um processo de extrair informação

válida, previamente desconhecida e de máxima abrangência, usando as bases de dados para efetuar decisões.

Essa tecnologia baseia-se em fundamentos de estatística (envolve conceitos de distribuição normal, variância, análise de regressão, desvio simples, análise de conjuntos, análises discriminantes e intervalos de confiança), todos usados para analisar dados e relacionamentos existentes entre eles. Também utiliza técnicas de inteligência artificial (redes neurais, árvores de decisão), que tentam imitar a maneira de pensar do homem. O processo de *Data Mining* pode ser considerado uma forma de descobrimento de conhecimento.

A adoção de sistemas de informação cada vez mais especializados e complexos vem se tornando imprescindível para as grandes organizações. Assim como hoje é impossível pensar em uma organização atuando sem o uso do telefone e *e-mail*, dentro de alguns poucos anos, algumas ferramentas mais recentes como as aqui apresentadas também serão essenciais, principalmente para aquelas organizações que desejarem trabalhar a gestão do conhecimento.

5 Mensuração de Resultados

Para administrar com clareza e obter bons retornos, o gerente necessita saber se as operações apresentam desempenho aceitável. Para tanto, precisa-se de alguma forma de medida de desempenho como pré-requisito para melhoramento.

Tal medida constitui-se num processo de quantificar a ação, devendo o desempenho preencher objetivos ou critérios que satisfaçam ou justifiquem a existência da operação ou processo. Os padrões de desempenho podem ser divididos em quatro tipos (SLACK, 2002): histórico, meta, da concorrência e absoluto. No primeiro, compara-se o desempenho atual com os anteriores, dentro de um período estabelecido; no segundo, os padrões são definidos arbitrariamente para refletir algum nível de desempenho que é visto como adequado ou razoável; no terceiro, realiza-se a comparação do desempenho atingido com aquele que está sendo alcançado por um concorrente; no quarto, toma-se um limite teórico, como por exemplo, o padrão de qualidade de “zero defeito”, o qual, talvez, nunca seja atingido na prática, mas permite a uma operação uma relação de calibragem.

O principal objetivo de uma organização é gerar lucro para seus

acionistas, mas isto não quer dizer apenas dinheiro em caixa: uma organização pode estar consumindo ou gerando caixa sem que isto represente um ganho para seus acionistas. Mas como saber se os gestores estão gerando lucro ou não? Sistemas de contabilidades tradicionais só medem os ativos tangíveis. Como medir o valor e contribuição dos ativos intangíveis, como conhecimento organizacional, satisfação dos clientes, capacidade de inovação, patentes, marcas, etc? É difícil colocar valor em algo que não pode ser mensurado.

Dessa forma, o valor dos ativos intangíveis (marcas, patentes, etc) dificilmente é avaliado pelos balanços convencionais; por outro lado, já os recursos intangíveis (processos de trabalho, conhecimento e habilidades dos funcionários, etc) nem aparecem nos resultados.

O foco agora é a Era do Conhecimento, que preza mais os aspectos qualitativos do que quantitativos. Num mundo onde, pela primeira vez, o conhecimento se tornou o principal fator de produção, as empresas precisam se transformar radicalmente para ter sucesso nesta nova realidade. Se isto é verdade para as empresas, o que dizer dos governos e instituições públicas? Estas, em geral, não produzem bens físicos, mas

informação e serviços. São verdadeiras organizações do conhecimento, embora continuem a ser administradas com métodos e processos da era industrial.

No setor público, as organizações precisam ser relevantes para que sobrevivam. Esta nova abordagem coloca o seu foco nos resultados da forma mais abrangente possível: não adianta realizar rotinas porque elas existem há tempos. É fundamental empregar os processos de trabalho mais adequados e suspender a execução das rotinas que não se justificam mais, para garantir que as novas metas estratégicas sejam alcançadas.

Emprega-se a palavra Gestão para designar a administração que é feita de forma ativa e orientada pela busca intencional de resultado superior. Corresponde a uma nova postura dos administradores, que vai muito além do funcionamento da empresa, refletindo uma preocupação com o desempenho da organização. Ela procura abandonar a postura reativa e “automática” da administração tradicional, através de uma nova postura simbolizada pelas preocupações típicas. Através de exemplos simples, é possível perceber que o novo modelo se volta para questões essenciais e para o

atendimento do foco principal, o cliente.

5.1 Mensuração do Capital Intelectual

Terra (2005, p.217-218) apresenta um levantamento dos recentes estudos de mensuração do capital intelectual, mencionando que, a partir da década de 1990, os autores referidos a seguir começaram a medi-lo, contudo, não existe um consenso entre eles. Para Edvinsson e Malone (*apud* TERRA, 2005) ele é dividido em dois grupos: Capital Humano (valores, filosofia, capacidade individual dos funcionários, etc) e Capital Estrutural (hardware, patentes, marcas, etc); para Sveiby (*apud* TERRA, 2005), é dividido em três componentes: Competências dos Funcionários, Estrutura Interna e Estrutura Externa; já Brooking classifica-o em quatro: Ativos de Mercado, Ativos baseados nos funcionários, Ativos relacionados à propriedade intelectual e Ativos de infra-estrutura; Terra e Gordon (*apud* TERRA, 2005) classificam-no em Fontes Internas (capital de liderança, capital social, capital estrutural e capital humano) e Fontes Externas, que é o capital de rede ou *Network Capital*.

Não existe um processo unificador para a medição de capital intelectual,

tudo depende do contexto e da natureza do que se deseja medir, se conhecimento implícito ou explícito. Mas não é suficiente termos metas a atingir e bons indicadores de desempenho se não formos capazes de avaliar se essas metas estão sendo cumpridas, e se medidas de ajuste são necessárias.

No caso específico do Exército Brasileiro, o desafio é converter os procedimentos e critérios empregados no tempo de paz, em mecanismos operacionais ajustados aos períodos de mobilização. Os métodos de gestão devem ser adequados às duas situações ou ser convertidos muito rapidamente. Outro aspecto importante dessa dualidade aparece no binômio “preparo X emprego”, que propicia o convívio do aspecto da administração (funcional, hierárquica, burocrática, lenta) com o aspecto da operação (multidisciplinar, horizontal, integrada). A contínua verificação dos processos de trabalho e dos indicadores empregados para avaliação dos resultados pode garantir o estado de prontidão indispensável ao exercício permanente e proveitoso das atividades desenvolvidas pela instituição.

6 Interação do Aluno x Instrutor no Processo de Aprendizagem

Muito do conhecimento que possuímos está codificado de alguma forma. Podemos explicá-lo verbalmente ou escrevê-lo. Trata-se do conhecimento explícito, que se materializa na forma de documentos, sistemas de informação, quadros de avisos, entre outros. Contudo, boa parte do que “sabemos” não está escrito ou verbalizado. É o conhecimento implícito, que pode ser observado e acumulado ao longo do tempo, constituindo-se no resultado da experiência humana em diversas circunstâncias.

A idéia desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* SLACK, 2002, p.710-711) é que indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos. No processo chamado socialização, o aprendizado se dá por intermédio do trabalho e da proximidade com pessoas experientes, ocorrendo a transferência do conhecimento implícito entre indivíduos. No processo de externalização a experiência é articulada em regras e decisões, ocorrendo o movimento entre conhecimento implícito e explícito. Procura-se formalizar ao menos uma parte do conhecimento implícito. Na

combinação, diferentes tipos de conhecimento explícito podem ser unificados, juntando-se peças de informação relacionadas. A parte final do ciclo, o qual iniciará novamente, corresponde ao processo de internalização, que pode ser compreendida como o “aprender fazendo” somado ao conhecimento implícito dos indivíduos.

A idéia apresentada por Piaget (1974 *apud* FIALHO, 2002, p.63) afirma que a aprendizagem se caracteriza pelo movimento de um saber fazer a um saber, o que não ocorre naturalmente, mas por um processo denominado abstração reflexiva, pelo qual o indivíduo pensa o processo que executa e constrói algum tipo de teoria que vem justificar os resultados alcançados.

O processo criativo é extremamente importante para os seres humanos e a imaginação dramática pode ser trabalhada através da aplicação de métodos de ensino, possibilitando a inter-relação (relação criadora entre pessoas de objetivos comuns, gerando uma mensagem voluntariamente partilhada entre os componentes). Quem se expressa acaba por se adaptar diante das novas situações.

Como benefícios dos jogos criativos na educação, podem-se citar:

a compreensão e aceitação de formas e padrões de comportamento pessoal e social; o desenvolvimento da autoconfiança e segurança em situações adversas; a capacidade de resolver situações novas aplicando conhecimentos e habilidades já adquiridas; a análise e avaliação do próprio comportamento como indivíduo de um grupo.

O educador é um facilitador no processo ensino-aprendizagem. É aquele que acompanha, ajuda, participa, passa conteúdos que inspiram pensamentos criativos. Assim como não existe um único modelo de educação, também há diversidade de comportamento e perfil dos alunos. Por isso, a diversidade é um dos fatores de qualidade em educação. Quando o professor é capaz de fornecer resposta diferenciada às necessidades dos estudantes, o desempenho dos mesmos deverá ser significativamente melhor.

As características dos alunos, seja do grupo ou individual, exigem adequações que tornem mais eficaz o processo de ensinar e aprender. Em relação à diversidade, segundo IGEA (2005, p.40)

[...] a preparação de atividades complementares ou de reforço, as atenções individualizadas, o trabalho em equipe e a distribuição de tarefas

em função das afinidades pessoais, a organização de atividades segundo critérios de complexidade, a flexibilização de grupos a fim de conseguir maior homogeneidade são - entre outras - medidas que costumam ser aplicadas com frequência.

A Lei do Ensino no Exército Brasileiro instituiu um sistema calcado nos seguintes princípios: integração à educação nacional; seleção pelo mérito; profissionalização continuada e progressiva; avaliação integral, contínua e cumulativa; pluralismo pedagógico; aperfeiçoamento constante dos padrões éticos, morais, culturais e de eficiência; titulações e graus universitários próprios ou equivalentes às de outros sistemas de ensino.

A Escola de Administração do Exército, de acordo com seu regulamento, tem por finalidade formar oficiais para o Quadro Complementar habilitando-os para o exercício de cargos e funções de natureza complementar, em áreas e subáreas específicas. Para tanto, a Divisão de Ensino, devidamente organizada em seções, é responsável por assistir o Diretor de Ensino no planejamento, programação, coordenação, execução, controle e avaliação do ensino, da pesquisa e da aprendizagem, além da orientação psicológica,

educacional e profissional dos alunos.

Os instrutores preparam suas sessões de instrução observando o uso de técnicas de ensino relacionadas no manual do instrutor (T 21-250). Exige-se deles uma atitude que incentive o instruendo, levando-o a encontrar motivos que o conduzam a aprendizagem. Por meio da percepção, considera-se que ele absorverá as novas experiências que serão incorporadas no seu conhecimento e trarão mudanças no seu comportamento.

Levantar a questão do total de aprendizagem alcançado pelo instruendo nos cursos ministrados é fator importantíssimo para a melhoria do ensino no Exército. As abordagens dos instrutores, entremeadas de experiências vividas e absorvidas durante a própria carreira, assim como as contribuições dos próprios instruendos, relatando suas vivências e experiências profissionais, constituem uma interação que cria e consolida conhecimentos, partindo das especificações contidas nos manuais, passando pela abordagem exemplificativa que leva a um maior rendimento do aprendizado.

Contudo, em relação ao CFO/QC, não bastam o estímulo e os facilitadores mencionados, visto que o curso objetiva criar valores e perfis em um

curto espaço de tempo (trinta e cinco semanas). Há uma necessidade de maiores fontes de experiências, como palestras específicas ou vídeos direcionados para situações a serem vividas pelos oficiais, quando efetivamente assumirem suas funções nas Organizações Militares para as quais forem designados.

Esse aumento e diversificação das fontes de experiências (conhecimento implícito) contribuirão para a formação dos novos oficiais, reduzindo o período de adaptação, proporcionando-lhes mais segurança no exercício de suas funções.

7 Conclusão

Neste trabalho foi tratada a Gestão do Conhecimento sob as dimensões que devem ser observadas e trabalhadas para sua implementação, mostrando seus aspectos mais significativos, voltados para a estruturação de um ambiente organizacional apropriado a facilitar e incentivar a criação e disseminação do conhecimento.

Observa-se que tanto o trabalho técnico como o não-técnico estão, cada vez mais, baseados no conhecimento, contudo, apesar de todo o trabalho de pesquisa realizado, não se constatou a existência de uma

solução simplista de prática gerencial que conduza ao sucesso competitivo.

O estímulo aos processos humanos de criação e aprendizado individual e coletivo deve ser permanente. Tornar-se uma “Organização que Aprende” exige revisões nos valores de liderança, os quais devem focar a implementação de uma cultura organizacional de aprendizado, valorizando habilidades relacionadas ao desenvolvimento de uma infra-estrutura facilitadora e ágil (apoiada nos avanços da informática) que permitirá a coleta, processamento e disponibilização de informações para a tomada de decisões fundamentada em fatos conhecidos e devidamente mensurados.

Particularmente, referente ao Curso de Formação de Oficiais da EsAEx, foi comentada a relação aluno *versus* instrutor no processo de aprendizagem, com ênfase na transmissão de conhecimento tanto implícito quanto explícito.

São inúmeras as vantagens da aplicação da Gestão do Conhecimento. Pode-se citar o aumento da competência baseada na qualificação e capacitação profissional, o fornecimento de um acesso rápido e fácil a uma base de conhecimento global e a agilidade de resposta frente às adversidades externas sofridas pela organização. Apontam-se como

desvantagens o tempo necessário para a formação e treinamento contínuo do capital humano e o valor despendido, tanto em material quanto em profissionais capacitados, para a estruturação de uma rede de conhecimento.

A partir dos pontos abordados neste trabalho, pode-se dizer que o que falta às organizações brasileiras, tanto privadas quanto públicas, é uma visão de futuro capaz de estimular os investimentos em educação e criar um ambiente que propicie a competição, a inovação e a constituição de uma infra-estrutura que integre as organizações à Era do Conhecimento.

Espera-se com este trabalho contribuir para a conscientização da importância da Gestão do Conhecimento, de forma a inspirar a alta administração no sentido de buscar ações que visem adquirir, gerar, armazenar e, principalmente, difundir o conhecimento.

Uma proposta viável, a partir dos pontos enfocados neste trabalho, é o desenvolvimento de um projeto/estudo que vise à implementação de técnicas de Gestão do Conhecimento no CFO/QC.

Referências

BRASIL. Lei n. 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 9 fev. 1999.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. **Manual técnico T21-250. Manual do instrutor**. 3. ed. Brasília, 1997.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Aprendendo a Aprender. Temas em Educação I. **Livro das jornadas 2002**. 2. ed. Curitiba: Futuro Congressos e Eventos, p. 63-70.

HAETINGER, Max Gunther. Criatividade – A Revolução na Sala de Aula. Temas em Educação I. **Livro das jornadas 2002**. 2. ed. Curitiba: Futuro Congressos e Eventos, p.135-141.

IGEA, Benito del Rincón. **Presente e futuro do trabalho psicopedagógico**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

INMON, Willian H. **Como usar o Data Warehouse**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

COMAKERSHIP: PROPOSTA DE ADOÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

Francisco Martinho de Moura Júnior¹, Fábio Leandro Sartori Dutra², Alan Anderson Bastos Pimentel³

Resumo. O presente artigo tem como finalidade propor a adoção de uma nova metodologia para aquisição de produtos e serviços nas organizações militares, compatibilizando a melhoria na qualidade e eficiência do processo comercial com as normas legais que regem a administração pública. O trabalho se inicia a partir da identificação do assunto e sua relevância, seguido de uma exploração da atual literatura que aborda: sistemas de compras, relacionamento cliente-fornecedor, comparativos técnicos entre os sistemas de compras no modelo tradicional e no Comakership e sua principal implicação: a necessidade de atender às exigências da lei de licitações. Na sequência, será apresentada a possibilidade de utilização do novo modelo nas organizações militares, ainda que não de forma integral.

Palavras-chave. Compras. Comakership. Relacionamento cliente-fornecedor.

Abstract. This article aims to propose the adoption of a new methodology for acquisition of goods and services in military organizations, in compliance with the law. The work begins with an introduction of the subject, followed by a review of the current literature, including the following topics: system of purchases, customer-supplier relationship, and a parallel between the systems of purchases in the traditional model and in the Comakership and its major implication: the need to meet the requirements of the bidding law. Subsequently, the possibility of use of the new model is presented.

Keywords. Purchases. Comakership. Customer-supplier relationship.

1 Introdução

Nos últimos anos, muito foi debatido e escrito sobre o relacionamento entre fornecedores e clientes. Em uma abordagem tradicional, os fornecedores são

considerados como sérias ameaças para os clientes. Entretanto, a abertura da economia mundial possibilitou uma mudança na percepção empresarial, consequência do crescente surgimento de competidores, devido à globalização.

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil.juniormartinho@ig.com.br.

² Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil.sartori_adm@hotmail.com.

³ Bacharelado em Ciências Contábeis. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil. alanandersonbp@yahoo.com.br.

Do atual cenário, depreende-se que o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações organizacionais.

Muitas organizações, suscetíveis a estas questões, aperfeiçoaram seus procedimentos, a fim de melhorarem o relacionamento com seus fornecedores, além de criarem processos de integração e parcerias. Isso tornou a relação cliente-fornecedor mais ágil e racional, de forma a considerar as necessidades e expectativas das partes envolvidas no negócio. Com isto, procura-se evitar benefícios unilaterais, priorizando os de ordem mútua.

Neste contexto, o trabalho fará uma sucinta exposição sobre alguns dos sistemas de compras adotados na administração pública e privada e apresentará possibilidades de adoção de uma relação de parceria no setor público, denominada, por alguns autores, de *Comakership*: confiança mútua, participação e qualidade assegurada. Para isso serão utilizadas a literatura específica e a legislação em vigor.

A validade do artigo se justifica pela necessidade de aprimorar o relacionamento entre cliente e fornecedor no sistema de compras adotado pelas organizações militares,

por meio das possibilidades de se estabelecer uma maior flexibilidade na aquisição de produtos e serviços, em consonância com os dispositivos legais.

O estudo não objetiva esgotar o assunto, tampouco descrever os pormenores operacionais da adaptação do sistema *comakership* na gestão pública.

2 Sistema de Compras : Abordagem Geral

O sistema de compras adotado pelas empresas privadas no Brasil é baseado em livre acordo de preços, planos de pagamento, prazos de entrega e na qualidade do produto ofertado; já para a administração pública, ele é totalmente vinculado ao regime de licitações e contratos.

2.1 Compras na Administração Pública

Devido ao reconhecimento da importância do uso eficiente dos recursos públicos, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) trouxe no inciso XXI do artigo 37 a previsão legal, determinando que as obras, serviços, compras e alienações públicas sejam feitas por intermédio de processo licitatório, assegurando igualdade de condições a todos os

concorrentes.

A Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006) estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos relativos a obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito da administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, estados, Distrito Federal e municípios.

Conforme o artigo 3º da supracitada lei, o processo licitatório tem os seguintes princípios norteadores:

- procedimento formal;
- publicidade de seus atos;
- igualdade entre os licitantes;
- sigilo na apresentação das propostas;
- vinculação ao edital ou convite;
- julgamento objetivo;
- adjudicação compulsória ao vencedor;
- probidade administrativa.

As compras realizadas na administração pública deverão seguir uma série de preceitos legais, de forma a garantir as melhores condições de negociação para a instituição,

atendendo rigorosamente aos princípios já citados. Cabe destacar que todas as compras deverão ser submetidas às mesmas condições de aquisição e pagamento utilizados no setor privado, devendo conter também a indicação dos recursos orçamentários destinados ao pagamento.

Com a finalidade de preservar a lisura do processo de aquisição, deverá ser dada, consoante o artigo 16 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006), publicidade da relação de todas as compras feitas pela administração direta ou indireta, em órgão de divulgação oficial ou em quadro de avisos de amplo acesso público. Tal procedimento visa pormenorizar a identificação do bem comprado, o preço unitário, quantidade adquirida, nome do vendedor e valor total da operação.

Os procedimentos adotados na administração pública, de acordo com a lei de licitações, para aquisição de material, obras e serviços, são realizados - de maneira geral - conforme Figura 1:

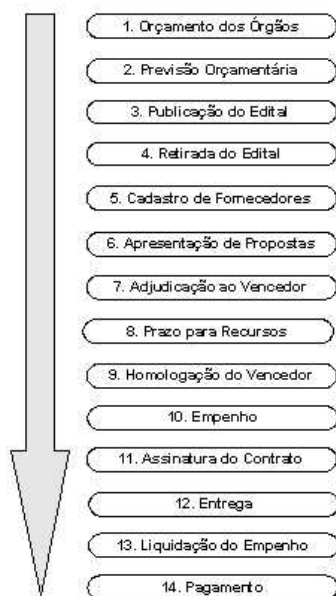


Figura 1: Compras na administração pública.

2.2 Compras na Administração Privada

As empresas privadas possuem o grande diferencial competitivo da liberdade de ação nas suas compras. Todos os atos são discricionários, de forma que elas não ficam engessadas pelos preceitos legais obedecidos no setor público. Assim, para a adoção do sistema de parceria do tipo *comakership*, no setor privado, basta seguir os roteiros técnicos e científicos disponíveis, sem grandes adaptações.

Cabe ao proprietário ou gerente de compras a decisão do que e como comprar.

3 Relacionamento Cliente-Fornecedor

Nos primórdios do mercantilismo, não existia a concorrência entre as companhias. Havia um rígido monopólio comercial, cujo preço e qualidade eram impostos aos clientes.

Com o desenvolvimento do sistema capitalista, o inevitável surgimento de empresas congêneres concorrentes fez com que o cliente passasse a ter um maior poder de negociação no que diz respeito à escolha dos fornecedores. Tal fato, trouxe como consequência uma disputa de poder, nem sempre silenciosa, entre cliente e fornecedor.

Essa relação foi alvo de trabalhos sobre a importância da definição de estratégias que evitassem desvantagens no relacionamento entre as empresas. Os fornecedores, por um lado, tem a possibilidade de se organizarem para reduzir as desvantagens, como cita Porter (1986, p.43):

Os fornecedores podem ameaçar com elevação de preços ou redução da qualidade/serviços prestados, podendo desta forma reter a rentabilidade da indústria.

Neste relacionamento, as figuras do cliente e do fornecedor se contrapõem, tornando-se verdadeiros adversários. Não foram poucos os casos em que tal dificuldade de relacionamento comercial acarretou a falência de uma das empresas.

Era generalizada a idéia de que o fornecedor estaria sempre mal-intencionado, procurando auferir o máximo lucro à custa de eventuais descuidos dos clientes. A fim de garantir-se, a empresa-cliente, normalmente, fazia várias cotações com fornecedores concorrentes, e havia o máximo cuidado na inspeção de recebimento da mercadoria ou serviço.

Muitas vezes, a empresa-cliente tornava-se adversária direta do fornecedor, pois passava a adotar a estratégia de integração vertical em sua cadeia de suprimentos: produzir por si mesma aquilo que anteriormente era comprado para compor seu produto final.

A globalização e a modificação dos antigos valores comerciais, que trouxeram a satisfação do cliente como prioridade na relação, carregaram consigo reflexos da transferência de atividades acessórias a outras empresas. Aqui se destacam os processos de desverticalização e terceirização dos processos, onde se busca o foco no negócio central ou “*core business*”, em

que as empresas passaram a priorizar a essência de seus negócios, especializando-se apenas nessas áreas.

Como consequência, tivemos o surgimento das parcerias e alianças estratégicas, nas quais cliente e fornecedor puderam sair ganhando. É o chamado relacionamento “ganha-ganha”.

Em seus trabalhos, Laseter, Ramachandran e Voigt (1996) verificaram, por intermédio de pesquisas, que reduções do custo total entre 15 a 30% podem ser alcançadas através do estreitamento das relações entre organizações e seus fornecedores.

O cliente é a razão de ser das empresas e, junto com os fornecedores, integra a cadeia produtiva. Quanto melhor for o relacionamento entre eles, maiores serão as chances das organizações lograrem sucesso.

Toda cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos devem operar para fornecer um produto ou serviço que satisfaça ao seu cliente.

A aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma significativa interdependência em torno do interesse organizacional. De modo que, conforme Reicheld (2000), os fornecedores que não buscam a lealdade dos clientes abalam sua proposta de valor e arriscam o futuro.

Tucker (2001) afirma que a

descontinuidade de um empreendimento pode ser causada pela insistência de um fornecedor em manter posturas totalmente ultrapassadas de relacionamento com os clientes de seus produtos e serviços.

3.1 Evolução do Relacionamento Cliente-Fornecedor

- abordagem convencional;
- melhoria da qualidade;
- integração operacional;
- integração estratégica.

3.1.1 Abordagem convencional

Momento em que se dá prioridade ao preço. A desconfiança quanto à qualidade acompanha sempre o processo de compra. Destarte a inspeção nos recebimentos das mercadorias gera constrangimentos, perda de tempo e, conseqüentemente, redução dos lucros empresariais.

3.1.2 Melhoria da qualidade

Aqui a primazia se dá à qualidade do produto. Nesta fase, inicia-se um relacionamento mais duradouro, com o surgimento de relativa confiança recíproca. Reduzem-se os números de fornecedores com a eliminação prévia daqueles que não apresentam

qualidade. É o primeiro estágio rumo ao *comakership*.

3.1.3 Integração operacional

Prioriza-se o controle dos processos, levando-se em conta sua capacidade operacional. De forma incipiente, surge a participação do fornecedor no projeto do produto, exercendo um papel semelhante ao de um *co-design*. O cliente e o fornecedor fazem investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento, com aquele muitas vezes financiando programas de melhoria de qualidade deste, a fim de implantarem sistemas de garantia de qualidade. É um passo além no relacionamento *comakership*.

3.1.4 Integração estratégica

Há uma parceria nos negócios. Surge um gerenciamento comum dos procedimentos negociais, incluindo o desenvolvimento de produtos e processos, engenharia simultânea, fornecimento sincronizado e qualidade assegurada. Tem-se com isto, a consolidação prática do relacionamento do tipo *comaker*.

3.2 Comakership: Uma Parceria de Negócios

Martins (2000) defende a idéia de que a verdadeira revolução da qualidade, introduzida globalmente nos últimos anos, trouxe consigo novas formas de abordagem no relacionamento cliente-fornecedor.

Hodierno, podemos dizer que situações de adversidade, outrora comuns no relacionamento empresarial, são cada vez mais raras. Entre cliente e fornecedor procura-se desenvolver um clima de confiança mútua, no qual ambos devem ganhar. É o que se convencionou chamar de parceria.

Quando a relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, temos o chamado *comakership*.

Segundo Merli (1998, p.13):

Comakership é uma relação evoluída entre cliente e fornecedor, e é considerada um fator prioritário na estratégia industrial. (...)Quando esta relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, traduzida em conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada, dá-se o nome de *comakership*.

O Modelo de Merli está caracterizado pelas seguintes atividades

no relacionamento fornecedor-cliente:

- classe operacional exigida;
- realizar avaliação;
- desenvolvimento de fornecedores;
- certificação.

Ambos buscam a criação de um relacionamento que traga benefício mútuo por meio da abnegação do interesse pessoal e da independência - em favor da confiança - a fim de se obter uma aliança.

Para Merli (1998) é necessário reduzir o número dos fornecedores ativos, procurando selecionar os que melhor se adaptam às características da empresa, avaliando-os na lógica do custo total, nas potencialidades de melhoria e na disponibilidade para iniciar uma colaboração duradoura.

Objetiva-se destarte, melhorar a eficiência dos processos e a qualidade dos produtos ao consumidor final, além de concentrar a preocupação das empresas naquilo que sabem fazer melhor, evitando, por exemplo, a perda de tempo com inspeções em suas compras.

4 Paralelo entre os Sistemas

O Quadro 1 tem o propósito de auxiliar na compreensão das diferenças

básicas entre o modelo tradicional de compras adotado nas diversas organizações e o novo modelo proposto.

5 Possibilidade de Adoção nas Organizações Militares

Devido às limitações impostas pela legislação vigente, seria incoerente falarmos na adoção do *comakership* em sua plenitude na administração pública. Deve-se perceber tal relacionamento como um horizonte a ser perseguido para a garantia da melhoria da qualidade dos produtos e

serviços ofertados e do relacionamento entre as organizações.

Apesar do ordenamento jurídico brasileiro ter referendado a licitação como regra para a contratação na administração pública, este prevê exceções nas quais a contratação poderá ser realizada de forma direta.

É para estes casos que o *comakership* poderia ser adaptado, no que couber, na dispensa ou inexigibilidade de licitação, previstas nos artigos 24 e 25 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006), como segue:

Art. 24. É dispensável a licitação:

I - para obras e serviços de engenharia

	MODELO TRADICIONAL	MODELO COMAKERSHIP
Frequência de transações	Esporádicas	Constantes
Relacionamento	Atitude distante e adversária	Comprometimento e confiança mútuas
Horizonte temporal	Curto prazo	Longo prazo
Número de fornecedores	Maior número de fornecedores	Único ou duplo
Seleção e avaliação de fornecedores	Principalmente preço	Critérios multidimensionais, foco em capacitação, adição de valor e histórico de relacionamento
Apoio técnico	Inexistente ou limitado	Programas de desenvolvimento de fornecedor
Comunicação e troca de informações	Inexistente ou pouco frequente	Frequente
Práticas de entrega	Baixa frequência	Alta frequência
Preocupação frente à qualidade	Baixa, inspeção após o fato	Alta, realizada através de sistemas de avaliação
Solução de problemas	Feedback limitado, baixo compartilhamento de riscos e benefícios	Feedback frequente, soluções conjuntas

Quadro 1: Comparativo entre o modelo tradicional de compras e o comakership

de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 27/05/98)

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 27/05/98)

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública [...]

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes [...]

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional [...]

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis [...]

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o

Poder Público;

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública [...]

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos [...]

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento [...]

XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização [...]

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão.

Ainda na mesma lei:

Art. 25. É inexigível a licitação quando

houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo [...]

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

Cabe salientar que, como se faz perceptível nos tópicos da legislação supracitados, não se trata de favorecer uma empresa em detrimento de outra. A adoção de tal modelo deve ter como princípio a melhoria do fornecimento de produtos e serviços às organizações militares(OM). Um melhor relacionamento poderia trazer como vantagem, dentre outros fatores, o aumento da qualidade dos materiais e serviços prestados à instituição, caracterizando bem a segunda fase da evolução no relacionamento cliente-fornecedor (MARTINS, 2002).

Com tais vantagens, o tempo utilizado na busca de empresas de

serviços e materiais também seria suprimido, o que aumentaria a agilidade do processo de compras.

O que não pode ser implantado, devido às limitações legais, é a integração operacional e estratégica entre as empresas. Isso pode ser superado com as precípuas possibilidades de incremento no volume das vendas, vislumbradas pelos fornecedores ao contar com uma grande OM como cliente. Tal acumulação de lucros, oriunda desta alavancagem comercial, pode ser canalizada para a melhoria dos processos de produção, trazendo vantagens significativas para o cliente e para o fornecedor.

6 Conclusão

A política de compras governamentais brasileira - apesar de estar alicerçada em uma legislação pouco flexível - está seguindo a tendência para a flexibilização dos processos, com controle nos resultados e não apenas nos meios. Há casos em que o excesso de formalismos não garante a utilização eficiente dos recursos públicos.

É esperado que futuramente, nos processos de contratação, não se analise apenas o cumprimento da norma, e sim, se o valor contratado foi

o mais vantajoso e os objetivos propostos foram alcançados. A burocracia deixará de exercer o papel principal para tornar-se acessória.

Após a análise do sistema de compras e do relacionamento cliente-fornecedor, da visualização do paralelo entre os sistemas de compras do modelo tradicional e do *comakership*, além da possibilidade de adoção nas organizações militares, chega-se à conclusão de que tal sistema pode ser usado nos casos de dispensa de licitação nas hipóteses tratadas nos Incisos I, II, XII e XIX do artigo 24 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006). Nos demais casos fica impossibilitado pelo reduzido número de compras e pela falta de constância. Nos casos de inexistência de licitação, o descrito no Inciso I do artigo 25, da mesma Lei, pode ser uma hipótese de aplicação para o *comakership*.

Como perspectiva futura, espera-se que tal modelo possa ser regulamentado para utilização plena de suas características, uma vez que, pela atual legislação, algumas adaptações são necessárias, principalmente no que se refere a uma das características do *comakership*, que é o desenvolvimento do fornecedor, que ficaria limitado.

O artigo não tem como objetivo esgotar o assunto. Pelo contrário, trata-

se de uma sugestão de implantação, aos encarregados de compras, nas organizações militares, tendo em vista a melhoria do desempenho na área de aquisições e a maior satisfação no relacionamento cliente-fornecedor.

Ele também contribui para a busca da modernização nos modelos de gestão pública, no que tange às aquisições de produtos e serviços. Abre-se uma lacuna teórica para elaboração de estudos posteriores que complementem e avaliem as situações passíveis de se adequar um novo modelo de relacionamento entre o Exército Brasileiro e seus fornecedores, de modo a permitir uma melhoria na eficiência e eficácia do seu atual modelo de compras.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. 34 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Vade Mecum**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- LASETER, T.M.;
RAMACHANDRAN, C.V.;
VOIGT, K. H. **System, Modules
or Components?** New light on
purchasing. New York: Booz-Allen
& Hamilton, 1996.
- MARTINS, P. G. ; LAUGENI, F. P.
Administração da produção. São
Paulo: Saraiva, 2000.
- MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R.
**Administração de materiais e
recursos patrimoniais.** São Paulo:
Saraiva, 2002.
- MERLI, G. **COMAKERSHIP** : a
nova estratégia para os suprimentos.
Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia
Competitiva** : técnicas para análise
de indústrias e da concorrência. Rio
de Janeiro: Campus, 1986.
- REICHELDT, F. **A estratégia da
lealdade.** Rio de Janeiro: Campus,
2000.
- TUCKER, R. **Aggregando valor a
seu negócio.** São Paulo: Makron
Books, 2001.

Comunicação Social

A IMPORTÂNCIA DA IMAGEM CORPORATIVA E DE SUA PROTEÇÃO

Gauss Catarinozi Reis¹, Fernando Gomes Larrondo², Marcus César Oliveira Assis³

Resumo. Este artigo relata os resultados de uma análise realizada da imagem corporativa, sua importância, formação, mensuração, sugestões de como torná-la positiva e sua proteção, por meio de ampla pesquisa bibliográfica, realizada em livros, outros artigos, publicações e congressos. A informação referente à imagem corporativa, obtida por meio dessa análise, pode ser útil no planejamento de marketing das instituições de ensino superior ou similares, permitindo a canalização dos esforços do seu departamento de comunicação e de marketing, com o objetivo principal de conseguir uma imagem controlada, uma projeção real de sua identidade, posicionada positivamente frente aos seus públicos-alvo.

Palavras-chave: Imagem Corporativa. Comunicação. Relações públicas. Direito. Marketing.

Abstract. This article shows the results of an analysis of the corporate image, its importance, formation, mensuration, suggestions of how to make it positive and about its protection, by means of large bibliography study of books, other articles, publications and congress. The information referring to the corporate image obtained through this analysis can be useful in marketing planning of universities or alike, allowing the canalization of efforts of their communication and marketing department, with the principal objective to obtain a controlled image, a real projection of their identity, positioned positively before their target public.

Keywords: Corporate image. Communication. Public Relations. Law. Marketing.

1 Introdução

As grandes e cada vez mais rápidas mudanças ocorridas nas últimas décadas no cenário mundial vêm influenciando, de forma marcante, as es-

tratégias das organizações, que, de maneira geral, têm realizado diversos esforços, no sentido de divulgar e promover seus produtos e/ou serviços, com o intuito de fortalecer sua imagem, imprescindível à sociedade de hoje.

¹ Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. gaussreis@yahoo.com.br.

² Bacharelado em Direito. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. fgl1995@yahoo.com.br.

³ Bacharelado em Comunicação Social. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. marcuscesar66@yahoo.com.br.

De acordo com Fox e Kotler (1994),

a imagem é função de ações e comunicações onde uma imagem favorável surge quando a escola tem um bom desempenho e gera satisfação real, deixando, assim, que outros conheçam o seu sucesso.

O fato do mercado de trabalho exigir, cada vez mais, conhecimento e experiência dos alunos recém-formados deve fazer com que as instituições mantenham-se sempre atualizadas em relação ao contexto social e tecnológico em que estão inseridas, além de uma progressiva evolução educacional, uma vez que elas vêm ampliando suas atuações na comunidade, nas organizações da qual fazem parte e nas empresas da região em que estão situadas.

Antes, algumas delas atuavam de forma passiva nas questões educacionais e principalmente nas relações com o mercado. Mas, hoje, estão sendo forçadas a serem pró-ativas em suas ações estratégicas, sobretudo na identificação das expectativas e satisfação das necessidades de um mercado cada vez mais seletivo e exigente (NEVES; RAMOS, 2002).

As pessoas integrantes dos públicos-alvo relacionam-se, muitas vezes, à imagem da organização, e não ne-

cessariamente à realidade, o que é preocupante, já que tendem a formar imagens das organizações baseadas em informações limitadas e/ou imprecisas.

A qualidade real de uma instituição é quase sempre menos importante que o seu prestígio ou sua reputação de qualidade, porque é a sua excelência percebida que, de fato, orienta qualquer decisão por parte do público-alvo.

E, como a organização está inserida em um ambiente cada vez mais imprevisível, é necessária uma preocupação constante com a proteção da imagem, ou seja, com o gerenciamento de sua reputação.

Por isso, neste artigo, serão relatados alguns estudos e análises a respeito da importância da imagem transmitida pela organização, e principalmente, de sua percepção pelo público-alvo. Será também objeto do estudo a importância da comunicação como vínculo entre a identidade e a imagem da organização.

Sugerir-se-ão metas, objetivos e estratégias que, se efetivamente aplicados, poderão possibilitar o atingimento do objetivo principal – o fortalecimento da imagem – e ainda, o que há de proteção legal da imagem em nossa legislação.

Para isso, utilizar-se-á de ampla pesquisa em livros de renomados au-

tores, outros artigos e algumas abordagens relativas ao assunto e defendidas em congressos.

Pretende-se aqui enfatizar a necessidade de uma atenção especial, principalmente por parte da Escola de Administração do Exército (EsAEx), para o marketing institucional,

que consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou modificar as atitudes e comportamento do público-alvo com relação a uma organização (ARMSTRONG; KOTLER, 1999).

E também para as ações de comunicação, onde a eficácia da estratégia de comunicação da organização depende substancialmente da credibilidade das mensagens utilizadas e de sua conseqüente assimilação pelos destinatários, com o objetivo maior de "polir" sua imagem perante seus públicos-alvo.

2 Identidade, Imagem e Comunicação: Definições e Considerações

É imprescindível que a organização, seja qual for a sua finalidade, tenha uma personalidade própria, que permitirá identificá-la e diferenciá-la das demais organizações, independentemente de como são percebidas por seu ambiente exterior. E esta personali-

de será configurada por um conjunto de características ou atributos denominados identidade.

Quanto ao termo "imagem", ele vem sendo utilizado em uma variedade de contextos (imagem institucional, organizacional, de marca, pública, e assim por diante), tornando a sua definição difícil, além de englobar diversos aspectos subjetivos.

O conceito de imagem também vem sofrendo modificações e evoluções desde que se começou a estudar a sua importância, o que era previsível, já que o ambiente competitivo e as demais características do mercado vêm mudando desde os anos 50, quando o referido termo começou a ser utilizado.

Segundo Tajada (apud LAS CASAS, 2001, p.48), imagem é considerada "como o conjunto de representações mentais criado pelo público em relação a uma empresa ou instituição".

Estas representações, tanto afetivas quanto racionais, são associadas, por um indivíduo ou um grupo de indivíduos, a uma organização como resultado de suas experiências, crenças, atitudes, sentimentos e informações.

Alguns dos diversos conceitos de imagem conseguem traduzir a idéia de que tudo o que é oferecido ao consumidor tende a ser rotulado por ele.

A imagem das empresas resulta de um aglomerado de impressões, convicções, rastros de memória, sentimentos de amor e ódio em diferentes intensidades, enfim, de elementos de grande teor subjetivo.

Na visão de Vaz (1995, p.53) define-se imagem como

um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição.

Aplicada a um contexto prático, a imagem é definida como institucional quando elaborada à medida em que um grupo de pessoas constrói uma instituição. O objetivo dela, seu modo de trabalho, o tratamento que dá ao funcionário, ao fornecedor e ao cliente contribuem para expressar sua auto-imagem que depois se tornará a imagem institucional. E essa, por sua vez, indicará a escala valorativa e ética da entidade.

A imagem ainda pode ser espontânea (ou natural), quando surge historicamente, isenta de qualquer processo de controle e sujeita apenas às ações espontâneas. Ou controlada (ou gerida), quando surge pela vontade da organização de assumir o controle de seu efeito.

Imagem corporativa, termo utilizado neste artigo, é definido como a imagem de uma empresa, organização ou instituição, resultado da síntese de todas as ações de comunicação dirigidas a seus diferentes públicos.

Ainda entre as definições, pode-se distinguir o termo "imagem" dos similares como crenças, atitudes e estereótipos, onde uma imagem é muito mais ampla do que uma simples crença, sendo melhor definida como um conjunto de crenças a respeito de um objeto, pessoa ou organização.

Já a mesma imagem que duas pessoas podem possuir de uma organização não refletirão atitudes iguais em relação a ela, dependendo de componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.

Por sua vez, o estereótipo sugere uma imagem ampla, altamente distorcida e simplista, que conduz uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto. Por outro lado, a imagem é uma percepção mais pessoal de um objeto que pode variar amplamente de uma pessoa para outra (FOX; KOTLER, 1994).

E não menos importante, a comunicação pressupõe um processo de relação entre várias partes, englobando toda transmissão de informação que ocorre mediante a emissão, a condução e a recepção de uma mensa-

gem. Ou seja, ela é substancial e imprescindível para que a organização interaja com os seus públicos, tanto o interno quanto o externo.

Já a comunicação corporativa será a aplicação de um conjunto de meios de comunicação que pretende projetar a personalidade (identidade) da empresa no meio ambiente, a ser configurado de acordo com o público, tendo como objetivo a projeção das características e das peculiaridades da organização em sua totalidade.

Conclui-se então que a imagem corporativa de uma empresa, organização ou instituição é resultado da síntese de todas as suas ações de comunicação de propaganda, relações públicas e técnicas afins, dirigidas a seus diferentes públicos.

3 Importância, Formação e Mensuração da Imagem da Organização

A importância de se estudar e gerenciar de maneira positiva a imagem reside no fato de que ela interfere diretamente no relacionamento da organização com os públicos do seu ambiente institucional.

No âmbito das instituições de ensino, a imagem pode influenciar, direta ou indiretamente, a qualidade do ensino, uma vez que pode levar a um me-

nor ou maior comprometimento do corpo discente, dependendo da imagem que ele tem da instituição e/ou do curso que frequenta (NEVES; RAMOS, 2002).

A imagem de uma instituição de ensino pode ainda determinar sua capacidade em obter recursos humanos e financeiros, influenciar sua competência em se relacionar com órgãos governamentais, além de motivar sua atuação administrativa.

É evidente, para uma instituição de ensino, a importância em lançar e manter uma boa imagem corporativa perante seus públicos (interno e externo). Essa imagem será levada em consideração pelo consumidor quando este for optar por um trabalho científico, elaborado pelos seus alunos ou por um serviço, seja de ensino e aprendizagem, ou uma prestação de serviços técnicos.

Toda organização deve ter uma preocupação constante com a imagem que passa para o público. E uma instituição educacional não é diferente, pois a escola ou universidade que apresenta uma imagem negativa não consegue atrair a atenção dos seus públicos-alvo para os seus produtos e/ou serviços, nem apoio aos seus projetos.

Públicos que possuem imagem negativa de uma instituição de ensino vão evitá-la ou desprestigiar-la, mesmo sen-

do de alta qualidade. E aqueles que têm uma imagem positiva sobre a mesma ficarão indecisos.

É difícil afirmar que a importância da imagem esteja apenas nos itens já citados. Porém, diante da atual conjuntura do mercado, quando marcas e nomes tendem a se enfraquecer sob o ataque de diversos fatores econômicos e sociais, a imagem torna-se de vital importância para a instituição, pois fará a diferença de uma organização para outra no mercado.

Vê-se aqui porque o Exército Brasileiro deve manter o excelente trabalho de comunicação e marketing, visando à manutenção e proteção de sua imagem.

A formação da imagem acontece quando o público apela a inúmeras referências pessoais para averiguar se uma determinada idéia merece ou não a sua aceitação e o seu interesse. A partir daí, as referências resultantes da experiência são confrontadas.

Para Bueno et al. (2002, p.288),

as idéias consideradas verdadeiras formam as crenças e, com base nelas, associadas à idéia da empresa ou produto, constrói-se a imagem daquele público sobre determinada empresa.

A imagem resulta de uma percepção unificada. Portanto, ela é única. Contudo, para se formar essa imagem

na mente das pessoas, devem ser considerados todos os atributos dos produtos/serviços oferecidos por ela (GRACIOSO, 1995).

Para uma instituição, esses atributos podem ser observados, por exemplo, por meio dos alunos que atuam ou começam a atuar no mercado de trabalho, nas organizações militares para onde irão após o término do curso, nos serviços prestados às empresas (uso de laboratórios, pesquisas, entre outros), nos eventos promovidos pelas instituições e na consultoria dada por professores às empresas.

Dessa forma, pode-se afirmar que a imagem é o resultado de diversos atributos que se somam como um efeito sinérgico.

Nesse processo, os fatos são mais eloqüentes que as palavras, e o consumidor tende a criar imagens subjetivas em sua mente. Esse mecanismo psíquico que conduz a tais associações é complexo e ainda insuficientemente compreendido. Sobre essa colocação, Guerchfeld (1994) sugere que, para se posicionar diante do consumidor, uma instituição deve adotar três passos principais: adotar uma posição, ou seja, posicionar-se diante da sociedade, do público-alvo; escolher os atributos que serão comunicados, de acordo com a postura adotada; e, por fim, escolher e utilizar-se dos meios de comunica-

ção disponíveis para propagar a mensagem de maneira simples e objetiva, permitindo assim a associação.

A associação da imagem da instituição com os meios de comunicação, e vice-versa, é indiscutível. Assim, a imagem fica associada a fatos, episódios, qualidades, defeitos, vantagens, desvantagens, direitos e obrigações, assimilados principalmente através dos meios de comunicação.

Mesmo sendo importante para a instituição colocar primeiramente sua energia na administração do seu relacionamento com seus clientes, fornecedores, distribuidores, enfim, com o seu micro-ambiente, é relevante não deixar de lado a imagem que outros públicos têm, pois uma instituição está inserida em uma cadeia, em uma sociedade.

Contudo, não basta apenas construir a imagem corporativa. É preciso acompanhar os índices na receptividade dos diversos públicos, por meio de métodos específicos de mensuração.

Mensurar a imagem é uma providência muito útil para saber o que está ocorrendo com o objeto e para apontar algumas mudanças desejadas na imagem da instituição. Vários autores já propuseram diversas formas de mensurar a imagem que uma instituição possui diante de seu público, seja

pela mensuração familiaridade-favorabilidade ou pelo diferencial semântico.

Porém, vale ressaltar que, em se tratando de existir como um conceito na mente das pessoas, a imagem corporativa não pode ser medida em termos absolutos.

A instituição deve investir e desenvolver a melhor imagem possível e usufruir as vantagens que possam advir dessas providências. E, quanto à periodicidade, é sugerido que essa averiguação seja feita no mínimo uma vez por ano, sendo mais adequado duas vezes por ano, para um preciso acompanhamento da imagem da instituição.

4 A Busca de uma Imagem Corporativa Favorável

Como já comentado anteriormente, o termo "imagem" vem sendo utilizado das mais variadas maneiras pelas organizações, com diversos entendimentos sobre o que é, sobre como construí-la e de que forma ela é percebida. Porém, o mais importante é que a imagem está sendo tratada como um ativo intangível das organizações, amplamente valorizado nos últimos tempos.

De acordo com Filho (2002,p.65),

os ativos intangíveis fazem parte da estratégia competitiva das empresas em um ambiente de mudanças globais. Na medida em que a velocidade das aquisições de ativos tangíveis se acelera e o processo de produção se padroniza globalmente, as empresas que desejam sustentar uma vantagem competitiva distinta (diferenciação), devem proteger, explorar e aprimorar seus ativos intangíveis.

Quando as empresas trabalham a sua imagem diante do público, elas buscam conhecer sobre o que ela representam para eles ou como eles a representam, de acordo com seus hábitos, valores, crenças e costumes.

A imagem - seja de empresa, de produto, de marca - é desenhada na mente das pessoas com base em atributos desejáveis ou rejeitáveis, pautados em valores, formando assim um conceito favorável ou desfavorável, imagem positiva, negativa ou neutra da empresa.

O diferencial da instituição não precisa estar no serviço enquanto tal, mas sim, na mente do consumidor (FOX; KOTLER, 1994), no caso da EsAEx, o Exército Brasileiro.

Partindo do princípio de que as organizações são sistemas abertos e que sua sobrevivência só será possível por meio da relação de troca com o

ambiente, chega-se à conclusão de que se torna primordial o conhecimento do ambiente no qual estão inseridas (NEVES; RAMOS, 2002).

Para Iasbeck (2005), a imagem da empresa é formada a partir da experiência que o público vivencia com ela, dos conhecimentos que adquire sobre seu funcionamento, sua história, seu desempenho e suas metas.

Este mesmo autor indica que imagem está relacionada diretamente à questão da identidade entre a instituição e seu público.

As organizações devem atentar para os stakeholders, grupo de pessoas ou de outras organizações que sobre aquelas influem diretamente, já que a imagem corporativa é entendida pela forma como as organizações são percebidas por eles. A imagem da organização é uma questão de atitude, de caráter, de formação e de crença.

A construção da imagem corporativa está relacionada à necessidade de legitimação da organização em relação ao seu ambiente técnico-institucional.

Segundo Pfeffer e Salancik (apud MENDONÇA; ANDRADE, 2003, p 42),

a legitimidade é um status conferido à organização quando os stakeholders endossam e dão suporte a seus objeti-

vos e a suas atividades.

Uma das funções das instituições de ensino consiste em desenvolver hábitos, costumes e atitudes, centradas no compromisso e responsabilidade social, além de prover conhecimento (FRANCO, 1998).

O posicionamento que a escola adota perante o mercado é importante, pois ele influencia a imagem que a instituição transmite, isto é, a imagem que uma instituição conquista é reflexo do seu posicionamento, e poderá haver dificuldades se a propaganda institucional quiser alterá-la posteriormente (GRACIOSO, 1995).

Para melhor buscar uma imagem ideal, é preciso lembrar aqui o que é imagem e diferenciá-la da identidade. Torquato (1991) diz que a identidade é formada por valores, princípios, conceitos e sistemas. A personalidade da empresa é aquilo que ela realmente é, enquanto que a imagem é aquilo que a empresa deseja projetar, é a sombra da identidade.

Quanto mais clara for a identidade da empresa – ou seja, como ela é, qual sua razão de ser, suas crenças, valores – mais coerentes serão seus objetivos, comportamentos e ações. Nessa dimensão também, mais facilmente ela atingirá a imagem que busca.

Deve-se tomar extremo cuidado

com todo o conjunto de manifestações externas que tornam uma empresa visível e perceptível aos olhos e sentimentos da opinião pública, incluindo-se os stakeholders (visibilidade).

Tornar compatíveis a visibilidade de uma organização com a sua identidade é um dos grandes desafios dos empresários e diretores de hoje, mas imprescindível para se atingir uma imagem positiva.

5 Metas, Objetivos e Estratégias

Como sugestão, preocupado em enfatizar a importância da imagem corporativa, uma instituição de ensino, com o objetivo de fortalecê-la perante a sociedade, pode priorizar as seguintes metas:

- a) Divulgar a produção da instituição junto aos seus diversos públicos;
- b) Fortalecer a Seção de Comunicação Social; e
- c) Criar uma Central de Informações.

5.1 Divulgar a Produção

Para a primeira meta, são sugeridos os seguintes objetivos:

- a) Implementar e consolidar a Política de Comunicação;
- b) Promover maior visibilidade da

- instituição no cenário desejado, através de uma estratégia eficaz de divulgação cultural, científica e institucional; e
- c) Dar publicidade aos procedimentos e decisões administrativas.

E as seguintes estratégias:

- a) Publicação de uma revista técnica ou a inclusão dos trabalhos científicos em revistas já existentes (mediante autorização);
- b) Criar um jornal somente da instituição;
- c) Fortalecer os trabalhos científicos existentes (Projetos Interdisciplinares e Artigos Científicos) e a sua divulgação dentro da organização maior onde está inserida;
- d) Ampliar e fortalecer um projeto de divulgação junto aos estudantes do ensino superior;
- e) Promover a divulgação da instituição através de peças promocionais de caráter institucional;
- f) Divulgar o banco de dados de especialistas;
- g) Atuar em um projeto de tevê e em uma rádio educativos (dependendo do alcance desejado);
- h) Estabelecer fluxos de comunicação, de forma planejada e contínua,

- entre as diversas seções acadêmicas envolvidas; e
- i) Implementar um projeto de identidade visual e sinalização para a instituição.

5.2 Fortalecer a Seção de Comunicação Social

Na segunda meta, são sugeridos os seguintes objetivos:

- a) Atuar de modo sinérgico, evitando a duplicidade e sobreposição de esforços e tarefas; e
- b) Otimizar o modelo administrativo utilizado para comunicação da instituição.

E as seguintes estratégias:

- a) Estabelecer parcerias na área de comunicação e informação entre setores da instituição e setores do mercado, da sociedade civil e da esfera estatal;
- b) Captar apoio institucional e de marketing para projetos de comunicação;
- c) Capacitar e qualificar rotineiramente o pessoal ligado à área de comunicação.

5.3 Criar uma Central de Informações

Na terceira meta, são sugeridos os seguintes objetivos:

- a) Criar um modelo de normalização para informações (já existente no âmbito do Exército Brasileiro);
- b) Coordenar e orientar os fluxos de informações concernentes aos diferentes níveis da comunicação organizacional;
- c) Prestar informações para alunos, servidores técnico-administrativos, professores, pesquisadores e demais visitantes sobre serviços, produtos, pesquisas, publicações e trabalhos desenvolvidos pela instituição;
- d) Integrar os diversos sistemas de informação.

E as seguintes estratégias:

- a) Documentar e divulgar, interna e externamente, os trabalhos, eventos e pesquisas realizados na instituição;
- b) Elaborar uma programação anual de comunicação da instituição que aponte prioridades e formule estratégias, obedecendo a agendas de divulgação institucional, científica e cultural.

6 A Proteção da Imagem

Após o estudo e análise da importância da imagem para uma organização nos dias de hoje, torna-se importante um outro estudo sobre a sua proteção legal.

Torna-se difícil não comentar também sobre a marca, pois são inúmeras citações e leis onde os dois termos, imagem e marca, vêm atrelados.

Como alguns exemplos de bens incorpóreos têm-se: a reputação, a confiança do consumidor, a tradição, tudo o que forma a imagem da empresa junto ao seu público. Assim, é possível afirmar que as empresas possuem uma honra objetiva, ou seja,

[...] aquela que consiste no respeito, admiração, apreço, consideração que os outros dispensam à pessoa [...] (A pessoa jurídica) pode padecer, porém, de ataque à honra objetiva, pois goza de reputação junto a terceiros, passível de ficar abalada por atos que afetam o seu bom nome no mundo civil ou comercial onde atua (recurso especial dirigido ao Superior Tribunal de Justiça, 4ª Turma, nº 60.033-2).

A proteção legal da imagem da pessoa jurídica e seus reflexos no campo indenizatório é tema pertinente ao Direito Civil, em razão da responsabilidade civil, surgida com o dano causado pelo seu uso indevido.

Há muito discute-se a existência de dano moral à imagem, quando a vítima for pessoa jurídica, seja em decorrência do uso indevido da marca ou independente desta. Os que contestam a sua existência afirmam que dificilmente se encontrará lesão moral que não acarrete prejuízo econômico no caso de empresas. Esse entendimento está, hoje, sendo superado pela posição que defende a existência do dano moral.

O dano é o requisito elementar, que faz surgir a responsabilidade civil, ao lado da conduta dolosa ou culposa e do nexo causal, onde a conduta dolosa (intencional) ou culposa (decorrente de imprudência, imperícia ou negligência) é a ação ou omissão imputável à pessoa física ou à jurídica que causa o dano. E é o nexo causal o liame entre essa conduta e o dano.

Sem o dano, não há que se falar em responsabilidade civil, pelo simples fato de que não há o que se indenizar. Esse é o entendimento clássico, edificado em virtude dos artigos 1059 e 1060 do antigo Código Civil (correspondente ao artigo 957 do atual Código Civil). É o chamado dano patrimonial que cria a obrigação de reparar o prejuízo econômico sofrido pela vítima.

Em contrapartida, a lei 9279/96 (legislação federal, www.senado.gov.br), que trata da propriedade in-

dustrial e, portanto, é a lei aplicável à situação ora estudada, afirma que, quando ocorrer violação da marca, não é exigida a comprovação dos danos efetivos para gerar o dever de indenizar. Este, no caso das pessoas jurídicas, é mais facilmente caracterizado pelos lucros cessantes. É o que se depreende da leitura dos artigos 208 e 210 desta lei:

Art. 208. A indenização será determinada pelos benefícios que o prejudicado teria auferido se a violação não tivesse ocorrido.

Art. 210. Os lucros cessantes serão determinados pelo critério mais favorável ao prejudicado, dentre os seguintes:

I - os benefícios que o prejudicado teria auferido se a violação não tivesse ocorrido; ou

II - os benefícios que foram auferidos pelo autor da violação do direito; ou

III - a remuneração que o autor da violação teria pago ao titular do direito violado pela concessão de uma licença que lhe permitisse legalmente explorar o bem.

Portanto, basta o uso indevido da marca para gerar a obrigação de indenizar, pois o dano é presumido (diluição da marca, confusão no espírito do consumidor do seu verdadeiro titular, etc...). Um dos motivos de tal regra é que a marca, como bem intangível, é de difícil avaliação do prejuízo efetivo.

Quanto aos tipos de dano, primei-

ramente temos o dano patrimonial, que é aquele que atinge os bens integrantes do patrimônio da vítima, entendendo-se como tal o conjunto das relações jurídicas de uma pessoa apreciáveis em dinheiro.

Em relação ao dano moral, após anos de polêmica, a Constituição Federal de 1988 acabou com a celeuma de sua previsão ou não na legislação nacional ao definir em seu artigo 5º, inciso X, serem

invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurando o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação

Nesse contexto, o Superior Tribunal de Justiça editou a súmula 37: "São cumuláveis as indenizações por dano material e moral oriundas do mesmo fato", e, posteriormente, a súmula 227: "A pessoa jurídica pode sofrer dano moral".

No dano moral, há, normalmente, lesão aos direitos da personalidade como: honra, imagem, nome e privacidade. Porém, há possibilidade de dano moral decorrente de outros direitos lesionados, já que o mesmo

consubstancia-se no efeito não patrimonial da lesão e não na própria lesão abstratamente considerada, sen-

do o sofrimento causado por uma perda não patrimonial (Extraído do acórdão da 1ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, apelação cível julgada em 19/11/91).

Assim, a indenização pelo dano moral não visa a reparar a integridade do dano causado, mas sim, a uma simples compensação pelo desconforto experimentado pela vítima.

No que concerne às pessoas jurídicas, o dano moral, até pouco tempo atrás, não era admitido, pois só dizia respeito aos "danos da alma", advindos da capacidade afetiva e sentimental do ser humano. Atualmente, contudo, a jurisprudência já vem se consolidando no sentido de ser cabível a indenização por danos morais à pessoa jurídica, independente de acarretar danos patrimoniais indiretos ou não. O seguinte acórdão do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro corrobora o acima afirmado:

A pessoa jurídica, embora não seja titular de honra subjetiva que se caracterize pela dignidade, decoro e auto-estima, exclusiva do ser humano, é detentora de honra objetiva, fazendo jus à indenização por dano moral sempre que seu bom nome, reputação ou imagem forem atingidos no meio comercial por algum ato ilícito. Ademais, após a Constituição Federal de 1988, a noção do dano moral não mais se restringe ao

pretium doloris, abrangendo também qualquer ataque ao nome ou imagem da pessoa, física ou jurídica, com vistas a resguardar a sua credibilidade e respeitabilidade (Rel. Des. Sérgio Cavalieri Filho, Revista Técnica, vol. 725, pág. 336).

Esta ofensa pode ter seu efeito restrito à diminuição do seu conceito perante o público. Portanto, trata-se de dano extra-patrimonial, que pode ser mensurado através de arbitramento.

Assim, o uso indevido da marca pode vir a gerar um dano moral a seu titular, uma vez que a marca serve para identificar o fabricante do produto, o prestador do serviço, e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos e serviços. E aquele que infringir o direito ao uso exclusivo do titular da marca, a este estará gerando um dano moral pelas presumíveis conseqüências que advirão do ato ilícito.

Há quem defenda o surgimento de um terceiro tipo de dano que, assim como o dano moral, também teria o caráter extra-patrimonial. Este dano seria o chamado dano à imagem, fundamentado no artigo 5, inciso V, da Constituição Federal de 1988: “é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem”.

Contudo, a imagem pessoal se

constitui em um bem tutelado, enquanto fator de identificação pessoal. Assim há lesão ao direito de imagem quando houver usurpação, contrafação ou adulteração da identidade da pessoa (física ou jurídica). E, como a finalidade da marca é identificar a pessoa jurídica, fabricante de produtos ou prestadora de serviços, pode-se concluir que o uso indevido da marca gerará um dano à imagem do seu titular.

A formação da clientela, a fama da empresa e a qualidade de seus produtos são fatores reveladores da prosperidade da pessoa jurídica, motivo pelo qual deve ser preservada a imagem da organização.

Assim, nota-se uma estreita ligação entre dano moral e dano à imagem, podendo este ser entendido como subespécie daquele. Isso se deve ao fato de que a violação à imagem é uma violação a um direito da personalidade, ou seja, uma lesão de natureza não pecuniária.

Apesar da Lei de Propriedade Industrial determinar, em seu artigo 124, não serem registráveis os emblemas e distintivos oficiais ou públicos, os mesmos, e ainda a imagem das pessoas jurídicas/órgãos que representam, estão abrangidos pelas proteções legais acima referidas. Mesmo que tais símbolos não identifiquem empresas comerciais, o certo é que haverá dano na

sua utilização não autorizada, pois, como dito, este, quando atinge imagem ou marca, não precisa ser demonstrado efetivamente, além da possível existência de dano moral, o qual não corresponde a uma lesão apreciável em dinheiro.

No mais, a reputação, o crédito, o conceito e a fama da empresa ou órgão público são frutos de tempo e da dedicação de seus integrantes, podendo ser abalados em virtude da utilização indevida por terceiros.

Assim, no caso específico da Escola de Administração do Exército, a utilização de sua imagem ou mesmo de sua marca, por exemplo, por cursos preparatórios para concurso gera para estes, o dever de indenizar a instituição apenas pelo fato da inexistência de autorização de seu titular, a União, não sendo necessário se apurar concretamente se a pessoa jurídica vítima deixou de lucrar com tal expediente, e, nem tampouco, se o autor do dano experimentou vantagens. Nesse sentido, a Associação Brasileira de Propriedade Industrial, por seu Conselho Diretor, aprovou, em 27 de janeiro de 2000, uma Resolução, dispondo sobre infrações aos direitos da propriedade intelectual nos seguintes termos:

item 3.3 – O dano moral resulta da própria violação ao direito, devendo ser in-

denizado sem qualquer necessidade de prova de prejuízo material.

Finalmente, cabe à instituição a preocupação em se manter atenta ao ambiente onde está inserida, através da criação ou adequação de um departamento ou seção, preparada para agir quando a sua imagem, ou a de algum de seus órgãos, for atingida.

7 Conclusão

É importante a conscientização de que a imagem não é estática, uma vez que possui uma estrutura dinâmica e sensível, tanto às mudanças externas, quanto ao que ocorre nas estratégias organizacionais, e que a troca com os públicos-alvo só será possível se a imagem percebida por tais for positiva.

Lembrando que imagem abrange uma soma de fatores como crenças, idéias e impressões acerca de um objeto, uma política de Comunicação Social deverá visualizar a realidade e seus reflexos sobre a instituição e, ao mesmo tempo, colocar este setor como instrumento das estratégias que a instituição deve adotar para participar do processo de formação da opinião pública.

A formação da imagem corporativa deve ser encarada como um trabalho

permanente, coerente e planejado. E, para que se possa desenvolver uma imagem forte para uma instituição, um produto, ou até mesmo uma marca, são necessários muita criatividade e esforço, pois a imagem não é implantada de forma instantânea nem divulgada por um veículo de mídia isolado.

Ela deve fazer parte de todas as comunicações da instituição com seus diversos públicos e ser mostrada repetidamente. Desenvolver a imagem de uma instituição nos dias de hoje é fundamental para a sua sobrevivência no mercado.

Uma imagem positiva da organização perante a sociedade gerará motivação entre as pessoas que dela fazem parte, e ela pode ser obtida através de um planejamento administrativo, buscando mais efetividade do marketing institucional e maior eficiência das comunicações, de um controle contínuo sobre o posicionamento da imagem perante seus públicos-alvo e toda a reorganização estrutural necessária para tal.

Estas podem ser algumas contribuições geradas pelo artigo, ressaltando aqui a necessidade de um pouco mais de aprofundamento e detalhamento das metas, objetivos e estratégias sugeridos no mesmo, caso venha a ser implantado.

Este artigo pode representar, para

uma organização, uma mudança de atitudes de todos os seus colaboradores (corpo discente, corpo docente, funcionários e demais públicos) e a elaboração de um plano de fortalecimento da imagem corporativa que viabilizará maior relacionamento com os públicos-alvo, com maior valorização de seus produtos e/ou serviços.

E ainda, é necessário que as organizações estejam adequadas e atentas às novas questões de proteção da imagem em todos os seus ambientes de interação e comunicação, cada vez mais multimídia e interativo. Neste cenário, digital e conectado, onde os riscos e a imprevisibilidade são cada vez maiores, é preciso adotar metodologias preventivas e corretivas que atendam a demandas de natureza diferente das tradicionais.

Mais que investir em imagem, é preciso gerenciar a reputação, o que exige vigilância contínua. O Marketing e a Comunicação Social, mais precisamente, Relações Públicas, precisam, cada vez mais, estar preparados a fazer a gestão e a proteção da imagem da marca.

A partir de um controle constante e um adequado treinamento dos gestores, a organização vai saber como evitar ruídos na comunicação com a mídia, e manter um fluxo de informação adequado com todos os interes-

sados, de forma a fortalecer a imagem e mantê-la assim posicionada, evitando estragos à imagem e à reputação de negócios, produtos ou serviços.

Referências

ABRAÃO, E. Y. **Direito autoral e conexos**. São Paulo: Brasil, 2002.

ALVES, A. F. A. **A pessoa jurídica e os direitos da personalidade**. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

ARMSTRONG, G. ; KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC, 1999.

BUENO, É. L. et al. A responsabilidade social e o papel da comunicação. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

FILHO, C. A. P. M. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. São Paulo: USP, 2002.

FOX, K. F. A.; KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANCO, E. **Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior**. Brasília: UCB, 1998.

GRACIOSO, F. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GUERCHFELD, D. Imagem institucional. **Revista Universidade**, São Paulo, v. 3, p. 186-187, 1994.

IASBECK, L. C. A. **Imagem empresarial: o lugar do cliente**, 2005. Disponível em: <http://www.usinadeletras.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, A. L. (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, J. R. ; ANDRADE, J. A. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. n.1. v.43, mar 2003.

NEVES, A. B.; RAMOS, C. F. **A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação**: a percepção dos acadêmicos do curso de Administração, 2002. Disponível em: [http://<www.angrad.com>](http://www.angrad.com). Acesso em: 10 maio 2005.

PANTOJA, J. L. N. **Imagem organizacional**: um estudo sobre a congruência entre a imagem interna e externa de uma organização. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1989.

SILVA, J. A. da. **Curso de Direito Constitucional**. 21. ed. São Paulo: Positivo, Malheiros, 2003.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

VAZ, G. N. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VENOSA, S. da S. **Direito Civil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004. v. I, II, IV e V.

Direito

JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO – ALTERAÇÕES NA COMPETÊNCIA

Alexandre Santos de Oliveira¹, Cirelene Maria da Silva Buta², Izabela Fátima Ferreira Mendes³

Resumo. Este artigo tem como objetivo analisar a alteração da competência da Justiça Militar da União contida na Proposta de Emenda Constitucional nº 358/04. A proposta, em tramitação no Congresso Nacional, objetiva deslocar a competência do julgamento das punições disciplinares aplicadas aos militares das Forças Armadas, da Justiça Federal para a Justiça Militar da União. Considerando que no âmbito da Justiça Militar Estadual esta alteração já foi implementada (Emenda Constitucional n. 45/2004), busca o presente estudo examinar os reflexos de tais alterações, na caserna, especificamente, no que tange ao fortalecimento da hierarquia e da disciplina. Evidencia-se que a aprovação da proposta culminará na valorização dos pilares básicos da instituição castrense, valorizando ainda mais as Instituições Militares das Forças Armadas.

Palavras chaves: Projeto de Emenda Constitucional. Punições Disciplinares. Competência da Justiça Militar.

Abstract. This work aims at analyzing the changes in competence of the Military Justice proposed by the Constitutional Amendment Proposal number 358/04. Under proceedings in the National Congress, the proposal has the objective of changing the competence in the judgment of actions resultant from disciplinary punishments applied to military individuals in the Armed Forces of the Federal Justice in the Union. Considering that, in the ambit of the State Military Justice this change has already been implemented (Constitutional Amendment number 45/2004), this study attempts to examine the effects of these changes on the military life, specially the strengthening of hierarchy and discipline. The approval of this proposal will attribute higher value to the basic pillars of the military institution, attributing higher value to the Military Institutions in the Armed Forces.

Keyword: Increase. Competence. Justice. Military. Punishments. Disciplinary.

¹ Bacharelado em Direito, Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. piaso@ig.com.br.

² Bacharelado em Direito, Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. cirelene@yahoo.com.br.

³ Bacharelado em Direito, Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. ferreiramendes@terra.com.br.

1 Introdução

O Poder Judiciário Brasileiro passa por uma verdadeira transformação. A Emenda Constitucional n. 45 de 2004 (LAZZARINI, 2005, p. 264), introduziu profundas mudanças na organização e estrutura das Cortes Judiciais. Outras propostas de alterações estão em andamento: uma delas, especificamente, de interesse das Forças Armadas.

A Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n° 358/04 (MAGALHÃES, 2005) que tem por escopo, entre outros, alterar o art. 124 da Constituição Federal (CF) que passará a ter a seguinte redação: “à Justiça Militar da União compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei, bem como exercer o controle jurisdicional sobre as punições disciplinares aplicadas aos membros das Forças Armadas”.

O tema é de interesse, tendo em vista que permitirá à Justiça Militar da União; que é a constitucionalmente competente para tutelar os bens jurídicos relevantes para Instituições Militares, quais sejam: as obrigações, os deveres, a hierarquia e a disciplina militares; apreciar também as lides decorrentes de punições disciplinares, que são lesões menos gravosas a esses mesmos bens jurídicos.

Hordiernamente estas lides são apreciadas pela Justiça Federal, conforme prevê o Art. 109, I da CF (LAZZARINI, 2005, p. 89).

A apreciação das lides decorrentes de punições disciplinares pela Justiça Militar propiciará um exame mais acurado dos valores vigas mestra da caserna, hierarquia e disciplina. Uma vez que a carreira militar tem suas particularidades, reconhecidas, assim, pela Carta Magna. Desta forma, é critério de equanimidade que o órgão jurisdicional competente também lhe seja peculiar, ou seja, a Justiça Militar cuidando do Direito Militar, com competência penal e cível.

No âmbito da Justiça Militar Estadual (JME), este deslocamento de competência já é fato, pois a Emenda Constitucional n. 45 – EC 45/04 (LAZZARINI, 2005, p. 264) – acrescentou ao Art. 125 da Constituição Federal o § 5º, atribuindo competência à JME para apreciar as lides decorrentes de atos disciplinares militares.

Antes da EC 45/04, no âmbito da JME, o juiz de direito da Justiça Comum era competente para conhecer estas lides e, por vezes, em razão do desconhecimento da importância dos valores cultuados na instituição castrense, decidia afrontando os próprios princípios tutelados pelos

Regulamentos Disciplinares, enfraquecendo assim a hierarquia e a disciplina na tropa.

Para evitar tais disparates jurídicos, as lides decorrentes das punições disciplinares, ao que parece, deveriam, da mesma forma que vem sendo realizada na JME ser apreciadas pela Justiça Militar da União – JMU – tendo em vista a sua especialidade, uma vez que tanto a transgressão disciplinar quanto o crime militar atingem, em *ultima ratio*, os mesmos bens jurídicos da Instituição Militar.

É esta a proposta da PEC 358/04 (MAGALHÃES, 2005), que uma vez aprovada, contemplará o paralelismo jurídico constitucional no que diz respeito ao tema competência da Justiça Militar, pois as esferas federais e estaduais deverão guardar semelhanças no âmbito de suas atribuições e competências, em homenagem ao Federalismo. Sendo assim, a JMU e a JME deverão caminhar rumo ao objetivo: guardar as Instituições Militares, o que hodiernamente ainda não ocorre.

Com base nestes fundamentos expostos, objetiva-se demonstrar a necessidade da aprovação da PEC 358/04 no que diz respeito à competência da JMU, uma vez que, aparentemente, trará reflexos no comportamento da tropa.

O estudo será desenvolvido por meio de compilações doutrinárias e textos legais.

Serão analisados o conceito de competência e as atuais competências das Justças Militares; estas abordarão os conceitos de transgressão e punição disciplinares. Ao final, demonstrar-se-á os reflexos destas vantagens perante a Instituição Militar.

É bem verdade que o tema é recente, pouco explorado, porém, isso não o faz menos importante e, por consequência, menos instigante.

2 Competência

A doutrina ensina que competência é a medida de jurisdição que determina as atribuições dos variados órgãos que exercem as funções jurisdicionais (MARQUES, 2003, p. 265). Também pode ser definida como o critério de distribuição entre os vários órgãos judiciários das atribuições concernentes ao desempenho da jurisdição (THEODORO JÚNIOR, 2003, p.141).

Nery Júnior e Nery (2003, p. 471) ao comentarem o art. 86 do Código de Processo Civil afirmam que

[...] a lei fixa critérios que distribuem entre os diversos órgãos do Estado a órbita do poder jurisdicional de seus

agentes. Fazendo isto, a lei confere competência ao órgão estatal incumbido de exercer a jurisdição, nos exatos limites da linha que traça.

Assim, a delimitação do poder jurisdicional é feita em vários planos conforme a natureza da lide, o território e as funções dos órgãos.

2.1 Competência na Constituição Federal

A primeira distribuição de competência, nos moldes acima expostos, é feita pela Constituição ao atribuir a cada órgão o poder de compor a lide de acordo com a matéria (*ratione materiae*). Desta forma, na esfera criminal e cível, estabeleceu, entre outras, a Justiça Militar da União, Justiça Militar dos Estados, Justiça Comum Federal e Justiça Comum Estadual.

Assim, ao mesmo tempo, a Carta Magna dividiu os militares em duas classes: os militares federais integrantes das Forças Armadas (art. 143, §3º) e os militares dos Estados, Distrito Federal e dos Territórios (art. 144, §6º e art. 42). Conforme Lenza (2005, p. 407)

[...] assim, de maneira coerente, a CF distingue a **Justiça Militar Federal** (da União) de um lado (art. 124) e a

estadual, também especializada, de outro (art. 125, § 3º, 4º, e 5º, grifo do autor).

Anteriormente à promulgação da Constituição Cidadã, havia inúmeros debates acerca dos limites da competência da Justiça Militar e uma tendência jurisprudencial no sentido de restringir a atuação da Justiça Castrense nos conflitos de competência com a Justiça Comum. Fernandes (2002, p. 144) esclarece que:

[...] todavia com a Emenda Constitucional 7, de 13.04.1977, que modificou o art. 144, 1º, *d*, da Constituição Federal, foi atribuída à Justiça Militar competência para julgar militares em crimes militares, invertendo-se a tendência pretoriana com uma ampliação demasiada da competência da Justiça Militar.

A nova ordem constitucional de 1988 manteve a redação textual e confirmou a corrente jurisdicional ampliativa. Assim, ratificou a competência para julgar os crimes militares definidos em lei (art. 124, *caput*, e 125, §4º, da CF) para a Justiça Militar federal e a estadual (FERNANDES, 2002, p. 144).

Quanto à competência civil para julgar os atos disciplinares cometidos pelos militares estaduais, a EC 45/

2004, como será esclarecido, posteriormente, estabeleceu que os juízes auditores togados julgarão as ações judiciais contra atos disciplinares militares. Entretanto, para os militares das Forças Armadas, as punições disciplinares a eles imputados continuarão sendo julgadas pela Justiça Comum Federal (art. 109, I, da CF).

Por fim, compete ao Supremo Tribunal Federal processar e julgar os conflitos de competência entre o Superior Tribunal Militar (STM) e quaisquer tribunais. Compete ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) processar e julgar os conflitos de competência entre juízes militares e outros tribunais ou outros juízes, em conformidade com o art. 105, I, d, da CF.

2.1.1 Competência da Justiça Militar da União

Emanada a competência estabelecida pela Constituição, faz-se necessário analisar as atribuições de cada tribunal militar, iniciando-se pelo da União. De acordo com o art. 124, parágrafo único, da CF, combinado com o art. 82 do Código de Processo Penal Militar (CPPM), compete à Justiça Militar da União processar e julgar os crimes militares definidos em lei, cometidos seja por militares ou civis.

Infere-se das regras constitucionais que para o estabelecimento da competência da Justiça Militar da União foi utilizado o critério *ratione legis*, ou seja, este órgão jurisdicional apreciará os crimes militares definidos em lei praticados por qualquer agente (civil ou militar).

A Justiça Militar da União, atualmente, só detém competência em matéria penal. As ações decorrentes de punições disciplinares são apreciadas pela Justiça Comum Federal, de acordo com o art. 109, I, da CF, visto que a União terá a condição de autora ou ré nos processos. Ademais, a EC 45/04 não alterou a matéria, ficando restrita à Justiça Militar Estadual e a do Distrito Federal. Por fim, Lenza (2005, p. 412) ressalta que, nos julgamentos realizados pela JMU, o Conselho de Justiça continua sendo o órgão jurisdicional competente para julgar os crimes militares praticados contra civis.

2.1.2 Competência da Justiça Militar Estadual

A Constituição possibilitou aos Estados-Membros a constituírem os Tribunais Militares Estaduais. Atualmente há três Tribunais de Justiça: Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo. Nos demais Estados, está

organizada, no primeiro grau, por juízes de direito e pelos Conselhos de Justiça e, no segundo grau, pelo Tribunal de Justiça por meio de uma câmara especializada.

Antes da EC 45/04, a Justiça Militar Estadual julgava somente os crimes militares definidos em lei. As ações, em razão dos atos disciplinares, eram julgadas pela Justiça Comum Estadual quando praticadas pelos militares estaduais.

Com a Reforma do Judiciário, coube à Justiça Militar Estadual processar e julgar os policiais militares e os membros dos Corpos de Bombeiros nos crimes definidos em lei e as ações judiciais contra atos disciplinares, ressalvada a competência do Tribunal do Júri quando a vítima for civil, em conformidade com os art. 125, § 4º, da CF (TOURINHO FILHO, 2006, p.240). Cabe ressaltar que o STJ já definiu que se deve entender por policiais militares propriamente os membros dos Corpos de Bombeiros, os Policiais Rodoviários estaduais e os membros da Polícia Florestal. Segundo o mesmo autor, excluíram-se os efetivos das guardas municipais, visto que não se enquadram em nenhuma das categorias *supra*.

Nas palavras de Lenza (2005,p.394)

Com o novo parágrafo 5º introduzido pela *Reforma do Judiciário* ao art. 125 da CF/88, a **Justiça Militar Estadual** (e veja, somente a **estadual**, podendo, em nosso entender ser ampliada para a do **DF e Territórios**), através de seus juízes auditores togados (e não pelos Conselhos, como se verá), pela primeira vez, julgará as ações judiciais contra **atos disciplinares militares**, portanto, de natureza **civil** e não mais exclusivamente penal, como acontecia antes da Reforma.

A EC 45/2004 atribuiu ao Tribunal do Júri o julgamento do policial e membros dos Corpos de Bombeiros que comete contra civil crime militar doloso contra a vida, consumado ou tentado, e deu competência ao Juiz Auditor para processar e julgar “[...] **singularmente**, os crimes militares cometidos contra civis e as ações judiciais contra atos disciplinares militares [...]” (grifo nosso), de acordo com o art. 125, § 5º, da CF. Os demais membros do Conselho da JME não participarão da fase instrutória do processo criminal, nos crimes dolosos contra a vida de civil, independentemente do grau hierárquico do acusado.

Verifica-se que para definir a competência da Justiça Militar Estadual

foram utilizados dois critérios: *ratione materiae* (natureza de crime militar) e *ratione personae* (qualidade do agente). Ou seja, esta Justiça julgará os crimes militares que forem cometidos por policiais militares ou bombeiros.

Segundo Fernandes (2002, p. 145), a Justiça Militar Estadual só pode julgar os policiais militares ou bombeiros militares (art. 125, § 4º, da CF). Portanto, a Constituição Federal exclui os civis. Caso estes cometam crimes militares, não serão julgados por essa justiça especializada, mas pela Justiça Comum Estadual.

3 A Emenda Constitucional 45/2004

A EC 45/2004, que foi aprovada em 17.11.2004, após treze anos de tramitação, cuida da Reforma do Poder Judiciário. A matéria em comento foi anteriormente tratada em uma única Proposta de Emenda à Constituição (PEC) de número 96/92 que foi posteriormente desmembrada em quatro: n. 29/2000 que se transformou na EC 45/2004; n. 29-A/2000 que na Câmara dos Deputados tomou o n. 358/2005 por ter sido modificada no Senado; n. 26/04-SF que altera o art. 100, da CF; e n. 27/04-SF que autoriza a lei instituir

juizados de instrução criminal para as infrações penais nela definidas. (LENZA, 2005, p. 364-366).

Tourinho Filho (2006, p. 241.) ao analisar os reflexos da Reforma do Judiciário na Justiça Militar argumenta que

[...] o Congresso, quando da elaboração da Emenda Constitucional n. 45/2004, a nosso juízo, cometeu um deslize: deixou de estender à Justiça Militar da União a competência para exercer o controle jurisdicional sobre as punições militares, que, hoje, cabe, esdruxulamente, à Justiça Ordinária. Fê-lo, entretanto, em relação à Justiça Militar dos Estados.

Todavia, a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado já exarou parecer e encaminhou à Câmara dos Deputados a Proposta de Emenda Constitucional n. 29, de 2000, complementando a EC n. 45/2004 sobre as modificações do Poder Judiciário. E, segundo o supracitado parecer, o art. 124 da CF terá a seguinte redação:

à Justiça Militar da União compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei, bem como **exercer o controle jurisdicional sobre as punições disciplinares aplicadas aos membros das Forças Armadas** (grifo nosso).

Quando essa redação tornar-se definitiva cessará um dos erros da nossa Justiça: permitir à Justiça Comum Federal processar e julgar *habeas corpus* contra punições disciplinares.

Neste diapasão, mister se faz definir as punições disciplinares passíveis de análise pelas Justiça Militar Estadual e Justiça Federal da União.

4 Punições Disciplinares

O ato da administração que aplica a punição disciplinar, espécie de ato administrativo, que por sua vez, é uma espécie de ato jurídico.

Ensina Meirelles, (2002, p.119) que

Ato administrativo é toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria.

A formação de todo ato administrativo, da qual o ato administrativo disciplinar é espécie, revela nitidamente a existência de cinco requisitos essenciais: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. Sem a convergência desses elementos, não se aperfeiçoa o ato e, conseqüentemente, não terá ele

condições de eficácia para produzir efeitos válidos.

Caracteriza-se o ato administrativo punitivo pela larga margem de discricionariedade com que age a administração pública, quer quanto a escolha da penalidade ou quanto a gradação da pena, desde que conceda ao interessado a possibilidade de defesa.

Carvalho (2005) assim define punição disciplinar

[...] a punição administrativa disciplinar decorre da supremacia especial que o Estado exerce sobre os administrados, visando o controle do desempenho das funções estatais e a conduta interna de seus servidores, responsabilizando-os pelas faltas cometidas. A **punição disciplinar militar** é o ato administrativo que objetiva a preservação da **hierarquia** e da **disciplina militar**, tendo em vista o benefício ao punido, pela sua reeducação, e à Organização Militar, pelo fortalecimento da **disciplina** e da justiça (grifo do autor).

Ainda como conceito de punição disciplinar temos

[...] a sanção disciplinar, sinônimo de punição disciplinar [...] vem a ser o resultado final de uma complexa apuração por meio de um processo administrativo disciplinar, onde o objetivo final da sanção disciplinar é

aplicar ao infrator uma medida de cunho disciplinar visando restabelecer um mandamento regulamentar violado (DA COSTA, 2003, p.153).

Em decorrência de ser a punição disciplinar espécie de ato administrativo, a sua natureza jurídica é administrativa, tal entendimento é corroborado por Carvalho Filho (2005, p.56) ao diferenciar punição funcional de Direito Penal

[...] no Direito Penal, o juiz aplica ao infrator a pena atribuída à conduta tipificada na lei, permitindo-se ao aplicador somente **quantificá-la**. No Direito [administrativo] disciplinar, não obstante, tal não ocorre. De acordo com a gravidade de conduta, **a autoridade escolherá , entre as penas legais, a que consulte ao interesse do serviço e a que mais reprima a falta cometida** [...] Em virtude dessa competência, não cabe ao Judiciário alterar ou majorar sanções aplicadas pelo administrador, porque decisão desse tipo ofenderia o princípio da separação dos Poderes consagrado na Carta vigente ; ao juiz cabe tão somente invalidá-las se constar de hipótese de ilegalidade (grifo do autor).

Cabe lembrar que o administrador ao aplicar a sanção deve obedecer ao princípio da adequação punitiva ou proporcionalidade, que, com os demais requisitos do ato administrativo, podem ser objeto de controle por parte do

Judiciário.

4.1 Controle do Poder Judiciário

O controle judicial dos atos administrativos constitui, juntamente com o princípio da legalidade, um dos fundamentos do próprio Estado de Direito.

O sistema de controle adotado pelo Brasil é o sistema da jurisdição una com fundamento constitucional no art. 5º, inciso XXXV da CF.

Nesse sentido, o ato do administrador militar que aplica punição é passível de controle pelo Judiciário que o faz pelo seguintes meios: *Habeas Corpus*, *Habeas Data*, Mandado de Segurança Individual e Coletivo (CARVALHO FILHO, 2005, p.789-793).

Atualmente, tal controle no âmbito das Forças Armadas é realizado pelos juízes Federais. Com a aprovação da PEC 358/04 esse controle passará a ser realizado pela JMU, restabelecendo, assim, o paralelismo jurídico perdido com EC 45/04, que estabeleceu competência à JME para apreciar as lides decorrentes de atos disciplinares.

Ainda não foram produzidos pela JME julgados suficientes para uma estudo acerca dos reflexos de tal alteração. Porém, por ter a Justiça

Militar competência e especialização para apreciar os crimes militares, que nada mais são que violações mais graves aos preceitos genuinamente militares, da mesma forma seria especializada para apreciar as punições disciplinares, que são lesões menos graves a esses mesmos preceitos.

Esta gradação é o entendimento compreendido com a leitura do art. 42 do Estatuto dos Militares que traça uma linha geral sobre o conceito de transgressão disciplinar.

Art. 42 - A violação das obrigações ou dos deveres militares **constituirá crime, contravenção ou transgressão disciplinar**, conforme dispuser a legislação ou regulamentação específicas (LAZZARINI, 2005, p. 279, grifo nosso).

Pela análise do texto legal, o legislador, ao que parece, teve a nítida impressão de estabelecer uma gradação quanto a violação das obrigações e deveres dos militares, ou seja, a maior lesão constitui crime e a menor, transgressão disciplinar.

Outro dispositivo legal que confirma a proximidade entre crime militar e transgressão disciplinar é o parágrafo único do art. 8º do Regulamento Disciplinar da Aeronáutica ao informar que

Distingue-se [a transgressão disciplinar] do **crime militar que é ofensa mais grave a esse mesmo dever**, segundo o preceituado na legislação penal militar (LAZZARINI, 2005, p. 593, grifo nosso).

O Regulamento Disciplinar do Exército, art. 14, também confirma a natureza próxima entre crime militar e transgressão disciplinar

Art. 14, § 4º: **No concurso de crime e transgressão disciplinar, quando forem da mesma natureza**, esta é absorvida por aquele e aplica-se somente a pena relativa ao crime (LAZZARINI, 2005, p. 689, grifo nosso).

De forma até mais enfática o Estatuto Disciplinar da Marinha em seu art. 6º deixa claro que será transgressão aquela ação ou omissão não tipificada penalmente, e denomina a transgressão de contravenção disciplinar, portanto, se assemelha ao crime

Art. 6º - **Contravenção Disciplinar é toda ação ou omissão** contrária às obrigações ou aos deveres militares estatuídos nas leis, nos regulamentos, nas normas e nas disposições em vigor que fundamentam a Organização Militar, desde que não incidindo no que é capitulado pelo Código Penal Militar como crime (LAZZARINI, 2005, p. 619, grifo nosso).

À luz dos textos legais supracitados o conceito de transgressão disciplinar guarda grande semelhança jurídica entre o crime militar, objeto de atuação da Justiça Militar, em razão disso, seria esta Justiça a mais especializada para apreciar as ações decorrentes das punições disciplinares.

Tal possibilidade desafogará as já abarrotadas Varas da Justiça Federal e propiciará um exame mais célere e acurado do tema.

5 A Proposta de Emenda à Constituição N. 358

A PEC n. 29-A (358/05-CD), se alterar o art. 124 da CF, ampliará as atribuições da Justiça Militar da União, que além de processar e julgar os crimes militares definidos em lei, passará a exercer o controle jurisdicional sobre as punições disciplinares aos membros das Forças Armadas. Segundo Lenza (2005, p. 410), se aprovada, ampliará a competência da Justiça Militar da União para o julgamento de matéria de natureza disciplinar.

Segundo o voto do relator da dita Proposta,

[...] a Justiça Militar da União recebe competência para exercer o controle jurisdicional sobre as punições disciplinares aplicadas aos membros

das Forças Armadas (art. 124), pondo fim à cisão atual, que deixa tal controle aos tribunais da Justiça comum. Outrossim, a redação proposta é consentânea com a atribuição de competência à Justiça Militar estadual para julgar ações judiciais contra atos disciplinares militares, feita pela Emenda Constitucional n.º 45 (MAGALHÃES, 2005).

Assim, será restabelecido o paralelismo jurídico atualmente inexistente entre a JMU e a JME. Também permitirá que a JMU faça um exame mais apurado das lides, visto que é o órgão jurisdicional que trata dos princípios da hierarquia e disciplina diuturnamente.

Por fim, ressalta-se que o militar, ao comparecer a um juízo, antes apenas criminal, ficará estigmatizado pelos demais integrantes da Força, mesmo que o motivo de sua presença àquela Corte seja eminentemente administrativo.

6 Conclusão

Este ensaio teve por escopo examinar o deslocamento da competência do julgamento das ações decorrentes das punições disciplinares aplicadas aos militares das Forças Armadas.

Demonstra que o estudo do tema

é de relevante interesse para as Forças Armadas, tendo em vista que propiciará à Justiça Militar da União, que é a constitucionalmente competente para tutelar os bens jurídicos relevantes para Instituições Militares (as obrigações, os deveres, a hierarquia e a disciplina militares), apreciar, também, as lides decorrentes de punições disciplinares, que são lesões menos gravosas a esses mesmos bens jurídicos.

Competência é matéria constitucional, ou seja, a Carta Magna é a que faz a divisão da competência judicial. Atualmente, as lides decorrentes de punições disciplinares aplicadas aos militares das Forças Armadas são julgadas pela Justiça Federal.

Do conceito legal de transgressão disciplinar se extrai que esta fere os mesmos bens jurídicos que os crimes militares, apenas lesiona de forma mais branda.

Em razão de atuar sobre os mesmos objetos jurídicos que o crime, é de relevância que a mesma Justiça os aprecie, qual seja, a Justiça Militar. Está é a nova redação do art. 124, da CF apresentada na Proposta.

Todos os aspectos levam a pensar que esse deslocamento de competência trará reflexos positivos na caserna, tais como o fortalecimento da hierarquia e disciplina, pois a JMU é a

especializada, desde 1808, para tutelar os bens jurídicos da caserna e, até os dias atuais, tem exercido bem sua missão constitucional.

Uma das contribuições desse artigo é alertar aos operadores do direito militar, bem como as autoridades militares que tal inovação proposta pela PEC 358/04, a *prima facie*, trará reflexos positivos para a tropa. Por ser uma Justiça especializada e menos sobrecarregada que a Justiça Federal produzirá decisões mais céleres e mais voltadas para os princípios basilares castrense.

É bem verdade que tal alteração trará competência cível para a JMU, porém isso não a fará menos especializada, pois esta decorre da Constituição Federal e da própria condição especial que tutela: Direito Militar.

Não se pode ter a pretensão de esgotar o tema em tão exíguas laudas, principalmente, por se tratar de Projeto de Emenda Constitucional; portanto ainda não incorpora o ordenamento jurídico e depois pela própria amplitude do assunto, pela recente alteração do tema na JME ainda não tendo produzido julgados suficiente para estudo, por isso deixa de estudar os reflexos diretos produzidos na tropa, bem como a constitucionalidade da alteração da competência, os recursos

cabíveis, a tramitação das ações, a competência para a decisão: juiz-auditor ou conselho e outros que se relacionam com o tema.

Referências

BRASIL. Decreto-Lei nº 1002, de 21 de outubro de 1969. **Código de Processo Penal Militar**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2002.

CARVALHO, Alexandre Reis de. A tutela jurídica da hierarquia e da disciplina militar: aspectos relevantes. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 806, 30 páginas, 17 set. 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1>>. Acesso em: 24 jun. 2006.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**, 14. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

DA COSTA, Alexandre Henrique. **Direito Administrativo Disciplinar Militar**. São Paulo: Editora Suprema Cultura, 2003.

FERNANDES, Antonio Scarance. **Processo Penal Constitucional**. 3.

ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2002.

LAZZARINI, Álvaro (Org.). **Constituição Federal - Estatuto dos Militares - Código Penal Militar - Código de Processo Penal Militar**. 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: RT, 2005.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 9. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Método, 2005.

MAGALHÃES, Roberto. **Proposta de Emenda Constitucional nº 358, de 2005**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/314601.htm>> Acesso em: 23 jun. 2006.

MARQUES, José Frederico. **Manual de Direito Processual Civil**. 9. ed. atualiz. São Paulo: Saraiva, 2003. v. 4.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MIGUEL, Claudio Amin; COLDIBELLI, Nelson. **Elementos de Direito Processual Penal Militar**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000.

NERY JUNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. **Código de Processo Civil Comentado**. 7. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2003.

THEODORO JUNIOR, Humberto . **Curso de Direito Processual Civil**, 40. ed., v. 1. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

TOURINHO FILHO, Fernando da Costa. **Manual de Processo Penal**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

O PREGÃO ELETRÔNICO: ANÁLISE DO PROCEDIMENTO, VANTAGENS E ALGUNS ASPECTOS JURÍDICOS

Juliana Patussi Bertol Jeronymo¹, Matheus Musse Santos²

Resumo. O presente artigo científico visa analisar as inovações trazidas pelo Decreto nº. 5.450/2005, que introduziu o pregão eletrônico como uma nova modalidade licitatória, que tende a se tornar, por força do próprio diploma, o principal meio de aquisição de bens e serviços comuns no âmbito federal. O artigo também analisa a tendência de mudança dos procedimentos de licitação, que irão, cada vez mais, se valer de formas mais flexíveis e ágeis de contratação, sem olvidar os princípios de direito público aplicáveis. Também são mencionadas as vantagens para as compras realizadas no âmbito da Administração Pública através do novo instituto, assim como alguns aspectos jurídicos que poderão provocar discussões.

Palavras-chave: Licitação. Pregão Eletrônico. Princípios. Vantagens.

Abstract. The present scientific article aims to analyze the innovations brought by the Decree nº. 5.450/2005, that introduced the electronic auction as a new modality of licitation, that tends to become, in force of the legislation itself, the main way of acquisition of common goods and services in the federal scope. The article also analyzes the trend of change of the licitation procedures, that will use more flexible and agile forms of act of contracting, not forgetting the applicable principles of public law. Also the advantages for the purchases carried through in the scope of the Public Administration through the new institute will be mentioned, as well as some legal aspects that will be able to provoke quarrels.

Keywords: Licitation. Electronic Auction. Principles. Advantages.

1 Introdução

A Administração Pública, ao contrário do setor privado, não pode atuar livremente quando almeja comprar, alienar, locar bens ou contratar a execução de obras ou serviços. Para fazê-lo, conforme o

disposto no inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 2004), o Poder Público, via de regra, necessita adotar um procedimento prévio, disciplinado rigorosamente em lei. Tal procedimento denomina-se licitação.

Carvalho Filho (2005, p. 195/196)

¹ Bacharelado em Direito. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. jubertol@yahoo.com.br.

² Bacharelado em Direito. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. mmusse@hotmail.com.

define licitação como o procedimento administrativo vinculado, pelo qual os entes da administração pública, assim como aqueles por ela controlados, selecionam a melhor proposta dentre as oferecidas pelos interessados, com o objetivo de celebração de contrato.

Como se deduz do art. 22, inciso XXVII da Constituição Federal (BRASIL, 2004), a competência para legislar sobre a matéria assiste aos quatro entes da Federação, quais sejam: União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Todavia, é de competência privativa da União a edição de normas gerais sobre o assunto, restando aos outros entes legislar sobre normas específicas.

Na órbita federal, a lei reguladora das licitações é a Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), que também estabelece normas gerais, obrigatórias em todo o País. O referido diploma elencou cinco modalidades licitatórias, que apresentam diferenças quanto à complexidade e o procedimento. São elas a concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

Ocorre que a Administração Pública verificou que o procedimento estabelecido pela Lei nº 8.666, muitas vezes, não atendia a necessidade de eficiência na aquisição dos bens e serviços de que necessitava. Acerca das modalidades de licitação previstas

na referida lei, afirma Carvalho Filho:

[...] em muitos casos, não conseguiram dar a celeridade desejável à atividade administrativa destinada ao processo de escolha de futuros contratantes. As grandes reclamações oriundas de órgãos administrativos não tinham como alvo os contratos de grande vulto e de maior complexidade. Ao contrário, centravam-se nos contratos menores ou de mais rápida conclusão, prejudicados pela excessiva burocracia do processo regular de licitação (2005, p. 241).

Como resposta a esta necessidade de celerizar as contratações, bem como de diminuir os custos delas advindos, instituiu-se, apenas no âmbito da União, através de medidas provisórias, uma nova modalidade de licitação, denominada pregão.

Na opinião de Justen Filho, a introdução desta modalidade consiste numa etapa de um projeto de mudança geral da legislação sobre a matéria

Diante da impossibilidade material (por circunstâncias políticas) de produzir a substituição da Lei nº 8.666, a União passou a editar legislação específica e diferenciada, com a perspectiva de que, a médio prazo, todas as licitações se subordinem aos novos modelos (2005, p. 09).

Neste contexto, o passo seguinte

foi estender a possibilidade de uso do pregão para toda a órbita federativa. Isto se deu através da edição da Lei n.º 10.520/02, que instituiu o pregão também no âmbito dos Estados, Distrito Federal e Municípios.

A próxima etapa deste processo de substituição dos procedimentos licitatórios tradicionais por figuras mais ágeis e eficientes foi estabelecido na própria lei supracitada, pois esta permitiu a realização do pregão por meio de utilização de recursos de tecnologia da informação, como prevê o § 1º do art. 2º da Lei 10.520/02 (BRASIL, 2002).

Diante desta possibilidade, a União editou o Decreto Federal n.º 3.697, de 2000 (BRASIL, 2000), regulamentando em seu âmbito a realização de pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, o denominado pregão eletrônico.

Posteriormente, o Decreto n.º 5.450/05 (BRASIL, 2005), que revogou o Decreto n.º 3.697/00, tornou obrigatória para a administração pública federal a utilização do chamado pregão na forma eletrônica, para a aquisição de bens e serviços comuns, salvo nos casos de comprovada inviabilidade, a ser justificada pela autoridade competente.

O assunto do presente artigo é esta nova modalidade licitatória, qual seja,

a figura do pregão eletrônico, analisada face ao pregão presencial. Este estudo abordará o procedimento, as vantagens e alguns aspectos jurídicos do pregão eletrônico, a luz do decreto 5.450/05 (BRASIL, 2005). Alguns dos aspectos abordados podem, inclusive, ser objeto de futuras discussões doutrinárias ou mesmo jurisprudenciais, no tocante, por exemplo, à obrigatoriedade do uso do pregão eletrônico, ou mesmo discussões sobre a legalidade do Decreto 5.450/05 (BRASIL, 2005).

A relevância do presente trabalho reside no fato de que o pregão eletrônico é um instituto inovador no ordenamento jurídico. Não apenas por ser um dos novos modelos de licitação, mas também por consistir, ainda segundo Justen Filho (2005) em uma tentativa pioneira de incorporação do progresso tecnológico, visando a alterar qualitativamente os instrumentos de produção jurídica. Além de inovador, o pregão eletrônico vem se consolidando como a principal forma de contratação do Governo Federal, o que tende a reduzir em muito a realização das outras modalidades, salvo os casos que o objeto não se coadune ao modelo proposto.

Para o desenvolvimento do trabalho, a metodologia utilizada será a análise e interpretação da legislação

pertinente, fundamentando-se na doutrina existente sobre o tema, de autoria de Marçal Justen Filho, Maria Sylvia Zanella Di Pietro, dentre outros.

Para desenvolver o presente artigo, analisar-se-á, brevemente, o pregão presencial, e, em seguida, o pregão eletrônico, ressaltando as vantagens deste último com base no estudo de seu procedimento, observando alguns aspectos jurídicos relevantes sobre o tema.

2 O Pregão Comum ou Presencial (Lei 10.520/02)

O pregão comum ou presencial é, como toda modalidade de licitação, um procedimento destinado a promover uma disputa entre os particulares interessados em contratar com um ente público, de modo que este obtenha a proposta mais conveniente para celebração de contrato.

O pregão presencial, apesar de não ter sido previsto na Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), também deve, a exemplo das demais modalidades licitatórias, observar os princípios que regem a Administração Pública nas suas aquisições, entre eles o da publicidade, da igualdade de condições entre os concorrentes e o da legalidade. Porém, o pregão comum difere das

outras modalidades com relação ao seu **objeto e procedimento**.

De fato, o pregão presencial destina-se à aquisição “[...] de bens e serviços **comuns**, qualquer que seja o valor estimado da contratação” (DI PIETRO, 2004, p. 327/328, grifo nosso). Saliente-se que o rol de bens e serviços comuns que podem ser adquiridos pelo pregão presencial está elencado, exemplificativamente, no Anexo II do Decreto nº. 3.555/00, que regulamenta o pregão comum (BRASIL, 2000).

Quanto ao procedimento, a peculiaridade consiste na inversão da ordem das fases de habilitação e julgamento, em comparação com o quanto estabelece a Lei 8.666 (BRASIL, 1993). Portanto, só após a classificação das propostas é que o pregoeiro realiza a análise dos documentos exigidos para habilitação. Podemos apontar as seguintes peculiaridades sobre o procedimento:

[...] a **possibilidade de renovação de lances** por todos ou alguns licitantes, até chegar-se à proposta mais vantajosa, sendo inconfundível com as modalidades previstas na Lei 8.666/93 [...], e o fato de comportar propostas por escrito, mas o desenvolvimento do certame envolve a **formulação de novas proposições** (“lances”), **sob forma verbal** (CARVALHO FILHO, 2005, p.243,

grifos nossos).

Ou seja, prevalece a negociação verbal entre os contratantes.

Quanto à sua utilização, o pregão presencial “[...] não é modalidade de uso obrigatório pelos órgãos públicos.” (CARVALHO FILHO, 2005, p. 242). A administração, portanto, adota-o facultativamente, de acordo com sua atuação discricionária, podendo, ao invés deste, optar por alguma das modalidades previstas na Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993). Há que se fazer uma ressalva, pois a discricionariedade da Administração Pública reside apenas na verificação de ser comum ou não o bem. Ou seja:

[...] não se admite a utilização do pregão quando o bem ou serviço não for comum. Mas não basta o bem ou serviço ser comum para, de modo automático ou obrigatório, consagrar-se o pregão. Caberá à administração avaliar se a modalidade do pregão será adotada, em face das circunstâncias. Essa decisão deverá ser motivada, sendo insuficiente a pura e simples asserção de que “o objeto da licitação é um bem ou serviço comum” (JUSTEN FILHO, 2005, p. 42).

Anteciparemos agora um ponto a ser melhor tratado mais adiante, quando falarmos do pregão eletrônico: no conceito de bens ou serviços comuns,

independente do valor, o Decreto nº. 3.555/00 (BRASIL, 2000), que trata do pregão comum, exclui completamente a contratação de obras e serviços de engenharia. Tal exclusão não foi repetida no Decreto nº. 5.450/05 (BRASIL, 2005), que trata do pregão eletrônico, o que abre caminho para se questionar se este último poderá ser utilizado para contratação de tais serviços.

Ressaltados alguns pontos relevantes sobre o pregão comum, podemos concluir, com base nos ensinamentos de Justen Filho (2005), que a contratação através do citado instituto busca suprir uma necessidade estatal “relativamente simples”, que pode ser atendida com alguma facilidade.

Esta simplicidade do objeto reflete-se na flexibilização do procedimento, pois se tornam desnecessárias profundas e amplas investigações acerca da idoneidade dos licitantes. Com isso, o processo de habilitação se faz com maior celeridade, vez que os requisitos de habilitação adotados são menos rígidos. Enfim, resulta daí a sumariedade do procedimento:

Sob um ângulo, é possível uma contratação satisfatória sem maiores burocracias, porque a natureza

“comum” do objeto dispensa investigações mais detidas acerca da proposta. Por outro lado, não há necessidade de impor requisitos mais severos para a habilitação (CARVALHO FILHO, 2005, p. 36).

É inequívoca a otimização do procedimento de compra realizado através do pregão comum, comparado com as demais espécies licitatórias. Mas, como já observado, é a natureza dos objetos das contratações a que se destina o instituto que permite sua simplicidade e rapidez, resultando em um ganho em eficiência na administração pública.

Nesse contexto, o advento do pregão eletrônico é um reflexo desta busca pela eficiência, unindo um procedimento mais simples de contratação pública aos recursos da tecnologia da informação, como veremos a seguir.

3 Pregão eletrônico (Decreto 5.450/05)

3.1 Origem e Conceito

O pregão eletrônico, tal como o pregão presencial, não foi previsto na Lei de Licitações. Está disciplinado no Decreto 5.450/05 (BRASIL, 2005).

O instituto surge da constatação, por parte do Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão, dos chamados “efeitos burocratizantes” das modalidades em uso. O referido Ministério, por meio de sua Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) e do seu Departamento de Logística e Serviços Gerais, envidou esforços para a criação de uma modalidade que atendesse aos anseios de eficiência do Governo, da sociedade e dos fornecedores.

É o que se observa na doutrina:

O pregão eletrônico é a licitação realizada com a utilização de recursos de tecnologia da informação. A nova legislação, acompanhando as mais recentes conquistas científicas e tecnológicas das últimas décadas, propicia à Administração dos três níveis de Governo e do Distrito Federal a utilização dos recursos eletrônicos ou de tecnologia da informação e de ferramentas mais modernas e céleres, em consonância com os princípios maiores da presteza, desburocratização e eficiência, na forma de regulamentação específica (SZKLAROWSKY, 2005).

O art. 2º do Decreto 5.450/05 (BRASIL, 2005) define que o pregão na forma eletrônica, como modalidade de licitação do tipo menor preço, realizar-se-á quando a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços

comuns for feita a distância, em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela *Internet*.

3.2 Critério de Escolha de Bens e Serviços

O critério de escolha dos bens e serviços que podem ser contratados via pregão eletrônico restringe-se ao requisito do menor preço, sendo este vinculado às exigências de qualidade mínimas e indispensáveis. Ou seja, é possível analisar a qualidade dos bens comuns³, no entanto, a análise da qualidade dos bens não pode ser o critério de escolha da proposta, justamente porque os bens já apresentam características padronizadas pelo mercado.

3.3 Objeto do Pregão Eletrônico

Um ponto a ser citado é a definição do objeto do pregão eletrônico, ou seja, em que consistem os bens e serviços ditos comuns. O Decreto 3.555/00 (BRASIL, 2000), que versa sobre o pregão presencial, traz em seu Anexo II um rol meramente exemplificativo de bens e serviços assim considerados. Tal solução não foi adotada pelo regulamento que versa

sobre o pregão eletrônico, o que merece aplausos, na opinião de Justen Filho (2005). Segundo o autor, o que define se o bem ou serviço é comum é a natureza do mesmo e a análise do mercado, e não a sua inclusão no rol de um regulamento. Assim como é cabível contratar bem ou serviço comum não incluso no rol, não se pode adquirir aqueles que, mesmo classificados como comuns, não o sejam de fato, quando analisadas suas características. Todavia, nada impede que o Anexo II do Decreto 3.555/00 (BRASIL, 2000) seja também aplicado ao pregão eletrônico.

Ainda com relação ao objeto do pregão eletrônico, outro ponto passível é de fomentar discussões doutrinárias e jurisprudenciais acerca da possibilidade de contratação de obras e serviços de engenharia. Isto porque o decreto que trata do pregão comum veda expressamente a utilização do mesmo para a contratação de tais obras e serviços (art. 5º do Decreto 3.555/00). Já o Decreto 5.450/05, referente ao pregão eletrônico, veda seu uso apenas para a contratação de obras de engenharia. Ante a omissão do citado decreto, poder-se-ia indagar sobre a possibilidade de uso do pregão eletrônico para a contratação de

³ Art. 1º da Lei 10.520/02, parágrafo único: Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais do mercado.

serviços de engenharia. A interpretação mais coerente não pode apenas se basear na literalidade do dispositivo, mas deve analisar a natureza do objeto: se houver um serviço de engenharia que possa ser qualificado como comum, não há vedação para a aplicação do pregão eletrônico. Tal definição, todavia, depende do estabelecimento de critérios para avaliar se determinado bem ou serviço é ou não comum.

Aprofundando a análise do que seja bem ou serviço comum, Justen Filho (2005) afirma que se trata de um conceito jurídico indeterminado. Sua análise no caso concreto resulta, portanto, em três zonas: uma de *certeza positiva absoluta*; outra de *certeza negativa absoluta*. E, por fim, a terceira, uma *zona cinzenta de incerteza*. Recaindo nas duas primeiras, a resposta acerca da aplicação ou não do procedimento não oferece dificuldades. Todavia, o que fazer persistindo dúvida?

Em relação a esta indagação, o autor supracitado observa alguns critérios: a) disponibilidade - comuns são os bens e serviços que a administração contrata tal como existem no mercado, e que estão disponíveis para compra a qualquer tempo (são oferecidos numa atividade empresarial estável); b) padronização

- seus atributos estão previamente determinados, sendo invariáveis ou sujeitos a variações de mínima relevância. Observe-se que estes dois atributos devem ser analisados conjuntamente. Ainda, para Justen Filho (2005), a qualidade de ser considerado comum é um atributo *externo* ao bem, e não essencial. Daí porque a análise do bem em si não é um critério satisfatório. Um produto pode ser padronizado, mas não estar prontamente disponível no mercado, em razão de suas especificidades. A própria Administração pode exigir características de um bem que acabem por restringir a competição a ponto de não haver, no mercado, fornecimento habitual e permanente do produto, o que impede a aplicação do pregão.

De todo modo, persistindo dúvida acerca da natureza do bem ou serviço, não é aconselhável a utilização do pregão.

3.4 Aspectos Práticos

Uma das grandes vantagens deste procedimento, segundo Justen Filho (2005), é que ao submeter o processo de licitação à via informatizada, a liberdade pessoal dos interessados acaba sendo restrita apenas àquilo que seja compatível com o sistema. A infraestrutura material e a programação dos

equipamentos impõem constrangimentos à conduta dos participantes. Pela forma como é processado, o pregão eletrônico exclui um sem número de variáveis que sempre poderiam ocorrer no curso de outras modalidades licitatórias. Disto resulta uma simplificação do procedimento licitatório.

Por outro lado, a adoção do meio eletrônico implica uma preocupação constante com a segurança do procedimento, o que tem se materializado através do controle da programação. O decreto que o instituiu determina que a SLTI seria provedora do sistema para os órgãos integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG)⁴. Estes programas devem ser elaborados de modo a garantir a segurança do certame, bem como os princípios de isonomia, publicidade, imparcialidade, mantendo a transparência do sistema.

3.5 Possível Vício Formal do Decreto 5.450/05

De acordo com Justen Filho (2005), o regulamento do pregão eletrônico introduziu importantes

inovações relativas ao procedimento do pregão comum. Assim sendo, pode-se dizer que o pregão eletrônico e o comum “[...] são modalidades autônomas e inconfundíveis de licitação” (JUSTEN FILHO, 2005, p. 220). Logo, o pregão eletrônico deveria ter sido instituído através de lei, único instrumento hábil a inovar a ordem jurídica. O grande número de diferenças entre o pregão presencial e o eletrônico de fato impede que este seja visto como uma mera modalidade daquele. O decreto que institui o pregão eletrônico trouxe inovações no ordenamento jurídico, com práticas totalmente distintas do que ocorria com o pregão presencial, das quais destacam-se: a) alteração na sistemática de apresentação de propostas (por envelope no presencial, o que não ocorre na forma eletrônica); b) seleção dos licitantes que passarão à etapa de lances, sendo que no pregão eletrônico são todos os classificados, enquanto no pregão comum são apenas os que preenchem certos requisitos. Observe a conclusão do versado autor:

Se a vontade estatal, ao adotar o pregão

⁴ O Sistema de Serviços Gerais – SISG, integrado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Federal direta, autárquica e fundacional, é o sistema que organiza a gestão das atividades de serviços gerais, compreendendo licitações, contratações, transportes, comunicações administrativas, documentação e administração de edifícios públicos e de imóveis. No âmbito do SISG, são estabelecidas diretrizes, normas e atividades operacionais que são comuns a todos os órgãos e entidades que o integram, visando a melhor coordenação e eficiência das atividades de apoio administrativo no Governo Federal. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é o órgão central do SISG, exercendo essa competência por intermédio da SLTI. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/tecnologia_informacao/conteudo/principais_atv/compras_governamentais.htm.

eletrônico, era acolher inovações normativas radicais, então a única alternativa seria a utilização do instrumento legislativo (JUSTEN FILHO, 2005, p. 222).

Em que pese esta consideração, tem-se que o pregão eletrônico é a mais recente medida adotada pelo Governo Federal na busca do aperfeiçoamento da legislação e das normas públicas de logística, esforço este que vem sendo constante nas últimas décadas. É também uma consequência da percepção de que as medidas de contratação adotadas mostraram-se, ao longo dos anos, excessivamente burocráticas, demoradas e ineficientes, chegando a onerar os cofres públicos em alguns casos. É um processo que tem por força motriz a necessidade de atender aos princípios da Administração Pública, em particular princípio da eficiência, bem como implica, de maneira reflexa, a implantação de políticas públicas que permitem maior garantia dos direitos constitucionais dos cidadãos, particularmente do direito de fiscalizar a própria

Administração.

Não obstante, a simples busca pela eficiência não legitima o cometimento de ilegalidades, e não será argumento hábil a contestar arguições neste sentido.

Passemos agora a uma sucinta análise do procedimento do pregão, do que se depreende imediatamente a agilidade com que seus atos se desencadeiam, como veremos em seguida.

3.6 Pregão Eletrônico – Análise Sumária do Procedimento

Como já mencionado, o pregão eletrônico destina-se à aquisição de bens e serviços comuns, e poderá ser contratado, no âmbito da União, pelas entidades cadastradas no - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF⁵). O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na busca de uma regulamentação e sistematização dos procedimentos, veicula através do *site* www.comprasnet.gov.br⁶ (Portal de Compras do Governo Federal)

⁵ O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF é o módulo informatizado do SIASG, operado “on-line”, que cadastra e habilita as pessoas físicas ou jurídicas interessadas em participar de licitações realizadas por órgãos e pelas entidades integrantes do SISG. O SICAF desburocratiza e facilita o cadastramento dos fornecedores do Governo Federal, contribuindo para aumentar a transparência e a competitividade das licitações. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/tecnologia_informacao/conteudo/principais_atv/compras_governamentais.htm.

⁶ É um sistema “on-line” de acesso a serviços do SIASG, inclusive por meio da Internet, no *site* www.comprasnet.gov.br. Oferece a consulta a convites, tomadas de preços e concorrências realizados pela Administração Federal, que pode ser facilmente realizada por qualquer interessado. O Comprasnet oferece ainda vários outros serviços e facilidades, como a consulta ao cadastro de fornecedores (SICAF), o download da íntegra de editais de licitações e a consulta a resultados de licitações realizadas. São facilidades que beneficiam os fornecedores do Governo, reduzem custos e tornam mais transparentes e competitivas as licitações. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/tecnologia_informacao/conteudo/principais_atv/compras_governamentais.htm.

manuais destinados a orientar servidores envolvidos no procedimento eletrônico licitatório, e outros eventuais interessados. Em suma, tais manuais traduzem a prática do pregão, o que será agora analisado. Salienta-se que o procedimento é realizado através do *site* acima citado.

A negociação do pregão eletrônico inicia-se e conclui-se pela *Internet*, cujos usuários devem estar previamente habilitados no Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais (SIASG⁷).

A fase preparatória do pregão eletrônico consiste numa sequência de atos, iniciando-se com a elaboração do termo de referência, dirigido à autoridade competente para a solicitação da contratação. Após, haverá a abertura do procedimento licitatório, e então, sendo aprovado o termo de referência, haverá a elaboração do edital.

A partir daí, o órgão licitante deve realizar, na internet, a inclusão do Edital e o agendamento automático do pregão eletrônico. Esta publicação pretende divulgá-lo junto à Imprensa Nacional, por intermédio do Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Contratações (SIDEDEC). Cadastrado o Edital no SIDEDEC, passa a constar en-

tre os pregões agendados.

Após a data da publicação do aviso, podem os fornecedores enviar ou excluir propostas durante o período de divulgação do edital, até o início da sessão pública. Este edital deve trazer todos os aspectos essenciais para a correta utilização, inclusive definir o pregoeiro e a equipe de apoio que irão atuar no pregão anunciado, ficando eles vinculados. A Sessão pública do pregão eletrônico compreende as seguintes fases: 1) Abertura e classificação das propostas. Aberta a sessão, o pregoeiro deve realizar a análise das propostas frente ao edital publicado. Pode ocorrer que o pregão seja deserto – não ter ocorrido envio de propostas - o que constará em ata. Os lances somente podem ser ofertados em valor inferior ao último ofertado pelo mesmo licitante, o que será registrado pelo sistema, como prevê o art. 24 do Dec. 5.450/05 (BRASIL, 2005). Será registrado, contudo, lance superior ao menor lance ofertado, desde que seja menor do que o último ofertado pelo mesmo fornecedor. Isto permite que prossiga a disputa caso o fornecedor classificado em primeiro lugar não honre o preço ofertado, de forma a ampliar a possibilidade de disputa entre os

⁷ O Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG é o sistema informatizado de apoio às atividades operacionais no âmbito do SISG. O SIASG tem sido uma ferramenta para a modernização da área de serviços gerais na Administração Federal, em especial nas atividades de cadastramento de fornecedores, catálogo de materiais e serviços e registro de preços de bens e serviços. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/tecnologia_informacao/conteudo/principais_atv/compras_governamentais.htm

fornecedores; 2) Aceitação das propostas. Após a aceitação das propostas, o sistema, por medida de segurança, não permite voltar para a fase dos lances. Nesta fase, é ampla a negociação entre pregoeiro e fornecedor. Será aceita a proposta de menor lance, ou, justificadamente, outra que não esta, desde que a recusa seja justificada. Estando os itens na condição de aceitos, inicia-se então a habilitação destes fornecedores; 3) Habilitação dos fornecedores. Diferentemente do que ocorre nas modalidades licitatórias previstas na Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), aqui procede-se a habilitação somente após a negociação e aceitação das propostas; 4) Prazo para intenção de recurso. Estando os itens habilitados ou não, mas encerrada a fase de habilitação, o pregoeiro abre prazo para registro da intenção de recurso por parte dos fornecedores, nos casos de aceite e habilitado; cancelado, e ítem deserto. Fechado o prazo para intenção de recursos, é realizada a admissibilidade destes, decidindo pela aceitação ou recusa. Em sendo aceite, o licitante poderá registrar as razões do recurso pretendido; 5) Encerramento da sessão pública. Havendo intenção de recurso aceita, será estimado pelo pregoeiro prazo para registro das razões, contra-razões e decisões. Não havendo, pode-se realizar o en-

cerramento da sessão pública; 6) Após o encerramento da sessão pública, o sistema gera a ata do pregão. Por medida de segurança, o sistema impede o retorno às fases anteriores ao encerramento da Sessão Pública. Tal segurança ocorre por intermédio de um dígito verificador, que se trata de um código de segurança, calculado automaticamente pelo sistema no ato de geração da ata do Pregão Eletrônico, seja ela original ou complementar, e que garantirá a sua integridade, pois qualquer tentativa de alteração implicará alteração do código. A ata complementar somente será emitida quando houver decisão de recurso ou outro motivo justificado no Sistema, que acarretar alteração de resultado ou correção de erro praticado; 7) A adjudicação é o ato pelo qual a administração atribui ao vencedor o objeto da licitação. Se houver recurso, a adjudicação deve ser realizada pela autoridade competente – ordenador de despesas. Não havendo recurso pendente, a adjudicação será realizada pelo pregoeiro; 8) Homologação, que é a aprovação ao procedimento realizado, quanto a inexistência de vícios. O pregão eletrônico pode ser homologado por item ou na sua totalidade. É um procedimento do ordenador de despesas que equivale à decisão final ou ratificação dos atos do pregoeiro.

Se não estiverem presentes os requisitos para homologação, não será homologada, podendo também haver revogação ou anulação, total, ou referente a um item.

3.7 Implicações Teóricas

Desenvolvido o assunto objeto do presente artigo, verificou-se que há implicações teóricas inseridas no tema, especialmente: 1) prevalecendo a tese de que o pregão eletrônico é instrumento diverso do pregão comum por trazer inúmeras inovações, e considerando-se que estas somente poderiam ter sido implementadas através de lei, e não de Decreto, pode-se dar azo a discussões acerca da legalidade ou mesmo da constitucionalidade do Decreto que prevê a modalidade eletrônica de pregão; 2) o termo “bens e serviços comuns” nada mais é do que conceito jurídico indeterminado, ou seja, não há texto legal que preveja seu significado. Assim, em que pese existir rol exemplificativo constante do anexo II do Decreto 3.555/00 (BRASIL, 2000), e inexistir no que tange ao pregão eletrônico, deve este conceito ser analisado em cada caso concreto, de acordo com os critérios expostos; 3) o fato do pregão eletrônico não impedir sua utilização para contratação

de serviços de engenharia abre margem para que este procedimento seja adotado, quando tais serviços sejam considerados comuns.

Tais implicações não obstam a utilização do procedimento, no entanto, podem gerar questionamentos que acabem modificando a interpretação no que tange ao seu emprego no futuro.

Atualmente, podemos afirmar que a aplicação prática do pregão eletrônico é evidente, bem como a sua sobreposição sobre o pregão presencial. Além do mais, o Decreto que o institui prevê a utilização obrigatória do pregão, preferencialmente na forma eletrônica (art 4º), para a aquisição de bens e serviços comuns, o que impõe aos órgãos públicos licitantes adequarem sua estrutura para realização do mesmo. O fato do pregão eletrônico ser um procedimento aliado à tecnologia da informação impõe ao licitante uma adequação a esta nova realidade. Mas superada esta fase de adaptação, percebe-se que há muitos ganhos também para os licitantes, no sentido de participar de um procedimento mais ágil e de menor custo. À medida que o instituto se torne mais abrangente para o cidadão, o governo demonstrará para a sociedade maior transparência e eficiência no gasto público, gerando também maior credibilidade perante esta.

4 Conclusão

O pregão comum, bem como o eletrônico, surgem da necessidade de agilizar a aquisição de bens e contratação de serviços, no intuito de diminuir o gasto público e aumentar a eficiência do sistema. As vantagens decorrentes da adoção do pregão eletrônico são, em resumo, a maior flexibilidade do procedimento, em função do uso da tecnologia da informação. Além da facilidade de contratar via *Internet*, o procedimento é seguro e oferece, dentro de sua esfera, as garantias presentes no pregão presencial. Certamente a desnecessidade de deslocamento, bem como a agilidade na realização dos atos, acaba por desonerar o órgão público contratante, daí a necessidade de maior difusão do sistema, o que ocorrerá, inclusive, por força do imperativo legal.

A edição da Lei que regula o pregão presencial, bem como o Decreto que institui o pregão eletrônico, revelam uma inegável tendência de se substituir os atuais procedimentos licitatórios por outros, mais simples e eficazes. Cabe aqui indagar: qual será o futuro da Lei 8666/93 ? Na opinião de Justen Filho, o diploma se limitará a ser um vetor principiológico

Em suma, pode-se esperar que, ao longo do tempo, a Lei nº 8.666/93 torne-se um diploma cuja única utilidade normativa será a veiculação de princípios gerais. A disciplina concreta das licitações será efetivada por meio de diplomas específicos. E um papel fundamental caberá à figura do pregão (2005, p.09).

Percebe-se que a adoção de procedimentos licitatórios mais flexíveis implica a exclusão de formalidades, salvo aquelas que visem resguardar os princípios de direito público que regem a matéria. Todavia, não se pode deixar de perceber que a Administração Pública continuará realizando compras e contratações de grande vulto, ou com objetos complexos, para as quais a aplicação das modalidades tradicionais previstas na Lei 8.666 (BRASIL, 1993) se revela mais adequada, inclusive pela possibilidade de adoção do critério de melhor técnica ou técnica e preço.

O presente artigo busca contribuir para a conscientização de que o pregão eletrônico deve, por imposição legal e pelas facilidades que apresenta, ser implantado em todas as esferas da administração pública, por se mostrar um instrumento que atende a todos os aspectos de lisura do procedimento de aquisições de bens e serviços públicos, com muito mais eficiência e menor gas-

to. Ainda que haja deficiência tecnológica em alguns setores, a tecnologia deve ser buscada e implementada, indo ao encontro do progresso.

É relevante que temas atuais como este sejam amplamente discutidos e disseminados, tendo em vista que quanto maior o número de conhecedores, maior será a implementação do sistema, no caso, do procedimento do pregão eletrônico. Quanto mais conhecido se tornar, será mais utilizado e com melhor proveito, porque a prática poderá conduzir a correção de imperfeições e virá a suprir dúvidas que ainda existem, diante da modernidade do instituto.

Foram destacados alguns aspectos jurídicos do pregão eletrônico, analisando-se de forma prática seu procedimento e evidenciando-se as vantagens e principais aspectos jurídicos trazidos pelo Decreto 5.450/05 (BRASIL, 2005), que o prevê. Através da análise da previsão legal e de doutrinas acerca do assunto, limitou-se a compilar parte do que existe atualmente sobre o tema, sem tecer maiores críticas ou propor alterações.

Conclui-se, em perspectiva sobre o tema, que num futuro próximo, o pregão comum tende a desaparecer, substituído pelo pregão eletrônico, face as vantagens deste, na medida em que os

requisitos para adoção de um ou de outro são os mesmos

Não é exagero afirmar que a difusão do pregão eletrônico produzirá a redução da relevância do pregão comum. À medida que as diferentes unidades administrativas instituíam o pregão eletrônico, essa passará a ser a alternativa dominante. Portanto, a utilização do pregão comum é uma etapa passageira. Não será surpresa se, dentro de alguns anos, a figura do pregão comum se configurar como uma raridade (JUSTEN FILHO, 2005, p. 10).

Observa-se, porém, que a tendência do pregão eletrônico substituir o presencial se deve ao fato de ambos versarem sobre a contratação do mesmo objeto – bens e serviços comuns. Em se tratando de objetos específicos, com complexas especificações técnicas, afasta-se a aplicação deste instituto, sendo mais indicadas aquelas modalidades previstas na Lei 8666 (BRASIL, 1993).

Há ainda uma outra tendência, também preconizada por Justen Filho, que será a consagração futura de uma nova modalidade licitatória, por ele denominada de consulta eletrônica. De fato, o procedimento licitatório só não pode prescindir de formalidades na medida em que estas sejam garantidoras dos princípios de que regem o instituto da licitação, tais como isonomia, legalida-

de, publicidade, moralidade, julgamento objetivo, vinculação ao instrumento convocatório, ou quando assim o exigir o objeto a ser licitado, por sua especificidade. Mas com a flexibilização das formalidades decorrente do uso da tecnologia da informação, o ordenamento jurídico impõe apenas que um diploma legislativo fixe o rol de princípios (e as formalidades correspondentes) a serem respeitados, restando um amplo espectro de atuação para a Administração Pública.

Assim, de acordo com Justen Filho (2005, p.245)

Se e quando houver tal consagração legislativa, estará concluída a implantação de uma nova modalidade licitatória, apropriada para os casos atualmente denominados de “contratação direta” [...] pode estimar-se que esta nova modalidade licitatória corresponderá a uma consulta eletrônica, em que a divulgação dos interesse administrativo em realizar a contratação far-se-á por via da internet, admitindo-se a formulação por potenciais interessados de propostas num curtíssimo espaço de tempo. Talvez se possa, inclusive, assemelhar a situação a uma espécie de “convite por via eletrônica”, em que a administração solicitará proposta de certos fornecedores, admitindo-se que os particulares cadastrados possam competir (mesmo quando não convidados).

Referências

BRASIL. **Compras Governamentais**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/tecnologia_informacao/conteudo/principais_atv/compras_governamentais.htm>. Acesso em: 10 jun. 2006.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil** (1988). São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Decreto nº. 3.555, de 8 de agosto de 2000. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 9 ago. 2000. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm>. Acesso em: 5 maio 2006.

BRASIL. Decreto nº. 3.697, de 21 de dezembro de 2000. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 dez. 2000. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3697.htm>. Acesso em: 5 maio 2006.

BRASIL. Decreto nº. 5.450, de 31 de maio de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1º jun. 2005.

Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm>. Acesso em: 5 maio 2006.

BRASIL. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L8666cons.htm>>. Acesso em: 5 maio 2006.

BRASIL. Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/L10520.htm>>. Acesso em: 5 maio 2006.

BRASIL. **Manual do Pregoeiro**. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/publicacoes/manuais/pregoeiro.htm>>. Acesso em: 5 maio 2006.

BRASIL. **Pregão: uma nova modalidade de licitação**. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/banner/hb7.htm>>. Acesso em: 5 maio 2006.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**, 14. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

DI PIETRO, Maria Sílvia Zanella. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 327/328.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico**, 4. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. **Aspectos polêmicos do pregão**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3212>>. Acesso em: 7 jun. 2006.

Saúde

ACOMPANHAMENTO DA SITUAÇÃO HIGIÊNICO-SANITÁRIA DO SERVIÇO DE APROVISIONAMENTO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO (ESAEX)

Luciana Gonçalves Pinto¹, Marcus Vinícius Ribeiro Machado², Otavio Augusto
Brioshi Scares³

Resumo. O presente artigo teve por finalidade avaliar a situação higiênico-sanitária do serviço de abastecimento da Escola de Administração do Exército (EsAEx), ao longo dos anos de 2005 e 2006. Neste íterim, visou a detectar os pontos que foram melhorados e os que continuaram a apresentar deficiências, com base no Indicador de Qualidade para os Serviços de Abastecimento (IQSA) e na análise microbiológica de alimentos prontos. A pontuação final decorrente da aplicação do IQSA encontrada para as datas de fevereiro de 2005, fevereiro de 2006 e maio de 2006 foram 62,67; 64,68 e 52,80 respectivamente, mantendo o serviço sempre na classificação “regular”. A análise microbiológica revelou alguns alimentos impróprios para o consumo humano contaminados com coliformes a 45°C e *Bacillus cereus*. A avaliação pormenorizada dos blocos de quesitos que compõem o IQSA mostrou melhorias nas instalações físicas do serviço de abastecimento, porém também mostrou deficiências quanto à higiene de pessoal, técnicas de manipulação e organização. Dificuldades de padronização da aplicação do IQSA foram encontradas, o que demonstra a necessidade de normatização desta aplicação. Não obstante, o IQSA, junto à análise microbiológica, foi capaz de traduzir a situação higiênico-sanitária de um serviço de abastecimento, sendo fundamental na orientação dos trabalhos de melhoria do mesmo.

Palavras-chave: Higiene alimentar. Análise microbiológica. Cozinhas militares. Indicador.

Abstract. This article aims to evaluate the sanitary situation at the provision service of EsAEx over the years 2005 and 2006. In the matter, it intends to detect the aspects that improved over those years and the ones that have not been developed according to the Provision Service Quality Indicator (PSQI) and a microbiological analysis of prepared meals. The final scores were 62,67; 64,68 and 52,80 for February 2005, February 2006 and May 2006 respectively. Those scores always classified the service as “regular”. The microbiological analysis revealed that some meals were inadequate for human intake, as they were contaminated with “coliformes a 45°C” and *Bacillus cereus*. A detailed analysis of the sections that structures the

¹ Bacharelado em Veterinária. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. vetluciana@yahoo.com.br.

² Bacharelado em Veterinária. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. machadoesaex06@yahoo.com.br.

³ Bacharelado em Veterinária. Escola de Administração do Exército (EsAEx), Salvador, Brasil. tenaugusto@yahoo.com.br.

PSQI showed some improvement on facilities, but poor personal hygiene, manipulation techniques and organization were detected. Difficulties concerning standardization of PSQI application were observed which suggests future efforts on regulating this application. However, PQSI and microbiological analysis together were able to explain the sanitary situation, becoming essential tools to guide improvements on the provision service.

Keywords: Food hygiene. Microbiological analysis. Military kitchens. Indicator.

1 Introdução

1.1 Histórico

Desde os tempos da Roma antiga, o homem preocupa-se com normas para inspeção alimentar. Após uma imensa evolução, a maioria dos consumidores de todo o mundo tem a segurança dos alimentos como uma preocupação fundamental. Nos dias de hoje, é necessária a produção em escala dos alimentos e a realização de transformações tecnológicas nos mesmos para se contraporem à degradação natural desses, permitindo a comercialização e o consumo em condições de segurança (PRATA; FUKUDA, 2001, p.3). Por isso, cada vez mais, as organizações públicas e privadas têm buscado assegurar a qualidade de seus produtos e serviços (CNI/SENAI/SEBRAE/ANVISA, 2002, p.13). Dentro do Exército Brasileiro (EB) existe a preocupação da Instituição com a saúde de seu efetivo e a conseqüente economia de recur-

sos com o tratamento médico dos militares vitimados por Enfermidades Veiculadas por Alimentos, as chamadas EVA (LEITE, 2004, p.157).

Entretanto, oferecer segurança em alimentos é matéria extremamente complexa, envolvendo os setores produtivos, transformadores, de comercialização, os próprios consumidores e os poderes públicos, esses últimos incumbidos de elaborar exigências e normas, exercendo tarefa de vigilância e controle (PRATA; FUKUDA, 2001, p.5).

Tendo em vista a importância do serviço de aprovisionamento dos ranchos do Exército para a saúde da tropa, a contínua melhoria na qualidade deste serviço é de fundamental importância para o bom funcionamento de uma Organização Militar (OM). A qualidade do serviço de aprovisionamento passa por diferentes tópicos como um bom controle de fornecedores de produtos alimentícios, higiene dos manipuladores de alimentos no rancho, qualidade da água utilizada no rancho,

adequação das instalações às práticas de manipulação e conservação de alimentos entre outros. A necessidade do constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos fez com que o Ministério da Defesa elaborasse a Portaria n° 854 de 4 de julho de 2005, que aprova o Regulamento Técnico de Boas Práticas em Segurança Alimentar nas Organizações Militares.

Essa portaria relaciona-se à necessidade do constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos, visando à proteção da saúde do potencial humano das Organizações Militares (OM), bem como à necessidade de adequar a legislação vigente no âmbito das Forças Armadas (FA) à legislação dos órgãos de Vigilância Sanitária.

1.2 A Higiene Alimentar e Industrial

Para se obter uma boa higiene em alimentos, vários procedimentos são necessários. Um conjunto de princípios e regras para o correto manuseio de alimentos, denominado “Boas Práticas de Fabricação” é um deles (CNI/SENAI/SEBRAE/ANVISA, 2002, p.13).

Ainda no sentido de assegurar a higiene alimentar, outra medida impor-

tante a ser tomada é a avaliação da situação higiênico-sanitária das cozinhas, assim como a sugestão de ações para a melhoria desta situação.

Segundo Germano & Germano (2001), cabe ao consultor de unidades de alimentação a avaliação das instalações e dos equipamentos, a capacitação da mão-de-obra, o controle de fornecedores de matérias-primas, o monitoramento das diferentes etapas da fabricação de alimentos entre outros. O mesmo autor ressalta também que o primeiro passo a ser executado por um consultor no sentido de melhorar a qualidade, em uma unidade de alimentação, é o diagnóstico da situação atual da unidade, sendo que

[...] é a partir da detecção de eventuais erros técnicos de procedimentos, mau funcionamento dos equipamentos, inadequação das instalações e inabilidade dos recursos humanos que a consultoria poderá avaliar a real situação do estabelecimento e propor soluções ao cliente (GERMANO, 2001).

Outro conceito que se desprende destes conhecimentos é o de higiene industrial. Segundo Prata e Fukuda (2001), higiene industrial entende-se por

[...] controle sistemático das ações e condições de transporte,

processamento, armazenagem e comercialização dos alimentos, objetivando prevenir contaminação, seja por microorganismos, insetos, roedores, outros animais nocivos, substâncias químicas estranhas, corpos estranhos, metais tóxicos, agentes putrefatos, poluição ambiental, etc.

O mesmo autor assegura que fazem parte da higiene industrial a higiene de pessoal, a higiene de instalações, equipamentos e processos, e o controle ambiental.

A Portaria 854/SELOM, de 4 de julho de 2005, publicada no Diário Oficial da União nº 129, de 7 de julho de 2005 – Seção 1 e reproduzida no Boletim do Exército nº 28, de 15 de julho de 2005 (BRASIL, 2005), traz estes conceitos de higiene alimentar e industrial para o âmbito da Força.

No tocante à higiene de pessoal, assegura que manipuladores de alimentos não podem ser portadores aparentes ou inaparentes de doenças infecciosas ou parasitárias, sendo que exames laboratoriais, como hemograma, devem ser feitos anualmente para esta investigação. Também assegura que indivíduos portadores de feridas ou lesões nas mãos ou nos braços, gastroenterites, infecções pulmonares e faringites devem ser afastados da manipulação de alimentos.

No que se refere à água para con-

sumo ou preparo de alimentos, a Portaria 854/SELOM (BRASIL, 2005) garante que esta deve vir de reservatório, que deve ser limpo e desinfetado a cada seis meses, ou na ocorrência de algum acidente.

A mesma portaria ainda prevê várias medidas para a higiene de instalações e equipamentos, como a utilização de piso de cor clara e de fácil higienização; paredes de cor clara e, se azulejada, com azulejos até a altura de 2 metros no mínimo; portas e janelas com mecanismos que impeçam a entrada de insetos, roedores, entre outros.

O mesmo documento descreve vários outros procedimentos para higiene ambiental, para a higiene de víveres, para padronização de processos de manipulação, recebimento, transporte e conservação de gêneros alimentícios.

1.3 Situação Epidemiológica da Escola de Administração do Exército (EsAEx)

A Escola de Administração do Exército (EsAEx) foi criada em 5 de abril de 1988. Cursos de diversas especialidades eram realizados nesse estabelecimento de ensino. A partir de 1990, passou a ser realizado, também, o curso de formação de oficiais do

Quadro Complementar (CFO/QC). O Quadro Complementar, criado em 2 de outubro de 1989 destina-se a suprir as necessidades do Exército Brasileiro em pessoal de nível superior para ocupação de cargos de natureza complementar. (MARQUES; MEDEIROS e PASSOS, 2005). Esta carreira está estruturada desde o posto inicial de 1º Tenente até o de Tenente Coronel. A duração do curso é de 35 semanas, onde são fornecidos ao aluno a alimentação, salário, alojamento e instrução, compatíveis com o posto de 1º Tenente.

No decorrer da evolução da EsAEx, pesquisas na área de saúde foram realizadas e se constatou que problemas gastrointestinais possuem taxa epidemiológica relevante. Entre os anos de 1999 e 2003 constatou-se um índice de 18,8 % de atendimentos de oficiais alunos com menos de 26 anos de idade, 18,2 % entre os oficiais alunos de 26 a 33 anos e 11,9 % nos com mais de 34 anos. Estes índices só foram inferiores aos índices de problemas ortopédicos (MARQUES; MEDEIROS e PASSOS, 2005).

Tais dados só vêm a corroborar à importância de uma constante vigilância em saúde com especial enfoque para a segurança de água e alimentos.

Este artigo tem por finalidade avaliar a situação higiênico-sanitária do

serviço de provisionamento da EsAEx nos anos de 2005 e 2006, através da utilização do Indicador de Qualidade para os Serviços de Provisionamento do Exército (IQSA), conforme proposto por Leite e colaboradores (2005), e realizar análise microbiológica em alimentos prontos, advindos deste serviço.

2 Metodologia

Com o objetivo de avaliar a evolução do serviço de provisionamento da Escola de Administração do Exército (EsAEx), o Índice de Qualidade do Serviço de Provisionamento (IQSA) proposto por Leite e colaboradores (2005) foi utilizado. O questionário foi aplicado às instalações responsáveis pelo serviço de provisionamento da EsAEx pelo Oficial Veterinário da EsAEx nos meses de fevereiro de 2005, fevereiro de 2006 e maio de 2006.

O IQSA é um método para auditar as instalações da cozinha, equipamentos e utensílios, matéria-prima e produtos, qualidade da água utilizada, fluxo de produção, manipulação, instalações frigoríficas, refeitório, banheiros, destino de resíduos, entre outros quesitos. O método é composto por um questionário onde os itens avaliados são pontuados numa escala que clas-

sifica o serviço de abastecimento como péssimo, ruim, regular, bom ou excelente de acordo com a pontuação final obtida.

Complementando o IQSA, análises microbiológicas foram realizadas nos alimentos preparados pela cozinha da EsAEx, no Laboratório Central de Saúde Pública Professor Gonçalo Moniz, do Governo do Estado da Bahia. Os testes realizados incluíram pesquisa de *Salmonella* sp, contagem de coliformes a 45°C/g, contagem de *Bacillus cereus*, contagem de *Staphylococcus* coagulase positivo, contagem de *Clostridium* sulfito redutores a 46°C, além de análises físico-químicas, visando à cor, ao aspecto e ao odor da amostra. A legislação considerada para a elaboração dos laudos foi a Resolução RDC nº 12/01 ANVISA – MS (BRASIL, 2001).

3 Resultados

3.1 IQSA

O questionário é composto por 14 blocos de quesitos, com pesos atribuídos conforme risco sanitário que perfazem um total de 100 pontos. De acordo com a pontuação final obtida, o serviço de abastecimento é classificado como se segue:

- 0 a 19 pontos – péssimo;
- 20 a 49 pontos – ruim;
- 50 a 69 pontos – regular;
- 70 a 90 pontos – bom;
- 91 a 100 pontos – excelente.

Esta classificação indica a qualidade do serviço de abastecimento, balizada pelo Regulamento Técnico de Boas Práticas em Segurança Alimentar nas Organizações Militares, estabelecido na Portaria 854/SELOM de 4 de julho de 2005, da Secretaria de Logística, Mobilização, Ciência e Tecnologia do Ministério da Defesa, transcrita no BE número 28 de 15 de julho de 2005 (BRASIL, 2005).

O desejável é uma nota final mínima de 70 pontos, que dará segurança quanto à qualidade sanitária dos alimentos produzidos na cozinha.

Analisamos a evolução do serviço de abastecimento da EsAEx, que foi auditado em 3 datas distintas: 24 de fevereiro de 2005, 22 de fevereiro de 2006 e em 30 de maio de 2006, estando os resultados dispostos na tabela 1.

Tabela 1 - Resultado das Auditorias Sanitárias de BPF na Cozinha da EsAEx entre 2005 e 2006

DATA DA AUDITORIA	24/02/05		22/02/06		30/05/06	
QUESITOS DO IQSA	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%
3.1.1 áreas externas	3,25	81,25%	3,4	85,00%	2,4	60,00%
3.1.2 gabinete de higienização	4,5	75,00%	3,75	62,50%	1,8	30,00%
3.1.3 cozinha (área interna)	5,45	36,33%	9,82	65,46%	10,09	67,26%
3.1.4 equipamentos e utensílios	4,29	71,50%	4,4	73,33%	3,6	60,00%
3.1.5 matéria prima e produtos	6,15	76,87%	6,59	82,37%	4,7	58,75%
3.1.6 fluxo de produção e manipulação	11,25	75,00%	7,5	50,00%	5	33,33%
3.1.7 instalações frigoríficas	4,11	68,50%	4,11	68,50%	4,6	76,66%
3.1.8 refeitório	4	100,00%	4	100,00%	2	50,00%
3.1.9 banheiros	5	83,33%	3,25	54,16%	3,75	62,50%
3.1.10 destino de resíduos	2,82	70,50%	1,18	29,50%	1,3	32,50%
3.1.11 depósito/almoxarifado	5,21	86,83%	5,21	86,83%	3,9	65,00%
3.1.12 pessoal, vestuário, háb. higiênicos	2,89	36,12%	2	25,00%	1,6	20,00%
3.1.13 abastecimento de água	2,75	34,37%	7,47	93,37%	6,1	76,25%
3.1.14 programa de controle e registros	1	25,00%	2	50,00%	2	50,00%
PONTUAÇÃO FINAL	62,67		64,68		52,8	
CLASSIFICAÇÃO FINAL	REGULAR		REGULAR		REGULAR	

Fonte: Seção de Ensino 5/EsAEx.

Obs.: Estão em negrito os resultados abaixo do limite desejável (70% de atendimento).

3.1.1 Áreas externas

Este quesito é composto de 7 itens com peso 4 na classificação final. Avalia as condições das áreas externas próximas ao rancho quanto à pavimentação do acesso; limpeza; acesso independente para a entrada de pessoas, materiais e alimentos; escoamento de águas pluviais.

A variação na pontuação ocorre devido ao fato da manutenção, limpeza e utilização de acessos independentes para pessoas, materiais e alimentos não serem padronizados.

3.1.2 Gabinete de higienização

Quesito composto por 4 itens avaliados e com peso 6 na classificação final.

Embora existam os gabinetes de higienização, as condições de uso vão se tornando precárias no decorrer das auditorias, com a falta de detergente, sanitizante e toalhas descartáveis.

3.1.3 Cozinha (área interna)

Avaliada em 16 itens com peso 15 na classificação final.

Área que evoluiu bastante desde a primeira auditoria devido a uma reforma, onde as instalações foram adequadas as necessidades mais urgentes, pre-

cisando ainda ser resolvidos alguns pontos importantes como a separação de áreas limpa e suja, isolamento da área de manipulação de outras áreas. A limpeza e higienização também se encontram inadequadas.

3.1.4 Equipamentos e utensílios

Quesito avaliado em 8 itens com peso 6 na classificação final.

Embora os equipamentos e utensílios existam em quantidades adequadas, a organização, manutenção e higienização são deficientes.

3.1.5 Matéria-prima e produtos

Aqui é avaliada a procedência e a qualidade da matéria-prima e a conservação dos produtos em 8 itens distintos, com peso 8 na classificação final.

Pontos importantes foram perdidos na inadequada conservação dos alimentos e no desrespeito aos prazos de validade.

3.1.6 Fluxo de produção e manipulação

Avaliado em 4 itens com peso 15 na classificação final.

Quesito importantíssimo que avalia o sentido do fluxo de produção e

como são manipulados os alimentos. Está numa classificação descendente e reflete a deficiência no treinamento dos manipuladores e ausência de fiscalização dos trabalhos. Manipulação e higiene inadequadas, ausência de separação da área limpa e suja, desrespeito ao fluxo de produção favorecendo a contaminação cruzada.

3.1.7 Instalações frigoríficas

Quesito avaliado em 9 itens, com peso 6 na classificação final.

Melhorar a organização e identificação dos produtos dentro das câmaras.

3.1.8 Refeitório

Avalia as condições de higiene e as instalações do refeitório, tem peso 4 na pontuação final.

3.1.9 Banheiros

Quesito avaliado em 6 itens e peso 6 na classificação final.

Lixeiras sem tampas, portas sem fechamento automático, ausência de detergente, sanitizante e papel toalha descartável são as deficiências apresentadas neste quesito.

3.1.10 Destino de resíduos

Avaliado em 5 itens, este quesito entra com peso 4 na classificação final.

Manejo de resíduos inadequado, limpeza e higienização das lixeiras insatisfatórias.

3.1.11 Depósito, almoxarifado, armazenagem de produtos químicos

Avaliado em 6 itens, com peso 6 na classificação final.

Armazenamento de alimentos e condimentos inadequado. A organização, identificação e localização dos diversos produtos químicos no almoxarifado são insatisfatórias.

3.1.12 Pessoal, vestuário e hábitos higiênicos

Avaliado em 8 itens, este quesito tem peso 8 na classificação final.

Este quesito demonstra a grande deficiência existente no serviço de provisionamento quanto ao treinamento e qualificação dos manipuladores. Avalia as condições de higiene dos uniformes, uso exclusivo dos uniformes para o trabalho no rancho, utilização de gorro para a contenção dos cabelos, condições de saúde dos manipuladores e asseio dos

manipuladores.

3.1.13 Abastecimento de água

Avaliado em 12 itens, com peso 8 na pontuação final.

Quesito importante que atingiu níveis de excelência com a implantação de um programa de controle de qualidade da água e a instalação de um filtro de entrada de água em janeiro de 2005. A queda na última pontuação se deve a uma maior exigência do auditor no controle dos níveis de cloro da água.

3.1.14 Programa de controle e registros

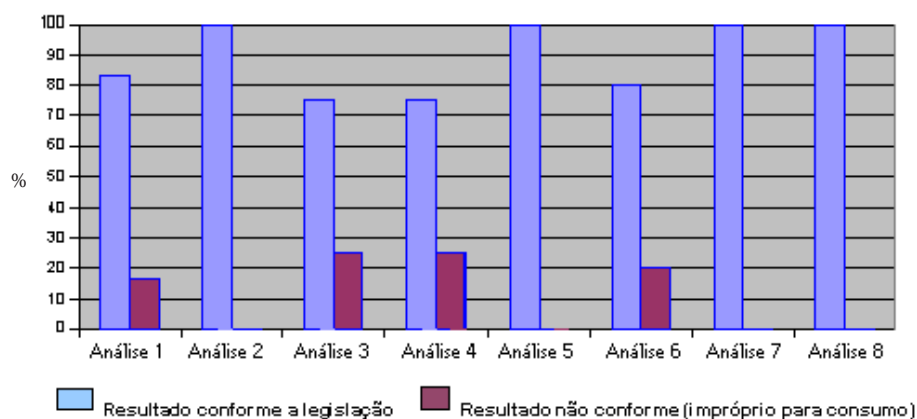
São 6 itens avaliados, computando peso 4 na classificação final.

Embora existam programas de controle de insetos, roedores, limpeza e desinfecção da caixa d'água, instalações e equipamentos, estes devem ser melhorados.

3.2 Análises Microbiológicas

Os resultados das análises microbiológicas encontram-se no Gráfico 1. As análises físico-químicas de

GRÁFICO 1 - Resultado das Análises Microbiológicas de Amostras de Alimentos - EsAEx /2005 (percentual de conformidade)



todos os alimentos analisados encontraram como resultado, para todos os quesitos, como cor e odor, “próprio do produto”.

Em maio de 2005, em cinco dias diferentes, alguns alimentos como arroz, feijão, frango, peixe, carne bovina, polenta e salada foram remetidos para análise microbiológica. No dia 09 daquele mês, todos os alimentos estavam de acordo com padrões legais vigentes, exceto a polenta, que foi considerada imprópria para consumo humano por apresentar contagem de coliformes a 45° C acima dos padrões. Em 10 de maio de 2005, todos os alimentos apresentaram-se dentro dos padrões legais vigentes. Em 19 de maio de 2005, a salada foi considerada imprópria para o consumo humano, por apresentar contagem de coliformes a 45°C acima dos padrões recomendados. Em 30 de maio de 2005, novamente um deles foi considerado impróprio para o consumo humano, sendo este o arroz com cenoura, por apresentar *Bacillus cereus* acima dos padrões legais vigentes. Mas, em 31 de maio, todos os alimentos remetidos estavam de acordo com os padrões legais vigentes.

Em junho de 2005, alimentos como feijão, arroz, frango, batata e macarrão foram avaliados. No dia 03 de junho o macarrão foi considerado

impróprio para consumo humano, por apresentar contagem de coliformes a 45° C acima dos padrões legais vigentes. No dia 08, todos os alimentos foram considerados dentro dos padrões legais assim como no dia 29.

4 Discussão

Durante os últimos meses do ano de 2005, o refeitório da EsAEx foi submetido a diversas reformas em prol da melhoria da higiene alimentar. Tais reformas derivam da observação de deficiências detectadas através da aplicação e análise do IQSA em 2005. Desta forma, entre as obras realizadas, incluiu-se a colocação de telas contra insetos na cozinha, troca do piso da cozinha e região circunvizinha, troca da cobertura das paredes, subdivisão da área de manipulação de alimentos em bancadas para verduras e bancadas para carnes, colocação de gabinetes para lavagem das mãos em cada bancada, com torneiras de acionamento pelos cotovelos, organização do esgoto das pias, criação de área para higienização das panelas, instalação de filtro industrial de água para toda a cozinha, troca da iluminação, entre outras mudanças.

Aplicando-se novamente o IQSA em 2006, e analisando-se cada quesito em separado, foi possível acompa-

nhar a evolução de certos pontos nestes dois anos, e perceber que as obras realizadas contribuíram positivamente para a melhoria do serviço de abastecimento da Escola, porém, em muitos pontos ainda há diversas deficiências a serem sanadas, como a padronização de procedimentos com a implantação do manual de boas práticas de fabricação; separação física de área limpa e área suja; manejo adequado dos resíduos e a organização das instalações frigoríficas; depósito de alimentos e depósito de produtos químicos.

O principal item a ser melhorado atualmente refere-se aos recursos humanos empregados no rancho, passando certamente por treinamento para realização das atividades da cozinha de forma adequada. É pertinente a sugestão de se reduzir o efetivo variável que muda a cada ano, do pessoal que trabalha no rancho, pois a cada troca de efetivo, é necessário novo treinamento. A manutenção de um chefe de cozinha e a presença mais próxima de um veterinário, responsável técnico pelo serviço de abastecimento ajudariam a manter a qualidade do serviço.

O fato da pontuação final do IQSA ter diminuído, apesar da notável melhoria em certos quesitos, evidencia a deficiência dos manipuladores, falta de

padronização dos procedimentos e da avaliação do auditor. Através de treinamento dos auditores e do uso de um manual para padronizar a aplicação do IQSA, seriam evitadas possíveis distorções.

O IQSA tem se mostrado positivo para caracterizar uma fotografia da situação no momento de aplicação do questionário. Através dele, é possível detectar quais itens de cada bloco melhoraram, pioraram ou se mantiveram ao longo dos meses, e onde é preciso agir para adequar os locais a um nível higiênico-sanitário satisfatório.

Já no tocante à análise microbiológica, os resultados mostram que, apesar da maior parte dos alimentos estar de acordo com os padrões legais vigentes, em algumas análises certos pratos foram considerados impróprios para o consumo humano, sendo o agente mais frequentemente encontrado o *Bacillus cereus* e a presença de coliformes a 45°C, indicando falhas de higiene pessoal e conservação inadequada dos alimentos.

O *Bacillus cereus* é um microrganismo causador de toxinfecções alimentares, encontrado em grande variedade de produtos de origem animal e vegetal, cuja incidência de casos em saúde pública é elevada, embora haja grande subnotificação devido ao fato de suas manifestações clínicas serem

semelhantes às de outros microrganismos. Pode provocar síndrome diarreica, com período de incubação de 8 a 16 horas, ou síndrome emética, com cerca de 30 minutos a 5 horas de incubação. Na grande maioria dos casos, ocorre evolução rápida para a cura, em 12 a 24 horas (GERMANO; GERMANO, 2001, p.200).

O agente em questão encontra-se amplamente distribuído na natureza, sendo isolado com frequência do solo, poeiras, água, sedimentos, vegetação, colheita de cereais e dos pêlos dos animais. Dessa forma, trata-se de um componente habitual da flora intestinal temporária do homem. A toxinfecção ocorre por ingestão de alimentos contendo células vegetativas de *B. cereus*, que, no intestino do homem, produzem a enterotoxina responsável pelo quadro de diarreia. A toxina emética, porém, é produzida na fase estacionária de multiplicação (GERMANO; GERMANO, 2001, p.200).

Os alimentos mais envolvidos com a síndrome diarreica são produtos cárneos, hortaliças, leite e derivados, cremes, sopas, purê de batatas e saladas de legumes, enquanto produtos amiláceos e cereais, principalmente o arroz, estão mais envolvidos com a síndrome emética (GERMANO; GERMANO, 2001, p.200).

O termo coliforme refere-se a um

grupo de bactérias bastonetes gram-negativos, que habitam o tubo intestinal do homem e de outros animais, capazes de fermentar a lactose com produção de gás. Algumas espécies são muito semelhantes, sendo necessário uma série de provas bioquímicas para diferenciá-las (TRABULSI et al, 2002, p.207). O índice de coliformes totais é utilizado para avaliação das condições sanitárias de preparação do alimento analisado, enquanto o índice de coliformes fecais denota a provável contaminação fecal (SIQUEIRA, 1995). O grupo de coliformes fecais inclui a *E. coli*, detectada em um dos alimentos analisados, que é uma bactéria da família Enterobacteriaceae, com diferentes cepas, relacionadas a diferentes quadros clínicos de gastroenterites, sendo as principais a enteropatogênica, a enterotoxigênica, a enteroinvasiva, e a enterohemorragica, cada uma com diferentes períodos de incubação e sintomas. O agente em questão pode estar presente em qualquer alimento exposto à contaminação fecal (GERMANO; GERMANO, 2001, p.217).

De acordo com a Resolução - RDC nº 12 de 2 de janeiro de 2001, da ANVISA - MS(BRASIL, 2001), utilizada como referência para as análises laboratoriais, “a denominação de ‘coliformes a 45°C’ é equivalente à

denominação de ‘coliformes de origem fecal’ ”. Portanto, a presença de coliformes a 45° C em alguns alimentos da cozinha da EsAEx denota a falta de higiene por parte dos manipuladores de alimentos. Estes resultados confirmam a situação não satisfatória em que o serviço encontra-se, apontados por alguns itens do IQSA. Esta congruência entre os resultados microbiológicos e do IQSA demonstra a capacidade do índice de alertar para situações problemáticas.

5 Conclusão

Através da utilização do IQSA em sucessivos momentos e da análise microbiológica de alimentos prontos aplicados ao serviço de abastecimento da EsAEx, foi possível acompanhar a situação higiênico-sanitária deste serviço. Melhorias realizadas por ocasião de uma reforma, a que as instalações da EsAEx foram submetidas, puderam ser detectadas, por meio dos vários blocos de quesitos que compõem o IQSA. A análise microbiológica mostrou alguns alimentos impróprios para o consumo humano, indicando que os itens mal classificados no indicador podem acarretar sérios problemas aos produtos finais do serviço acompanhado. O IQSA juntamente com a análise

microbiológica, então, foram capazes de traduzir a situação higiênico-sanitária de um serviço de abastecimento, sendo fundamentais na orientação dos trabalhos de melhoria dos mesmos.

A normatização e o treinamento para a aplicação do IQSA podem ser objetos de um futuro trabalho no sentido de diminuir a influência do auditor no resultado.

Agradecimentos

Agradecemos ao Laboratório Central de Saúde Pública Professor Gonçalo Moniz (LACEN), da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia pela grande colaboração prestada na realização das análises microbiológicas dos alimentos.

Referências

- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria no. 854, de 4 de julho de 2005. Aprova o Regulamento Técnico de Boas Práticas em Segurança Alimentar nas Organizações Militares. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 28, 2005.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução RDC no 12 de 2 de janeiro de 2001. Aprova o Regulamento Técnico sobre Padrões

Microbiológicos para Alimentos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 jan. 2001.

CNI/SENAI/SEBRAE/ANVISA. **Guia para implantação de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e do Sistema APPCC**. Série Qualidade e Segurança Alimentar. Programa Alimentos Seguros. Brasília: SENAI/DI, 2002.

GERMANO, P. M. L.; GERMANO, M. I. S. **Higiene e Vigilância Sanitária de Alimentos**. São Paulo: Livraria Varela, 2001.

LEITE, A. de B.; et al. **Implantação da Gestão Ambiental e Vigilância Sanitária em Unidades Militares: Diretrizes Básicas**. Salvador-BA, 2004. Projeto interdisciplinar (Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar). EsAEx, Salvador, 2004.

LEITE, A. de B.; SILVA, C. A. da; LIMA, J. R. P. de A. Proposta de um Indicador de Qualidade para os Serviços de Aproveitamento do Exército (IQSA). **Revista Científica da Escola de Administração do Exército**. Salvador, Bahia, v.1, n.1, p.150-167, 2005.

MARQUES, D. M.; MEDEIROS, M. C.; PASSOS, C. C. Análise dos indicadores epidemiológicos dos oficiais alunos do curso de formação de oficiais de quadro complementar do exército: uma proposta de educação em saúde. **Revista Científica da Escola de Administração do Exército**. Salvador, Bahia, v.1, n.1, p.168-177, 2005.

PRATA, L. F.; FUKUDA, R. T. **Fundamentos de higiene e inspeção de carnes**. Jaboticabal: Funep, 2001. 349p.

SIQUEIRA, R. S. de. **Manual de Microbiologia de Alimentos**. Brasília: EMBRAPA, 1995.

TRABULSI, L. R.; et al. **Microbiologia**. São Paulo: Editora Atheneu, 2002.

FATORES CAUSADORES DE ESTRESSE E SUA POSSÍVEL ATUAÇÃO NOS ALUNOS DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DO QUADRO COMPLEMENTAR

Luciana Ellwanger ¹

Resumo. O estresse é uma síndrome multifatorial ligada a aspectos físicos, psicológicos, sociais e comportamentais. Está intimamente relacionado à percepção do sujeito ao estímulo estressante, e, por isso, as vertentes emocionais vinculadas a esta síndrome são muito relevantes. O ambiente de trabalho, por ter sofrido mudanças em sua estrutura funcional, levou a uma alteração no equilíbrio entre a atividade física e mental, gerando estresse. Neste ambiente encontram-se estímulos estressores como a incerteza quanto à permanência no mercado de trabalho, aumento do trabalho administrativo, condições ergonômicas inadequadas, dentre outros. O ambiente militar, por caracterizar um ambiente de trabalho específico, apresenta agentes estressores característicos, dos quais este trabalho selecionou mobilidade geográfica constante, separação da família, risco de lesão durante o trabalho e jornada de trabalho longa e imprevisível. Os oficiais-alunos do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar entram em contato com estes estressores e contam, como estratégias de enfrentamento, com técnicas emocionais, físicas e estruturais. Fisicamente, sugerem-se técnicas de relaxamento como o sono, fazer pilates ou yoga e, emocionalmente, com a convivência com os colegas e com a troca de experiência entre si, o que proporciona, empiricamente, a queda no nível de ansiedade. Porém há outras técnicas como a prática de esportes, dança ou estudo de idiomas. Estruturalmente, no entanto, a modificação do ambiente de trabalho não se constitui uma possibilidade pela estrutura sólida e conservadora do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Estresse no trabalho. Ambiente militar. Oficiais-alunos.

Abstract. Stress is a multifactorial syndrome associated with physical, psychological, social and behavioral aspects. It is closely related to the individuals perception of the stressing stimulus and, because of this, the emotional sources linked to this syndrome are very relevant.

Stress is deeply connected to the work atmosphere, where a great deal of stressing stimuli, such as excess of responsibility, temperature extremes and inadequate ergonomic conditions are, present. The military environment, as a workplace, is a source of specific stressing stimuli. Constant geographic mobility, being distant from the family, injury risk, besides long and unpredictable work hours are stressing factors which are part of the military environment. The trainee-officers of the "CFO-

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

QC” get in touch with the same kind of stress that the officers do, and count on emotional, physical and structural techniques as coping strategies. Physically, they count on techniques of relaxation, which are hugely spread out, like sleeping and; emotionally, they rely on the closeness to the other students and the exchange of experiences among them, which provides, empirically, a small drop in the level of anxiety. Structurally, however, the change of the work atmosphere is not possible on account of the solid and conservative structure of the Brazilian Army.

Keywords: Stress at work. Military environment. Trainee-officers.

1 Introdução

Salles e Orsolini (2007), em reportagem publicada pela Revista Veja no primeiro semestre do ano de 2007, trazem a tona o interesse que tem se voltado ao emprego público nos últimos tempos e como ele passou a “valer a pena”, nas palavras da própria reportagem de capa. Isso se deve ao aumento do índice de desemprego e à necessidade de ocupação da população em geral. Dados apresentados por Montali (2003), relativos à cidade de São Paulo, corroboram o exposto acima. A autora relata que, de 1990 até a data de publicação de seu estudo, o setor financeiro sofreu uma série de crises que influenciaram o mercado de trabalho, diminuindo as vagas de emprego. No entanto, com o cessar das crises, as vagas não eram repostas, havendo um déficit pendente até aquela época. O desemprego tem como resultante, especialmente ao final dos anos 90, a diminuição da renda *per*

capita e o “deslocamento da responsabilidade da manutenção da família” (MONTALI, 2003) para outros de seus componentes, como os idosos, crianças e adolescentes, destacando-se a mulher, que antes se responsabilizava apenas pelo cuidado da casa.

No entanto, com o aumento da qualificação das vagas de empregos, a mão-de-obra também deveria ter se qualificado. Porém, a dificuldade de acesso da população em geral à qualificação em nível superior, principalmente a de renda mais baixa (ZAGO, 2006), gera o paradoxal crescimento de mercados e de vagas disponíveis, enquanto o desemprego cresce.

O Exército Brasileiro (EB) possui, segundo fonte do Comando Militar do Sul (2007f), cerca de 205 mil militares em diferentes postos e graduações, bem como em várias linhas de atuação. Assim, a constante necessidade de renovação no efetivo leva à abertura de vagas, através de concurso ou incorporação (BRASIL, 2007d). A

incorporação refere-se aos soldados, enquanto que para as demais graduações e postos há concursos que abrangem todos os níveis de formação: primeiro, segundo e terceiro graus completos. Atendo-se especificamente ao público civil, com formação técnica em instituições de ensino superior, o EB abre suas portas a três áreas. A primeira área é a Saúde, englobando médicos, farmacêuticos e odontólogos cuja formação militar ocorre na Escola de Saúde do Exército – EsSEx – no Rio de Janeiro (BRASIL, 2007a). A segunda é a Ciência e Tecnologia, que abrange os diversos ramos de engenharia, cuja formação ocorre no Instituto Militar de Engenharia – IME – também localizado no Rio de Janeiro (BRASIL, 2007b). Por último, existe a área Complementar, composta por profissionais que prestam assessoria e assistência em diversas áreas, como Magistério, Pedagogia, Enfermagem, Direito, Economia, Contabilidade, Comunicação Social, dentre outras. A formação do pessoal da área Complementar ocorre na Escola de Administração do Exército – EsAEx – situada em Salvador, na Bahia (BRASIL, 2007c).

A admissão aos quadros de Saúde, Ciência e Tecnologia e Complementar ocorre através de concurso público. No caso da área Complemen-

tar, esta seleção é realizada em três fases. A primeira fase avalia conhecimentos gerais de História e Geografia do Brasil, Língua Portuguesa e Língua Estrangeira, além dos conhecimentos específicos à área de formação técnica. Além desse Exame Intelectual, constam da seleção a Inspeção de Saúde e o Exame de Aptidão Física (BRASIL, 2006).

Os aprovados no concurso, após matriculados, recebem a denominação de tenentes-alunos. Passadas 35 semanas de formação, farão parte do chamado Quadro Complementar de Oficiais – QCO.

A rotina exigida pelo curso é intensa e rigorosa. Durante o período de permanência na Escola, é exigido esforço físico crescente no Treinamento Físico Militar e nos exercícios de campo; estudo constante e intenso para os trabalhos e avaliações da aprendizagem, necessários ao curso; e preparo emocional para lidar com todas as situações extenuantes impostas pela própria carreira militar, a começar pela distância da família e seguida pela própria adaptação à vida castrense.

Como percebe-se, a formação militar atinge os domínios cognitivo, psico-motor e afetivo. Isto é posto em prática através do desenvolvimento de atividades com armamento, conhecimento de legislação voltada à adminis-

tração militar, produção científica através de redação de artigo científico, aprimoramento do espírito de liderança, desenvolvimento da capacidade física e de trabalho em equipe (interação e interdisciplinaridade).

Para isso, é necessária dedicação física e emocional, irrestrita, incondicional e em tempo integral.

Na EsAEx, o aluno, já reconhecido como oficial do EB, é preparado para assumir o cargo de oficial em sua plenitude. Neste período, a maioria dos alunos permanece afastada de sua família e de seu estado de origem. Neste contexto, pode-se verificar algumas alterações importantes no estilo de vida.

A família, por exemplo, faz parte das instituições básicas da sociedade, formada por laços consangüíneos e culturais específicos, constituindo não só um núcleo social, mas a própria ligação entre indivíduo e sociedade. Essa importância da família é mostrada por Carvalho e Almeida (2003, p. 109), que a define como co-autora das realizações do indivíduo:

A família é apontada como elemento-chave não apenas para a “sobrevivência” dos indivíduos, mas também para a proteção e a socialização de seus componentes (...). Representando a forma tradicional de viver e uma instância mediadora entre indivíduo e sociedade,

a família operaria como espaço de produção e transmissão de pautas e práticas culturais e como organização responsável pela existência cotidiana de seus integrantes, produzindo, reunindo e distribuindo recursos para a satisfação de suas necessidades básicas.

Outro aspecto a ser considerado é a convivência dos alunos em alojamentos. Wolff e Fesseha (1998), analisando a questão das crianças convivendo em orfanatos, relatam que é possível para seus cuidadores respeitarem suas peculiaridades, inclusive estimulando seu senso de autonomia dentro do grupo. Desta forma, a perda da individualidade, uma idéia que acompanha o conceito de vida em alojamento, pode ser superada sem traumas, apesar de o processo adaptativo ser bastante pessoal. Dividir o espaço com um grande número de pessoas, ainda completamente estranhas, e conviver de maneira pacífica, podem ser uma tarefa difícil para alguns. Porém, a situação geradora de ansiedade pode ser superada através da criação de laços afetivos e da valorização das características individuais, fortalecendo, paradoxalmente, o espírito de grupo.

No ano de 2007, foram matriculados 56 alunos no Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar – CFO/QC (BRASIL, 2007c). Estes oficiais-alunos passam por todas as

dificuldades elencadas acerca da formação militar. As exigências do curso geram necessidade de adaptação individual e essa adaptação, aliada ao processo de afastamento da família, ao choque cultural, à exigência física e emocional, pode ser fator gerador de estresse.

Considerando tais características, este trabalho tem por objetivo analisar as possíveis situações causadoras de estresse às quais os trabalhadores, em geral, estão expostos, comparando-as com a situação vivenciada pelos oficiais-alunos do CFO/QC, levando-se em consideração as peculiaridades e exigências da profissão militar e propor alternativas para lidar com as mesmas.

2 Estresse e Trabalho

As mudanças no ambiente de trabalho levam a uma alteração no equilíbrio entre a atividade física e mental (ONCIUL, 1996). O desenvolvimento tecnológico reduziu a necessidade de esforços físicos exagerados e, em contrapartida, surge a necessidade de esforços cognitivos e emocionais nos novos ambientes de trabalho. Estes são caracterizados por falta de tempo, fatores funcionais menos controláveis, distrações maiores, espaço reduzido, incerteza generalizada quanto a aspec-

tos como a permanência no mercado de trabalho, por exemplo, e aumento do trabalho administrativo (ONCIUL, 1996). Tais fatores aliados à consequente alteração do padrão de vida dos trabalhadores, incluindo aí as atividades pessoais e sociais, podem gerar uma síndrome de grande abrangência social, denominada “estresse”.

Para Levi (1996, apud NOBLET, 2003), estresse pode ser considerado um conjunto de fatores que alteram, pelo menos, quatro aspectos da vida do ser humano: aspectos físicos, psicológicos, sociais e comportamentais. Ainda acrescentam-se problemas de saúde como uma particularidade que pode estar vinculada a esta síndrome. Apesar de todo o envolvimento múltiplo, o estresse é um evento de domínio eminentemente psicológico no qual variáveis cognitivas podem influenciar a percepção e compreensão de eventos estressantes (STACCIARINI e TRÓCCOLI, 2002).

Monat e Lazarus (1997, apud STACCIARINI e TRÓCCOLI, 2002) diversificam o conceito de estresse ao concluir que existem três tipos básicos: sistêmico ou fisiológico, psicológico e social. Fisiologicamente, estar-se-ia tratando de distúrbios de sistemas ou partes do corpo; psicologicamente, de características afetivas e cognitivas; e socialmente, de comprometimento de

unidades sociais, sejam elas quais forem.

Os custos econômicos e humanos do estresse estão relacionados ao interesse de toda a sociedade, incluindo aí os empregados e empregadores (NOBLET, 2003). Isto está ligado ao índice de absenteísmo, ao custo com as patologias estresse-relacionadas, como a depressão ou os DORT (distúrbios ósteo-musculares relacionados ao trabalho), o que leva a *turnover* constante no quadro funcional e a queda no desempenho dos profissionais de uma maneira geral. O absenteísmo deve ser compreendido como todas as faltas, justificadas ou não, ao trabalho. Isto pode ocorrer em razão de doença pessoal ou na família, compromissos pessoais ou jurídicos, dentre outros. O *turnover* diz respeito à substituição de funcionários no mesmo cargo em um determinado período de tempo, que pode ser aumentado devido a impedimentos diversos, mas especialmente a problemas emocionais e lesões físicas.

Selye (1975, apud ONCIUL, 1996) propôs um modelo de adaptação ao estresse em 1936, conhecido como “síndrome da adaptação geral” (SAG), caracterizada pela exposição prolongada ao estímulo estressante e utilização dos hormônios da glândula adrenal (glicocorticóides e

mineralocorticóides) na resposta ao mesmo (GRAEFF, 2003). A SAG é composta por três fases: reação de alarme, fase de resistência e exaustão. As três fases do desenvolvimento do estresse possuem características específicas, como expõem Onciul (1996):

- Reação de alarme: há a resposta imediata a uma ameaça ou desafio. O envolvimento do sistema nervoso autônomo (simpático/parassimpático) e sistema límbico deixa o organismo preparado para reagir ao estímulo no aspecto muscular, cardiovascular e emocional.

- Estágio de resistência: é desenvolvido tão logo novos estímulos estressores sejam ativados, uma vez que a resposta pronta do organismo aos mesmos não permanece sempre alerta. Os mecanismos de enfrentamento são imediatistas e não buscam uma resolução mais completa do problema causado pelas fontes estressantes.

- Exaustão: é aquele em que a sobrecarga ao organismo é tão grande que o indivíduo passa a se encontrar em estado de “sofrimento”. Neste caso, podem-se classificar casos mais graves de exaustão emocional e física no ambiente de trabalho, depressão e DORT.

Existem vários fatores que podem influenciar a suscetibilidade ao estresse

em diferentes pessoas. Estes fatores estão ligados, ainda segundo Onciul (1996), a características de constituição individual, ao estilo de vida e de trabalho, a mecanismo de enfrentamento, a experiências prévias com estresse, a expectativas para com as diversas experiências da vida e à autoconfiança.

No ambiente de trabalho, alguns estressores específicos podem ser encontrados: incerteza e perda de controle dentro do ambiente de trabalho; exigência extrema, como muita responsabilidade e comprometimento; extremos de temperatura e condições ergonômicas inadequadas; cultura do ambiente de trabalho não permitindo falhas ou fraqueza, além de tarefas repetitivas (ONCIUL, 1996).

Outra consequência dos fatores estressantes, especialmente em países industrializados, com prevalência de 7% a 30%, são os chamados transtornos mentais comuns (TMC). No conceito apresentado por Goldberg e Huxley, (1992, apud LUDERMIR e MELO FILHO, 2002) estes transtornos caracterizam-se por sintomas como insônia, fadiga, irritabilidade, esquecimento, dificuldade de concentração e queixas somáticas.

3 Estresse e Atividades Militares

O trabalho realizado nas Forças Armadas pode ser uma fonte de estresse devido a uma série de aspectos desencadeantes. Exemplos são citados no estudo de Burrell et al (2006) que coloca a ocupação militar como portadora de vários fatores estressantes. São apresentados como “gatilhos” a mobilidade geográfica constante, separação da família, risco de lesão durante o trabalho e jornada de trabalho longa e imprevisível.

- Mobilidade geográfica constante: os militares dos diversos quadros, serviços e armas são transferidos de uma localidade para outra com a frequência mínima de quatro anos (BRASIL, 1996). Assim sendo, há a possibilidade do militar e sua família residirem nos lugares mais diversos, em qualquer Estado do País. As mudanças podem alterar a vida familiar, amizades e outras relações de afeto e apoio à vida em comunidade. Isso leva à busca e ao desenvolvimento de novos laços nas novas comunidades de destino.

- Separação da família: pode ocorrer em diversas situações. O militar possui em suas rotinas os exercícios de campo, os cursos de formação e aperfeiçoamento e as formações de tropa para deslocamento em guerra ou mis-

sões de paz. Em todas estas atividades, afasta-se de seus familiares e pessoas próximas. Estes períodos podem durar de alguns dias a meses e normalmente ocorrem mais de uma vez durante a carreira militar. Burrell et al (2006) cita que sentimentos de solidão e isolamento podem acometer militares em ocasiões de separação da família.

- Risco de lesão: pensar na profissão militar como livre de riscos físicos e psicológicos é uma perspectiva desejável, porém, irreal (WESSELY, 2005). No desenvolvimento de suas atividades diárias, o militar lida com armamento e munição; realiza esforços físicos que, dependendo das exigências, podem levar a lesões ósteo-musculares, tanto dentro do aquartelamento quanto nos exercícios de campo e cursos; sofre exposição a materiais químico-físico-biológicos-nucleares altamente tóxicos para aquelas equipes especializadas nestes materiais, dentre outras atividades. Além dos riscos de lesão, a ocupação militar possui como maior agravante a convivência com o risco de morte. Este tipo de perspectiva, especialmente em países que vivem em guerra, gera um considerável nível de ansiedade. O Brasil, no momento, não está envolvido em situações de conflito, mas a formação e o treinamento para participar dessas situações é

freqüente e constante. Assim, diversos cursos (Caatinga, Comandos, Forças Especiais, etc) (BRASIL, 2007e) além de conferirem a necessária formação aos militares, já os expõem, enquanto alunos, a situações estressantes similares àquelas enfrentadas em operações reais.

- Jornada de trabalho longa e imprevisível: a jornada de trabalho do militar inicia ao toque de alvorada e acaba ao toque de ordem (BRASIL, 2004), segundo o previsto no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais. Todavia, na prática, as jornadas de trabalho são mais longas e cansativas e não acabam aos toques regulamentares. Além de longa, a jornada de trabalho é imprevisível: o militar possui múltiplas funções dentro de uma organização militar e sob este prisma, muitas questões podem surgir para serem solucionadas. Devem ser consideradas atividades como o serviço de escala e missões concomitantes. As sindicâncias e a participação em comissões são exemplos de atividades que levam o militar a uma sobrecarga elevada. Sua rotina e o nível de estresse do militar são alterados significativamente. Vale lembrar que todas as atividades exercidas em caráter extraordinário não são assim remuneradas.

O ingresso em instituições militares, segundo Amador et al (2002, p.2)

traz um grande impacto psicológico ao indivíduo, já que as regras grupais destas instituições, suas particularidades, seus determinantes de convivência e ideais “permeiam as relações de trabalho e as relações interpessoais”. Ao ingressar na vida militar, o indivíduo incorpora aos seus valores os atributos característicos da personalidade militar, preconizados pelos regulamentos da instituição. Amador et al (2002, p. 3) são pertinentes ao tratar dessa adaptação, afirmando que:

Inicialmente, sentem o impacto das regras na convivência social intramuros, onde as relações perdem a naturalidade e se revestem de medo, de receio do erro e de tudo que ele pode acarretar.

Os mesmos autores, ao analisarem o impacto da inclusão nas Forças Armadas e de como isso pode ser um agente estressor, alegam que o militar anseia por um ideal de profissional que se baseia em princípios rígidos, padronização de condutas, comportamentos, atos e fardamentos, dificultando, assim, a expressão da individualidade, e sua formação ocorre nesses padrões. Resaltam, ainda, que o grupo exerce papel intimidativo sobre o indivíduo, cerceando, especialmente, sua liberdade, sendo que o Regulamento Disciplinar do Exército e o Código Penal Militar são elementos, juntamente com outros

princípios doutrinários e normativos, utilizados, não só para esse fim, mas para manter a coesão do grupo (AMADOR et al, 2002).

Particularmente, os oficiais-alunos do CFO/QC, convivem com as situações de tensão emocional como as já apresentadas e estão, constantemente, expostos aos estímulos estressores.

Analisando pontualmente, constata-se a mobilidade geográfica e a separação da família como fatores iniciais geradores de estresse, tendo em vista que a grande maioria do CFO/QC é oriunda de outros Estados da Federação, uma vez que apenas 6 são provenientes de Salvador de um total de 56 alunos (BRASIL, 2007c).

A separação da família pode gerar grande desconforto ao oficial-aluno. Burrell et al (2006) cita sentimentos de tristeza e solidão como comuns. Estes sentimentos podem estar presentes no CFO, que busca apoio constante em sua família através de conversas telefônicas, correio eletrônico, e visitas com frequência variável, dependendo da localidade onde os familiares residam. Além disso, os laços afetivos criados com os colegas são uma alternativa para aplacar os sentimentos negativos que surgem pelo afastamento dos entes queridos. Esta atitude é corroborada por Burrell et al (2006).

Da mesma forma, a mobilização

geográfica torna-se, para o CFO, fonte de sentimentos conflituosos, por todo o ano letivo: inicialmente, pela já tratada separação da família; posteriormente, pela espera para a divulgação das vagas e a conseqüente localidade de destino. As vagas das organizações militares de destino são divulgadas para os oficiais-alunos ao final do curso. A escolha dessas vagas é feita baseada numa ordenação classificatória de acordo com o desempenho cognitivo, psicomotor e afetivo obtido pelos oficiais-alunos. A expectativa e o próprio conhecimento dessas vagas retomam o sentimento de separação e de mobilização geográfica. A possibilidade de aumentar a distância de seus familiares, bem como as particularidades deste novo local de residência podem se constituir em fonte de elevado estresse.

As atividades previstas para o CFO, como para todo militar, apresentam risco como foco principal de sua existência (WESSELEY, 2005). Os oficiais-alunos do CFO realizam exercícios de campo, recebem instrução de armamento e munição, executando tiro com fuzil e com pistola e prestam serviço de escala devidamente armados. Nos exercícios de campo, são expostos a tarefas como pista de corda, onde devem atravessar uma extensão de água por sobre cordas;

pista de orientação diurna e noturna, onde há desgaste físico e mental para se achar os pontos marcados; pista de progressão diurna e noturna, na qual há rastejo na lama, progressão cautelosa em terreno desnivelado e desconhecido; exercício de tiro real diurno e noturno; exercício de patrulha nas mesmas condições da progressão; câmara de gás, dentre outros, aumentando consideravelmente o risco nos exercícios noturnos. Nos serviços de escala, alguns postos são preenchidos por oficiais-alunos armados, como observador do oficial-de-dia e sargento-de-dia da subunidade.

Quanto à jornada de trabalho, os alunos do CFO-QC passam pelos mesmos agentes estressores que os militares já formados. A demanda intelectual exigida dos alunos com os estudos e produção científica envolve-os por tempo muito mais longo.

Finalmente, a adaptação ao novo ambiente é um processo que pode ter diferentes graus de dificuldade para cada indivíduo. No entanto, como já exposto no caso dos militares, esta adaptação é conflituosa para todos os oficiais-alunos do CFO-QC. As regras rígidas que moldam comportamentos e atitudes durante grande parte do dia podem ser responsáveis por limitar a espontaneidade e até a criatividade dos oficiais-alunos. Essa situação, por ou-

tro lado, é contornada pelo vínculo afetivo estabelecido entre os companheiros de turma, que criam maneiras de tornar a rotina militar mais leve durante o período de formação.

4 Estratégias para Enfrentamento do Estresse no CFO-QC

Klink et al (2001) em estudo do ano de 2001, apresentam alguns sintomas de desgaste emocional relacionados ao estresse. São eles “altos níveis de tensão, raiva, ansiedade, humor deprimido, fadiga mental e problemas do sono” (KLINK et al, 2001, p. 270).

O enfrentamento destes problemas-sintomas, segundo o mesmo autor, pode se dar segundo alguns mecanismos distintos. O manejo do estresse comumente é realizado com treinamento em métodos de relaxamento, técnicas cognitivo-comportamentais e terapias centradas no cliente. Uma segunda opção refere-se a intervenções no desenvolvimento organizacional e reestruturação do trabalho (KLINK et al, 2001).

No CFO/QC algumas técnicas e atitudes podem ser adotadas para o enfrentamento do estresse. Técnicas de relaxamento, como conversar com os colegas, ir ao cinema, leitura ou simplesmente aproveitar melhor as horas

de sono são válidas. Outras sugestões são procurar atividades extracurriculares como dança, teatro, aulas de idiomas, esportes, pilates e yoga. Estas atividades levam ao relaxamento físico e cognitivo, apesar de exigirem esforço de uma ou outra área.

Na EsAEx, como opção, há a Seção Psico-Pedagógica, especializada em atender os problemas emocionais dos alunos relacionados a acontecimentos ocorridos na Escola ou fora de seus muros, e que interfiram no desempenho do aluno.

Contudo, além de técnicas físicas de relaxamento, é interessante ater-se na importância do vínculo criado entre os alunos do CFO. No aquartelamento, é o chamado espírito de corpo. Nos momentos de dificuldade, tensão, raiva, fadiga extrema, e humor deprimido, os alunos estão presentes para auxiliarem-se uns aos outros. Esta vinculação afetiva, que perpassa o curso de formação, é o melhor mecanismo de enfrentamento ao estresse de que o oficial-aluno pode se valer.

5 Conclusão

O estresse é uma síndrome da modernidade, acometendo pessoas das mais diversas classes sociais, gênero, idades e profissões. Pode ou não estar ligado ao trabalho. Porém, ge-

ralmente o está, visto que a maioria dos trabalhadores está exposta a agentes causadores de danos físicos ou emocionais.

Os militares estão expostos a estresse de maneira específica, pois sua profissão está ligada a risco de lesão física e morte, a separação constante da família e entes queridos, a mudanças geográficas e a jornadas de trabalho longas e imprevisíveis.

Da mesma forma que os militares em geral estão expostos a todos estes estressores, o aluno do CFO/QC também o está, por também ser militar, apesar de aluno. O afastamento da família, a apreensão quanto o local para onde será feita a transferência ao final do curso, as atividades de risco durante o curso e outros fatores em menor grau contribuem como fatores geradores de estresse. Supõe-se evidenciar algumas mudanças de comportamento em determinados períodos, como por exemplo: nos dias que precedem as avaliações.

As propostas de mecanismos de enfrentamento que poderiam ser utilizados contra o estresse no CFO/QC, podendo abranger técnicas emocionais, físicas ou de reorganização administrativa.

Todavia, no EB, as regras rígidas de hierarquia e disciplina não permitem uma re-estruturação

organizacional, haja vista sua estabilidade há mais de três séculos. No entanto, técnicas físicas e emocionais, especialmente o vínculo com os demais colegas e com as respectivas famílias, são essenciais para um bom enfrentamento do estresse no CFO/QC.

Referências

AMADOR, F.S. et al. Por um programa preventivo em saúde mental do trabalhador na brigada militar. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília: v.22, n.3, set. 2002.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado Maior do Exército. **Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército**. Brasília: Gráfica do Exército, 1996.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – R-1 (RISG)**. Brasília: Gráfica do Exército, 2004.

_____. Exército Brasileiro. DEP. DEE. Escola de Administração do Exército. **Manual do Candidato EsAEx 2006**. Salvador: 2006.

_____. Exército Brasileiro. Escola de Saúde do Exército. Portal Escola de Saúde do Exército. Disponível em: <<http://www.essex.ensino.eb.br/>> Acesso em: 01 jul. 2007a.

_____. Exército Brasileiro. Instituto Militar de Engenharia. Localização do IME. Disponível em: <http://www.ime.eb.br/index.php?option=con_content&task=view&id=3&Itemid=65>. Acesso em: 01 jul. 2007b.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Escola de Administração do Exército. Disponível em: <<http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/>>. Acesso em: 01 jul. 2007c.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Exército Brasileiro – braço forte, mão amiga. Como ingressar no Exército. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/02ingr/ingressar.htm>>. Acesso em: 01 jul. 2007d.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Exército Brasileiro – braço forte, mão amiga. Operações e exercícios. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/03ativid/operacoes/indice.htm>>. Acesso em:

16 jul. 2007e.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando Militar do Sul. Comando Militar do Sul – Elite do Combate Convencional. Disponível em: <http://www.cms.eb.mil.br/index.php?option=com_content&task=view&id=586&Itemid=1>. Acesso em: 16 jul. 2007f.

BURRELL, L. M. et al. The impact of military lifestyle demands on well-being, army, and family outcomes. **Armed Forces & Society**. v. 33. n. 1. Oct. 2006.

CARVALHO, I. M. M.; ALMEIDA, P. H. Família e proteção social. **São Paulo em perspectiva**. v. 17 n. 2, p. 109-122, 2003.

GRAEFF, F.G. Bases biológicas do transtorno de estresse pós-traumático. **Revista Brasileira de Psiquiatria**. São Paulo, v. 25, p. 21-24, 2003.

KLINK, J.J.L. et al. The benefits of interventions for work-related stress. **American Journal of Public Health**. v. 91, n. 2, Feb. 2001.

LUDERMIR, A. B.; MELO FILHO, D. A. Condições de vida e estrutura ocupacional relacionadas a transtornos mentais comuns. **Revista de Saúde Pública**. São Paulo, v. 36, n. 2, p. 213-21, 2002.

MONTALI, L. Relação família-trabalho: reestruturação produtiva e desemprego. **São Paulo Em Perspectiva**. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 123-135, 2003.

NOBLET, A. Building health promoting work settings: identifying the relationship between work characteristics and occupational stress in Australia. **Health Promotion International**. Oxford University Press, v. 18, n. 4, 2003.

ONCIUL, J. V. ABC of Work Related Disorders: Stress at Work. **British Medical Journal**. v. 1313. p. 745-748, 1996.

SALLES, D.; ORSOLINI, M. Cinco milhões querem o governo como patrão. **Revista Veja**. São Paulo: Ed. Abril, n. 24, 20 jun. 2007.

STACCIARINI, J. M. R., TRÓCCOLI, B. T. Stress Ocupacional. In: MENDES, A. M.; MORGES, L. O.; FERREIRA, M.

C. (org) **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

WESSELY, S. Risk, psychiatry and the military. **British Journal of Psychiatry**. v. 186, p. 459 – 466, 2005.

WOLFF, P.H.; G. FESSEHA. The orphans of Eritrea: are orphanages part of the problem or part of the solution? **American Journal of Psychiatry**. v. 155, n. 10, Oct. 1998.

ZAGO, N. Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares. **Revista Brasileira de Educação**. v. 11, n. 32, maio/ago. 2006.

Revista Científica da Escola de Administração do Exército: Colaborações

A Revista Científica da Escola de Administração do Exército aceita para publicação trabalhos científicos desenvolvidos nos diversos ramos da linha de ensino complementar do Exército Brasileiro, ou seja: ciências administrativas (Administração, Economia, Contabilidade e Estatística), informática, ciências humanas (Direito, Comunicação Social e Psicologia), magistério (inclusive Pedagogia) e ciências da saúde (Veterinária e Enfermagem).

Para obter as instruções para o envio e formatação de artigos científicos para publicação na revista, entre em contato com o e-mail revistacientifica@esaex.ensino.eb.br.

Após o envio do artigo, este será analisado pela Comissão Editorial da revista e por um colaborador *ad hoc* indicado, sem identificação do autor, e publicado caso seja aprovado.