

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

ALEXANDRE FABIANO DE CARVALHO

O ENSINO A DISTÂNCIA CORPORATIVO NAS ORGANIZAÇÕES
GOVERNAMENTAIS E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO: UMA
PESQUISA-AÇÃO NO 3º CTA

SÃO PAULO
FEVEREIRO/2011

ALEXANDRE FABIANO DE CARVALHO

O ENSINO A DISTÂNCIA CORPORATIVO NAS ORGANIZAÇÕES
GOVERNAMENTAIS E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO: UMA
PESQUISA-AÇÃO NO 3º CTA

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação, sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior.

SÃO PAULO

FEVEREIRO/2011

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CEETEPS

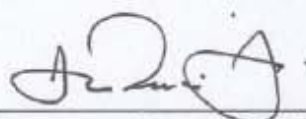
C331e Carvalho, Alexandre Fabiano de
O ensino a distância corporativo nas organizações governamentais e o uso de ferramentas de gestão: uma pesquisa-ação no 3º CTA / Alexandre Fabiano de Carvalho. – São Paulo : CEETEPS, 2011.
94 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior.
Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2011.

1. Ensino a distância. 2. Balanced Scorecard. 3. Sistema de Excelência Gerencial. 4. Organizações aprendentes. 5. Pesquisa-ação. I. Colenci Júnior, Alfredo. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

ALEXANDRE FABIANO DE CARVALHO

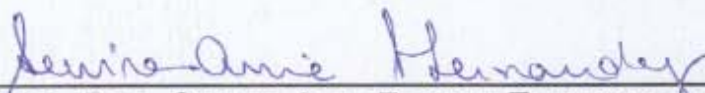
O ENSINO A DISTÂNCIA CORPORATIVO NAS ORGANIZAÇÕES
GOVERNAMENTAIS E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO:
UMA PESQUISA-AÇÃO NO 3º CTA



PROF. DR. ALFREDO COLENCI JÚNIOR



PROFA. DRA. ANA TERESA COLENCI TREVELIN



PROFA. DRA. SENIRA ANIE FERRAZ FERNANDEZ

São Paulo, 23 de fevereiro de 2011

Dedicatória

À Maria do Carmo e ao Gabriel, razão motivadora do meu caminhar e da minha vontade de vencer. A vocês muito obrigado pelo apoio, carinho e incentivo, principalmente nos momentos de minha ausência.

Aos meus pais pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por estar presente em todos os momentos da minha vida, especialmente naqueles momentos em que certamente Ele me carregou nos braços.

Ao Exército Brasileiro, por minha formação profissional repleta de valores e crenças inquebrantáveis de poder de superação e de espírito do cumprimento do dever.

Ao meu professor orientador Alfredo Colenci Júnior pela motivação e confiança em mim depositada.

Aos demais professores e colegas do programa de mestrado pelo espírito de companheirismo e amizade ao longo desses dois anos.

Aos companheiros do 3º CTA, em especial ao coronel Betat, ao tenente-coronel Yamanaka, aos majores Roberto, Stephano e Marcio, ao tenente Watanabe, subtenente Roberto e sargento Salomão.

Por fim quero agradecer a todos que direta ou indiretamente acompanharam esta caminhada.

“Um homem precisa viajar. Por sua conta, não por meio de histórias, imagens, livros ou TV. Precisa viajar por si, com seus olhos e pés, para entender o que é seu. Para um dia plantar as suas próprias árvores e dar-lhes valor. Conhecer o frio para desfrutar do calor. E o oposto. Sentir a distância e o desabrigo para estar bem sob o próprio teto. Um homem precisa viajar para lugares que não conhece para quebrar essa arrogância que nos faz ver o mundo como o imaginamos, e não simplesmente como é ou pode ser; que nos faz professores e doutores do que não vimos, quando deveríamos ser alunos, e simplesmente ir ver”

Amyr Klink - Mar Sem Fim. 2000

Resumo

CARVALHO, A. F. O Ensino a Distância Corporativo nas Organizações Governamentais e o Uso de Ferramentas de Gestão: Uma Pesquisa-Ação no 3º CTA. 2010. 94 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo.

A Divisão Técnica do 3º Centro de Telemática de Área (3º CTA), desde os anos 80 oferece treinamentos na área de comunicações e informática a militares do Exército Brasileiro (EB) sob a forma de ensino presencial. O surgimento das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) proporcionaram ao Centro um ambiente favorável à experimentação de lançar-se ao mundo da educação corporativa a distância. No mesmo período, a Unidade passou por uma reestruturação na Gestão, graças ao Sistema de Excelência Gerencial (SEG) adotado pelo EB, baseado no *Balanced Scorecard* (BSC). Face aos conhecimentos pré-existentes por sua Alta Administração, o 3º CTA pôde implementar, simultaneamente, um novo modelo de ensino, resultando num aumento significativo de alunos capacitados e de investimentos voltados a melhor capacitação técnica dos tutores e coordenadores de curso. Diante de um breve histórico das Organizações, da metodologia dos Mapas Estratégicos de Kaplan e Norton, da teoria da Organização que Aprende de Peter Senge e da implantação do SEG no 3º CTA, a Pesquisa-Ação foi adotada como metodologia de estudo que possibilitou uma análise dos aspectos motivacionais dos recursos humanos da Organização, caracterizada como governamental e cuja perspectiva financeira a diferencia das organizações particulares com fins lucrativos. Assim, este trabalho propõe um estudo acerca dos caminhos traçados nesse período, a compreensão das ferramentas usadas (BSC, SE-OM, SisPIT, SISPEG) e suas características, bem como o desfecho dos empreendimentos realizados.

Palavras-chave: Ensino a Distância, *Balanced Scorecard*, Sistema de Excelência Gerencial, Organizações Aprendentes, Pesquisa- ação.

Abstract

CARVALHO, A. F. O Ensino a Distância Corporativo nas Organizações Governamentais e o Uso de Ferramentas de Gestão: Uma Pesquisa-Ação no 3º CTA. 2010. 94 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo.

The Technical Division of the 3º Centro de Telemática de Área (3º CTA), trains communication and computing the military in the form of classroom teaching since the 80. The emergence of New Information Technologies and Communication (NTIC) giving the 3º CTA an environment conducive to experimentation to launch itself into the world of corporate education at distance. In the same period, it has undergone a restructuring in management, thanks to the system adopted by the Brazilian Army Managerial Excellence, based on the Balanced Scorecard. Given the preexisting knowledge of its senior management, the 3º CTA could implement at the same time, a new model of education, resulting in a significant increase of students trained and better targeted investments in technical training of tutors and course coordinators. Faced with a brief history of the Organizations, the Methodology of Strategy Maps by Kaplan and Norton, the theory of Learning Organization by Peter Senge and the implementation of the SEG in 3º CTA, Action research was adopted as a study methodology that allowed for an examination of the motivational aspects of the organization's human resources, characterized as governmental and financial perspective which differs from the private for-profit organizations. Thus, this paper proposes a study on the paths laid out in this period, the understanding of the tools used (BSC, SE-OM, SisPIT, SISPEG) and its characteristics, as well as the outcome of projects undertaken.

Keywords: Distance Learning, Balanced Scorecard, System Management Excellence, Learning Organizations, Action-Research.

Lista de Figuras

Figura 1- As cinco disciplinas da organização que aprende.....	25
Figura 2- Quadro de Mudança de conceitos.....	31
Figura 3- Gráfico da evolução do investimento corporativo em educação.....	32
Figura 4 – Linha do Tempo da terminologia EaD.....	33
Figura 5 - Quadro das escolas de formação dos militares de carreira do Exército....	36
Figura 6 – Página do portal de educação do Exército.....	38
Figura 7 – As perspectivas do BSC.....	43
Figura 8 - Modelo Genérico de Mapa Estratégico.....	47
Figura 9 - Mapa Estratégico do EB.....	48
Figura 10-Página do SISPEG-WEB, indicadores e pontuações de autoavaliação....	50
Figura 11 - Matriz GUT.....	51
Figura 12 - Ciclo PDCA.....	52
Figura 13- Indicadores de desempenho.....	52
Figura 14 - Planilha de controle de indicadores estratégicos.....	53
Figura 15 - Pavilhão central do 3º CTA.....	57
Figura 16 - Detalhe das fundações que deram origem ao pavilhão do 3º CTA.....	58
Figura 17 - Subordinação do 3º CTA.....	59
Figura 18 - O 3º CTA no início de seu funcionamento.....	60
Figura 19 – Cursos em EaD oferecidos no ano de 2010.....	63
Figura 20 - Percentual de participação de alunos por Região Militar.....	63
Figura 21 - Quantidade de alunos matriculados no EaD do 3º CTA.....	64
Figura 22 - Página do SISPEG-WEB.....	68
Figura 23 - Detalhes dos ME do EB, DCT, CITEx e do antigo modelo do 3º CTA...70	
Figura 24 - Detalhe do novo objetivo do ME do 3º CTA.....	70
Figura 25 - Valores empenhados para capacitação de curso ao 3º CTA.....	73

Lista de Abreviaturas e Siglas

3º CTA - 3º Centro de Telemática de Área

5W2H – ferramenta de gestão: (*What, Who, Where, Why, When, How e How Much*)

AMP - Análise e Melhoria de Processos

AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem

BSC - *Balanced Scorecard*

CEP- Centro de Estudos de Pessoal

CITEx - Centro Integrado de Telemática do Exército

CMSE - Comando Militar do Sudeste

CPD/2 - Centro de Processamento de Dados Nº 2

DCT - Departamento de Ciência e Tecnologia

DECEX - Departamento de Educação e Cultura do Exército

EaD - Ensino a Distância

EB –Exército Brasileiro

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

FT - Força Terrestre

GE – *General Electric*

GUT- Gravidade, Urgência e Tendência (ferramenta gerencial)

MDef - Ministério da Defesa

ME - Mapa Estratégico

MPE - Mapa Estratégico do Exército

MPG- Melhores Práticas de Gestão

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NTIC - Novas Tecnologias da Informação e Comunicação

OIM - oportunidades de inovação e melhoria

OM - Organizações Militares

OO- Objetivos Organizacionais

PA - Planos de Ação

PDCA- Ferramenta de acompanhamento cíclico- Plan, Do, Check, Act

PE - Planejamento Estratégico

PEG-EB - Programa Excelência Gerencial

PEO - Planejamento Estratégico Organizacional
PF - Pontos Fortes
PG - Plano de Gestão
PIT - Plano Interno de Trabalho
PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade
PPQG - Prêmio Paulista de Qualidade e Gestão
PRODESP - Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo
RDE - Regulamento Disciplinar do Exército
SASM - Sistema de Alistamento de Serviço Militar
SE-EB - Sistema de Excelência no Exército Brasileiro
SEG-EB - Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro
SE-OM - Sistema de Excelência na Organização Militar
SISPEG-WEB - Programa do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro
T&D - Treinamento e Desenvolvimento
TI - Tecnologia da Informação
TIC Tecnologia da Informação e Comunicação
UC - Universidades Corporativas

Sumário

Introdução.....	12
1 Teorias de Administração	20
1.1 A Era da Informação e o conceito das Organizações que Aprendem.....	24
2 Educação Corporativa, Treinamento, Educação a Distância e as Universidades Corporativas.....	28
2.1 Treinamento e EaD no Exército Brasileiro.....	35
3 Planejamento Estratégico e <i>Balanced Scorecard</i>	41
3.1 O Processo de Criação de Valor.....	42
3.2 O Mapa Estratégico.....	46
3.3 O Sistema de Excelência do Exército Brasileiro.....	47
3.4 O Planejamento Estratégico Situacional.....	55
4 O 3º Centro de Telemática de Área.....	57
4.1 Histórico do 3º CTA.....	58
5 A Implantação do Sistema de Excelência - Organização Militar: a fase de pesquisa-ação.....	65
Conclusão.....	74
Referências.....	78
Apêndices.....	80
Anexos.....	82

INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe novos procedimentos de Gestão do Conhecimento das organizações aliado às tendências atuais no que diz respeito ao Planejamento Estratégico (PE) e Ensino a Distância (EaD). A partir da realidade constatada no 3º Centro de Telemática de Área (3º CTA) e a comunicação entre os oficiais da alta administração e a equipe técnica de ensino, percebe-se cada vez mais que as organizações, governamentais ou não, têm a necessidade de compreensão da coexistência e da interdependência desses dois subsistemas.

Sendo assim, a organização comprometida com a aprendizagem em equipe requer uma visão integrada, proporcionando um apoio relativo à capacitação dos recursos humanos, de maneira que atenda efetivamente a sua finalidade.

Focaliza-se a interação de aspectos científicos recentes de gestão e educação, tendências evidenciadas nas últimas décadas para aprimoramento dos capitais humano e intelectual.

Neste contexto, a tecnologia proporciona a expansão da comunicação entre as organizações com ou sem fins lucrativos, além de difundir as melhores práticas de gestão, viabilizando o retorno do investimento no capital intelectual e humano.

Trabalhar com a capacitação do capital humano para o desempenho de suas funções no mundo contemporâneo tem sido um grande desafio para o contexto governamental. Enquanto as suas estruturas rígidas e hierárquicas continuam sendo foco de rigorosos sistemas de controle, o mundo avança cada vez mais rápido para o caminho da flexibilidade e da descentralização.

Segundo Castells (1999), vive-se hoje uma metamorfose da sociedade, uma nova ordem econômica e social em cujo cerne encontram-se as tecnologias de informação, do processamento e da comunicação dinâmica. O processo atual de expansão tecnológica cresce exponencialmente em âmbito global, em razão de sua capacidade de criar uma interface de campos tecnológicos.

No sentido de poder aumentar a competitividade das organizações, surge um modelo de gestão nas organizações baseado em melhores práticas, difundido pela literatura como “ferramentas” que são aplicadas ao mundo corporativo de maneira sistemática e com base científica, mas bastante pragmáticas, quase sempre acarretando em uma reformulação da estrutura dos processos aos quais as instituições ou empresas se sujeitam para atingirem suas metas de maneira eficaz.

De acordo com Senge (2004), as organizações que usam práticas coletivas de aprendizagem estão bem preparadas para progredir no futuro, porque são capazes de desenvolver qualquer habilidade necessária de ter êxito.

Para o desenvolvimento deste trabalho será dado enfoque nas ferramentas de gestão adotadas pelo Exército Brasileiro aplicadas ao 3º CTA, órgão responsável pelo apoio em telemática às organizações militares do Exército no estado de São Paulo. Os dados colhidos são referentes ao período de 2006 a 2010. Os agentes focados serão a alta administração, as equipes de treinamento do 3º CTA e os alunos dos treinamentos realizados. O serviço analisado será o treinamento a distância, tal qual como são feitos por muitas organizações civis e não-governamentais. Os fatores positivos e negativos das mudanças aplicadas ao Centro também serão contemplados neste trabalho.

A partir da implantação do Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (SEG-EB) em meados de 2007, as Organizações Militares (OM) de toda a Força Terrestre (FT) tiveram a oportunidade de evoluir no que tange ao seu PE, passando a formular suas missões, suas crenças e valores, suas metas e objetivos. O novo sistema adotado fez com que a alta administração das OM de todo o Brasil pudessem rever e estabelecer formalmente o seu papel na comunidade em que estava inserida, sempre alinhadas ao Mapa Estratégico do Exército (MPE), conforme a doutrina de Kaplan e Norton (2004), na qual é possível criar valor nos produtos ou serviços de uma organização a partir de seus ativos intangíveis.

No 3º CTA, foi criada pelo chefe da época (2008), conforme orientações do escalão superior, a Seção de Planejamento, órgão interno responsável pela adequação da OM à nova realidade adotada pelo Exército. Com essa criação, foram realizadas diversas reuniões para tratar do estabelecimento de metas a serem atingidas pelo Centro.

Seguindo esse preceito, foi montado o Mapa Estratégico (ME) do 3º CTA, consolidando diversos objetivos a serem atingidos, dentre eles alguns voltados para a capacitação e treinamento do pessoal interno, tendo como perspectiva financeira o entendimento de que a OM, ao se distinguir pela sua eficiência, eficácia e efetividade, teria credibilidade suficiente do escalão superior para fundamentar seus pedidos de recursos, cujo instrumento seria o Plano Interno de Trabalho, que será detalhadamente explicado no decorrer desta dissertação. Esses recursos funcionariam como um investimento na própria Organização, resultando em um

quadro de instrutores melhor qualificado e mais capacitado para atender à crescente demanda de treinamentos na área da Tecnologia da Informação (TI).

A organização em estudo possui característica governamental e não tem fins lucrativos. Por finalidade sua missão é prestar apoio técnico e treinamento na área de telecomunicações, eletrônica e informática, os quais contribuem para uma força armada capacitada para cumprir sua missão constitucional: a Defesa Nacional e a manutenção da lei e da ordem. A constatação dessa característica leva a questionamentos sobre os efeitos motivadores necessários para que ela se lance à inovação, como por exemplo a implementação do novo sistema de gestão e a inserção do EaD na pauta de atribuições do Centro, ora por ter uma estrutura burocrática e regimental bastante rígida, ora por não vislumbrar no aspecto financeiro uma razão pela qual se deva estabelecer metas e objetivos.

Conforme Senge (2004), as organizações de sucesso serão as organizações inteligentes, ou seja, que utilizarão a experiência coletiva, assim como as capacidades e os talentos individuais para aprender e ter êxito em equipe, para isso a organização deve ater-se a cinco disciplinas essenciais para sua organização: domínio pessoal, modelo mental, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Baseado no que observou-se no período de 2006 a 2009, pergunta-se, hipoteticamente, se a implantação de um Planejamento Estratégico:

- Consegue obter avanços significativos no que tange os seus serviços (ou produtos) em uma organização governamental de estrutura rígida?
- Consegue motivar seus quadros para que a organização torne-se uma organização inteligente?
- Utilizando-se das ferramentas de gestão para criar valor a partir de bens intangíveis, consegue obter retorno financeiro como “reinvestimento” para novos projetos?
- O EaD é uma opção viável e tem capacidade de permear nesse tipo de organização como veículo de gestão do conhecimento, sob a forma de educação continuada?

Sabe-se que o PE é hoje um referencial adotado no mundo todo pelas organizações que buscam competitividade, muitas vezes a sua própria sobrevivência. Uma falha de planejamento ou projeto, por exemplo, pode ser fatal para uma organização, desencadeando perda de recursos, demissões e até

falência. Se não houver ferramentas de controle do andamento dos processos, essa organização estará fadada ao fracasso.

O mundo atual exige que se tenha flexibilidade e capacidade de inovação, isso devido ao fato de se ter como responsável a velocidade com que as informações e o conhecimento percorrem o nosso mundo instantaneamente e em escala global.

Por outro lado, existem organizações governamentais, sem fins lucrativos e que têm seus objetivos restritos à manutenção de um bem ou serviço essencial, cuja natureza seja exclusiva e única, com relação ao seu produto final ou serviço. Geralmente são formalizadas e reguladas nas formas da lei, para o bem da coletividade num país, estado ou município, possuindo, muitas vezes, diversas atividades complementares.

Cabe ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a missão de orientar aos outros ministérios sobre a necessidade do estabelecimento de um planejamento estratégico, a fim de buscar o alinhamento de toda a estrutura do Governo, em seus diversos níveis.

Diante dessa realidade, percebe-se certa reação, em especial, dos funcionários das organizações governamentais, questionando a real necessidade de todo esse empenho, visto que o conceito de “competitividade” está muito associado à “concorrência” entre as organizações. No entanto é possível que os funcionários dessas organizações adquiram uma visão sistêmica, conduzida por outros fatores que serão estudados adiante. Assim poderá melhorar sua produtividade com êxito e motivação, prestando um serviço de melhor qualidade. Essa visão permite ainda fazer com que todos os níveis da organização compreendam os motivos pelos quais estão adotando medidas inovadoras. A perspectiva financeira do PE passa da ótica de “lucro” para a de “investimento”. Diante desse entendimento, o 3º CTA buscou não só o alinhamento estratégico, mas também utilizar-se da inserção do EaD em seu portfólio, agregando mais valor e importância à Organização, ampliando suas capacidades em prol da Instituição EB.

Considerando a estrutura hierárquica regulamentada pelo Estatuto dos Militares, as organizações do Ministério da Defesa (MDef) comprometeram-se em estabelecer seus Planos de Gestão (PG), colocados em prática e difundidos até seu último nível. Entretanto, isso não significa que qualquer outro segmento governamental (outros ministérios) não possa seguir os mesmos passos, visto que,

tirando-se o fato das características castrenses que lhe são peculiares, toda a sua administração segue os mesmos preceitos do MPOG e os ensinamentos colhidos podem ser rapidamente absorvidos e executados por órgãos de quaisquer outros ministérios.

Deste modo, este trabalho permitirá esclarecer, comprovar ou não, a funcionalidade dos mecanismos adotados para uma administração eficiente, bem como a possibilidade de motivação profissional dos seus quadros e conseqüentemente reconhecimento do seu escalão superior (órgão ao qual está subordinado) .

O presente trabalho tem sua relevância na aquisição de maior conhecimento experimental e tecnológico e o alcance de resultados coerentes com os objetivos estabelecidos, vindo desta maneira a contribuir para uma apreciação de outros órgãos, sejam eles militares ou não.

Também é intenção deste trabalho contribuir no sentido de servir de base para outros estudos em aspectos correlacionados, indo ao encontro dos caminhos que levam a uma gestão eficiente e focada em referências atuais.

A metodologia aplicada nesta dissertação de mestrado possui uma abordagem de investigação sobre as equipes da alta administração e de treinamento em EaD do 3º CTA, utilizando técnicas adquiridas em prol da gestão, ferramentas para a mensuração de resultados e conclusões sobre as possíveis conseqüências na melhoria do desempenho e na motivação dos quadros da organização.

O trabalho está fundamentado nas teorias que nortearam a adoção do pensamento sistêmico, da estrutura baseada na Universidade Corporativa, em dados que apontam o desenvolvimento da Educação à Distância como tendência no modelo de transmissão do conhecimento e a fusão desses conceitos sob a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC).

Também será apresentada a estrutura do 3º CTA e seus agentes envolvidos no processo (alta administração e equipe de EaD), será descrita a relação entre eles e será buscada uma proposta de um repensar os benefícios trazidos pelas ferramentas de gestão.

A partir da observação do andamento das mudanças no período anteriormente citado, buscou-se a interação entre os agentes envolvidos, foram realizadas reuniões para alterações de planos e projetos com o objetivo de

identificar melhorias ao processo. Os resultados serão descritos de forma cronológica para uma compreensão mais fácil.

No período, foram realizadas reuniões, pesquisas quantitativas e qualitativas, tendo-se a observação dos resultados como uma técnica de pesquisa junto ao desenvolvimento deste trabalho.

Sob a perspectiva deste autor, foram exploradas, descritas e analisadas as etapas dos processos de implantação do EaD e da formulação do PE no 3º CTA. Com a análise, pretende-se ir ao encontro de um entendimento do que foi estudado e obter conclusões e, se for o caso, novas propostas. Para isso, serão seguidas algumas fases:

Na fase exploratória realiza-se o diagnóstico da situação na busca da identificação do campo de pesquisa. Nesse momento, levanta-se o referencial teórico relacionado às áreas da Administração, do planejamento estratégico e sua relação com a organização aprendente, a legislação específica, que trata das determinações do escalão superior. São consultadas também as atas das reuniões, observações e análises de serviço. Coloca-se em pauta o tema e parte-se para uma pesquisa de ordem prática que pode ou não gerar ações no processo de investigação.

Na fase de planejamento foi realizada a verificação dos novos modelos de gestão de ordem geral. O treinamento é um dos itens a serem contemplados. Da mesma maneira, deve ser feito um levantamento para definição de coleta de dados para atingir os objetivos propostos que possibilitem a construção de um referencial teórico para a pesquisa.

Na fase de ação se concentram esforços na observação, difusão de resultados, negociações com os envolvidos e na implementação de ações-piloto que posteriormente, após avaliação, podem ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores (THIOLLENT, 1997).

Finalmente, na fase de avaliação, a finalidade é de verificar os resultados das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas consequências a curto e médio prazo, extraindo ensinamentos que sejam úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros.

Para a realização da pesquisa proposta, traçou-se um objetivo geral que foi desdobrado em objetivos específicos que serão apresentados a seguir.

Analisar os processos de implementação do PE em uma organização governamental, de modo que seus gestores e integrantes reconheçam sua viabilidade, os reflexos trazidos ao aprendizado em equipe e o retorno proporcionado pela inovação e melhoria dos seus serviços ou produtos finais, em especial o EaD. Para isso será necessário:

- Analisar a correlação da teoria da organização que aprende e das ferramentas de gestão como fator influente nas organizações governamentais, sob o ponto de vista da transmissão e manutenção do conhecimento.

- Investigar o histórico do EaD e apresentar o trabalho do 3º CTA, na área de treinamento.

- Analisar os efeitos da implementação da gestão voltada ao conhecimento e o retorno, sob as formas de motivação da força de trabalho e de investimento de recursos financeiros, baseado nas melhores práticas adquiridas pelo 3º CTA.

Além desta introdução, que contemplou a relevância, o interesse do trabalho, o problema, os objetivos, as justificativas e as contribuições do estudo, a presente dissertação apresenta mais seis capítulos:

O capítulo um, “Teorias da Administração e das Organizações Aprendentes”, narra a evolução das teorias clássicas da Administração de Henri Fayol, da Administração Científica de Frederick Taylor, das Relações Humanas, da Burocracia e da Contingência, culminando no pensamento de Peter Senge, que evidencia um novo modelo de gestão, envolvendo organizações e pessoas, buscando justificar a necessidade de mudanças necessárias para uma administração eficiente e produtiva, através de um novo paradigma.

O capítulo dois, “A Educação Corporativa e o advento da Educação a Distância” explica a justificativa histórica dos métodos de treinamento, o surgimento e a evolução do ensino corporativo até os dias atuais. Aponta para as causas da evolução do ensino a distância no mundo e no Brasil, onde conquistou seu espaço e chegou até os órgãos não-governamentais, dentre eles o Exército Brasileiro, mais especificamente, o 3º CTA.

O capítulo três, “O Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*”, aborda a concepção dessas duas grandes ferramentas, utilizadas em larga escala no mundo atual pelas organizações. Trata também da adaptação desses métodos pelo Exército Brasileiro (EB) para compor o seu sistema de excelência gerencial, aliados

aos que já possui, como ele funciona e como as OM enquadram-se no contexto desse sistema.

O capítulo quatro, “O 3º CTA: história, subordinação e o advento do EaD”, descreve o histórico do quartel, suas missões de apoio e sua subordinação, bem como o processo de complementação do EaD no escopo dos serviços prestados pelo Centro.

O capítulo cinco, “A pesquisa-ação no 3º CTA” descreve o processo de implementação do SEG-EB. Seguindo a metodologia constante do título, é conduzido por este autor, co-responsável pela adoção de novas medidas que corroboraram no êxito da equipe da Divisão Técnica do Centro, responsável pelos treinamentos, em especial na modalidade a distância.

O último capítulo, “Conclusão”, apresenta uma análise e as considerações gerais sobre esta dissertação, indicando as perspectivas de trabalhos futuros proporcionados por esta pesquisa.

1 TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO

No intuito de entender a evolução das organizações, é interessante a análise da evolução das doutrinas de administração, pois os conceitos de organização e administração estão, historicamente, muito ligados entre si. Este estudo traz à tona o entendimento atual do que seja uma organização eficiente, em um contexto cada vez mais competitivo, inserido na era da informação.

Da Teoria Clássica da Administração de Henri Fayol e da Administração Científica de Frederick Taylor, desenvolvidos no início do século XX, depreende-se a ideia da racionalização do trabalho, da eficiência e eficácia que é a agilidade e rapidez dos funcionários gerando lucro e ascensão industrial. Esses princípios norteadores serviram para a estruturação de um novo modelo de produção, enquadrando-se nas demandas produtivas e nos diversos fatores sociais da época. O fato de não existir fundamentação experimental e carência de uma efetiva investigação dos métodos e técnicas apresentados (testes de aplicação prática), provoca um movimento de reação e oposição por alguns dos estudiosos da época.

A Teoria das Relações Humanas surge das conclusões obtidas num trabalho de investigação de Elton Mayo entre 1927 e 1932, criticando os principais postulados da Teoria Clássica da Administração. Esse trabalho centralizou-se nas pessoas e não mais na tarefa e estrutura, como preconizavam Fayol e Taylor. Havia, pois, a necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas das Teorias Clássicas e remetendo para a influência das ciências humanas, como a psicologia e a sociologia, no seio das organizações.

As conclusões das experiências que dão sustentabilidade a essa teoria, enfatizam a interação social como um motor fundamental para o equilíbrio entre a função econômica (produzir bens e serviços) e a função social (distribuir a satisfação entre os seus participantes) da organização industrial. Assim sendo, o operário é visto como um ser integrado em um grupo, e cuja satisfação decorre de sua integração social na empresa e do grau de reconhecimento social a ele imputado, com consequências evidentes ao nível de produção da empresa.

Nos anos 40 surge, da necessidade de substituir as teorias antes descritas, a Teoria da Burocracia, já que aquelas se tinham tornado obsoletas e incapazes de

responder aos problemas apresentados pelas organizações da época. Robert K. Merton, criador desta teoria, baseia-se no pensamento de Max Weber, fundador da escola moderna de administração e sociologia, para criar um modelo burocrático das organizações, de princípios baseados na normatização da ação, na hierarquia de autoridade e das funções, no relacionamento impessoal, na distinção entre administração e propriedade e na adoção de concursos ou seleção para ingresso de funcionários. Segundo ele, essas características são, indubitavelmente, justas e potenciadoras de vantagens tanto para o que está no topo da hierarquia como para o que está na sua base.

Tanto para Merton como para Weber, a discrição, a disciplina, a eficácia, o controle, a precisão, a rapidez e a previsibilidade do funcionamento são consequências altamente positivas da adoção de uma administração burocrática na organização (TEIXEIRA, 1995 p. 13). As diversas disfunções que a teoria apresentava, resultantes de desvios ou exageros em cada uma das características do modelo de Weber, seriam capazes de realizar efeito contrário aos seus objetivos iniciais, dando à palavra “burocracia”, a conotação negativa que possui até hoje.

A Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 50, como um desdobramento dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas. Em contraposição à Teoria da Burocracia, tem uma visão extremamente crítica da organização formal e um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências. As organizações inter-relacionam com o seu ambiente externo, que é a sociedade maior, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre as organizações, mostrando a organização como sendo um sistema aberto que se relaciona com o ambiente e com outras organizações. É um todo composto por partes que se inter-relacionam. Portanto, o todo é maior do que a simples soma das partes.

Sob esse enfoque, os sistemas organizacionais não são a mera justaposição das partes. O homem organizacional, como é visto, para ser bem-sucedido em todas as organizações, precisa ter como características de personalidade: flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna e da diversidade de papéis desempenhados nas organizações, tolerância às frustrações para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, capacidade de adiar as recompensas e poder de

compensar o trabalho rotineiro na organização em detrimento de preferências pessoais e permanente desejo de realização para garantir cooperação e conformidade com as normas organizacionais para obter recompensas sociais e materiais. Assim como há o homem organizacional, há também uma organização social, pois cada pessoa pertence a vários grupos e organizações, e desempenha diversos papéis, ocupa muitas posições e suporta grande número de normas e regras diferentes.

Há assim uma identificação com os grupos funcionais, como por exemplo corporações policiais, exércitos, escolas, hospitais e igrejas. Um entendimento resumido do pensamento dessa Teoria está na afirmação de que uma organização tem um objetivo, uma meta, e para que estes sejam alcançados com mais eficiência, é necessário que haja uma relação estável entre as pessoas, sendo estas relações sociais estáveis criadas deliberadamente, para atingir determinado fim.

Nos anos 60, ainda sem ter encontrado uma teoria administrativa que pudesse resolver de maneira eficaz o problema das organizações, P.R.Laurence e J.W. Lorsch realizaram uma série de estudos sobre a defrontação entre organizações e ambiente, da qual concluíram que elas estabelecem uma relação de interdependência. Em oposição à ideia da Teoria da Administração Científica, a Teoria da Contingência tem uma visão sistêmica das organizações, acreditando que a melhor maneira de alcançar seus objetivos é influenciada pelas dinâmicas externas à organização, como por exemplo condicionantes políticas, culturais, econômicas etc. Esses fatores apresentam-se como forças que exigem uma análise minuciosa para que lhes possam fazer face de maneira eficaz. Colaborando com essa ideia, os estudos de James Thompson imprimem uma nova perspectiva: o impacto tecnológico sobre as organizações, essencial para a resolução dos problemas organizacionais.

Apesar da sequência cronológica com que essas teorias foram apresentadas, e da proposta de umas se oporem ou se enquadrarem num quadro referencial antagônico à imediatamente anterior, isso não significa que elas foram se substituindo integralmente. Cada uma delas continuam, de fato, exercendo maior ou menor influência nas organizações, e é possível encontrarmos essas evidências em sua estrutura (TEIXEIRA, 1995, p. 10).

Diante do entendimento das teorias estudadas, pode-se depreender que o Exército Brasileiro utiliza-se, fundamentalmente, da teoria estruturalista, devido à tradição da organização, como de estrutura rígida, apoiada na teoria burocrática, característica dos órgãos públicos.

1.1 A Era da Informação e o Conceito das Organizações que Aprendem

No final dos anos 80, o mundo passou a assistir um novo ordenamento cujo centro das atenções voltam-se à informação e como esse mundo está “conectado”. A integração da comunicação eletrônica, o fim do monopólio da audiência de massa e o surgimento de redes interativas graças ao advento da *internet*, proporcionaram uma série de mudanças consideravelmente rápidas no contexto histórico da humanidade.

Os efeitos do avanço tecnológico proporcionaram às pessoas uma capacidade de interação em rede com o mundo nunca antes observada, em âmbito global e que ainda encontra-se em franco crescimento. Fatores políticos como o final da guerra fria propiciaram um vasto campo de abertura a um mundo quase que inexplorado, países historicamente fechados como a China, viram nisso a oportunidade de adoção de uma nova postura, bem mais agressiva, diante de um mercado promissor. Os meios de comunicação ficaram mais baratos e acessíveis às camadas sociais menos favorecidas e a informação tornou-se um bem mais valioso às organizações.

Castells (1999) descreve em seus estudos, a formação de uma rede global, dinâmica e em contínua mutação, onde a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) são um dos fatores responsáveis pela transformação do modelo de trabalho, do mercado de trabalho e das organizações, que devem estar cada vez mais preparadas para mudanças cada vez mais rotineiras. Desse modo, pode-se prever a necessidade de ajustes nas organizações, e que a capacidade de adequar-se ao ambiente e a novas situações pode garantir-lhe a própria existência e o emprego de seus funcionários.

Em um contexto mais atual, Senge *et al.* (2005) teoriza que as organizações são o produto de como seus membros pensam e interagem, que essa interação propicia um aprendizado coletivo, conduzido por uma motivação ou uma visão, podendo existir em todos os tipos e tamanhos de organizações, pelo fato de serem

as pessoas que aprendem. As empresas, mesmo as tradicionais, podem abrir espaço para o aprendizado contínuo. Isso demanda, porém, a compreensão de que os indivíduos contribuem para um aprendizado coletivo que passa a ser o capital da organização.

A “organização aprendente” passa a adquirir assim, a capacidade de desenvolver continuamente suas capacidades, usando técnicas efetivas de aprendizagem. Podem, de maneira relativamente fácil, mudar os subsistemas subjacentes à organização, para a criação de comportamentos e eventos diferentes, podendo, desta forma, criar seu próprio futuro.

Segundo Senge *et al.* (2005) são características das organizações que aprendem:

- São progressivas: produzem os resultados desejados e melhoram continuamente.
- São dinâmicas: têm funcionários que trabalham em equipe para melhorar a aprendizagem no futuro.
- São altamente produtivas: o pessoal delas aprende a explorar os seus pontos fortes e compensar as suas limitações.
- São participantes ativos no momento de desenhar o tipo de futuro desejado.

Por outro lado, as organizações que não desenvolvem essas características na atualidade, simplesmente reagem aos eventos, são quase sempre surpreendidas e não conseguem ter a capacidade de antever obstáculos antes que esses lhe causem algum dano. Isso se deve por várias razões:

- Os membros se identificam emocionalmente com suas posições atuais e isso desestimula as mudanças.
- Enxerga-se os concorrentes externos normalmente como culpados, no entanto, às vezes o sistema da própria organização pode ser o verdadeiro inimigo.
- Os membros da organização se focam nos acontecimentos externos, deixando de dar atenção nas mudanças graduais e lentas do sistema.
- Os funcionários sabem que se aprende muito mais da experiência e que quase sempre existe um espaço de tempo entre uma ação e seu resultado. Devido a isso, as relações causa-efeito se tornam confusas.

Segundo Senge *et al* (2004, p.17), uma aprendizagem sistemática e profunda constitui a essência de uma organização que aprende, desenvolvendo também novas capacidades e provendo mudanças fundamentais, tanto ao nível individual como coletivo.

Este desenvolvimento e inovação dependem do relacionamento que é possível estabelecer entre cinco disciplinas, assim chamada por Senge, pelo fato de considerar a organização um ente único e com “vida própria”, que deverá atingir níveis satisfatórios em cada uma delas para ampliar uma nova filosofia de administração, baseado no reforço das relações interpessoais como estratégia principal para a emergência de soluções criativas e eficazes, passíveis de lidar com a complexidade dos problemas que surgem e possam permitir a consecução dos objetivos propostos. São elas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico (Figura 1).

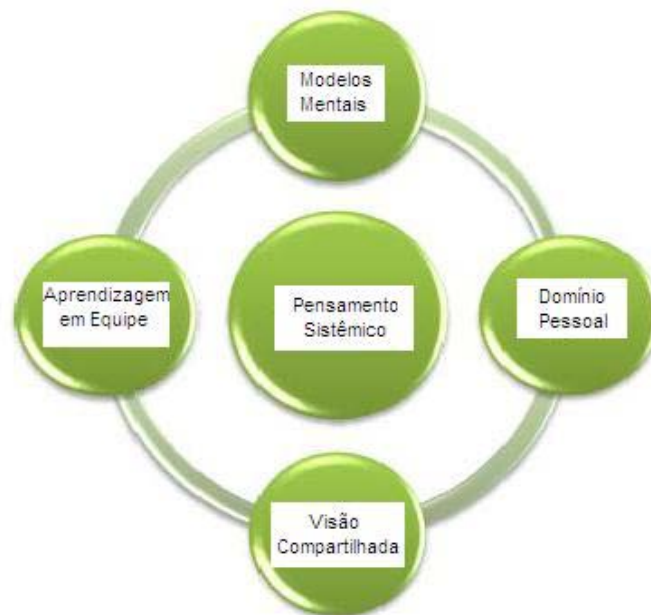


Figura 1- As cinco disciplinas

Como ponto de partida, é necessário que haja o crescimento pessoal e o aprendizado contínuo dos funcionários, pois as organizações somente podem aprender com indivíduos que aprendem.

O Domínio pessoal ultrapassa competências e habilidades, significa também assumir a vida com uma perspectiva criativa e contínua, e não simplesmente reativa. As organizações inteligentes promovem o desenvolvimento do domínio pessoal no

momento em que estimula o estabelecimento de um clima no qual os indivíduos podem criar visões e apreciar a sinceridade.

Modelos mentais são pressuposições, generalizações ou imagens de nosso inconsciente que influem em nossa maneira de agir e de entender o mundo. As organizações inteligentes aproveitam o seu modelo mental interno para incentivar a adoção de idéias novas e originais, podendo alterá-lo por meio de padrões de mudança.

No momento em que há uma identidade comum e um senso de destino, ou seja, uma visão, as pessoas aprendem e se destacam. As forças de uma visão compartilhada provêm de um interesse comum. As pessoas de uma organização inteligente criam uma visão compartilhada para se sentirem ligadas a um trabalho importante.

Uma Aprendizagem em equipe pressupõe uma disponibilidade para o diálogo e para a discussão, sugerindo a prática de duas disciplinas já mencionadas, a visão compartilhada e o domínio pessoal. O diálogo permite que as pessoas percebam a incoerência que, por vezes, percorre as suas idéias, pois estas são apresentadas de forma livre e sem a necessidade de um acordo. Já no método da discussão, o objetivo é tentar chegar a um acordo através do confronto das idéias apresentadas e passíveis de suportar a decisão a ser tomada. Algumas das maiores forças de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho são as “rotinas defensivas”, que não são mais do que estratégias que as pessoas usam para se protegerem de eventuais ameaças ou constrangimentos, mas que também nos protegem da aprendizagem (SENGE *et al*, 2004, p. 265).

Esta disciplina continua, ainda, a ser pouco praticada, apesar das enormes potencialidades que lhe são reconhecidas.

O Pensamento sistêmico é a disciplina para o indivíduo ver o todo, uma estrutura para correlacionar e entender os padrões de mudança. Diante do mundo apresentado por Castells, confrontado com o de Senge, o pensamento sistêmico é hoje mais necessário que nunca, pois a complexidade das situações em que as organizações têm de enfrentar vem aumentando exponencialmente. Muitas vezes, perante esta complexidade, a impotência para reduzir seus efeitos é frequente. De acordo com Senge *et al* (*ibid*, p. 98) é comum :

[...] culpar as circunstâncias externas pelos nossos problemas. 'Alguém' lá fora – os concorrentes, a imprensa, as mudanças do mercado, o Governo – fez-nos isto ou aquilo. O pensamento sistêmico mostra-nos que não existe lá fora, que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema.

O autor refere-se ao pensamento sistêmico como sendo o “antídoto para essa sensação de impotência” (*ibid*, p.100), pois somente enxergando os relacionamentos internos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito, será possível delinear estratégias de intervenção que possibilitem melhorias a longo prazo e que permitam a estabilidade e o equilíbrio. O conceito de *feedback*¹ deve ser revisitado nos círculos de influência, em que todos partilham da responsabilidade dos problemas gerados por um sistema que influencia o indivíduo tanto quanto ele o influencia.

Neste capítulo, pesquisou-se sobre a evolução das teorias de administração como forma de compreender o papel do indivíduo nas organizações, contextualizados em uma sociedade em rede onde o conhecimento é a chave para se ultrapassar os obstáculos das organizações. Esses conhecimentos são necessários para entender o pensamento de Peter Senge, que sugere uma quebra de paradigma, envolvendo organizações e pessoas, para uma administração competitiva.

O entendimento deste estudo justifica o porquê das ações das pessoas envolvidas nos processos estudados no decorrer deste trabalho, pois a capacidade de interferência dos funcionários no destino das organizações é cada vez maior no contexto atual.

¹ Procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA, TREINAMENTO, EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A função de treinamento remonta à época dos estudos de Taylor e Ford, cujo objetivo era atender a demanda por pessoal capacitado tecnicamente, visando suprir a indústria de produção em massa, principal vetor da acumulação de capital da época. Baseava-se em critérios estritamente racionais e buscava a especialização rígida do funcionário.

Com o passar do tempo, o treinamento de pessoal foi vinculando-se à idéia de "capital humano", a ser entendido como um ativo da organização no qual é preciso investir. Desta abordagem estratégica, surgiu o que se conhece hoje por recursos humanos.

Segundo Connellan (1984 *apud* MARTINS, 2009 p.224), até a Primeira Guerra Mundial, o treinamento como ferramenta gerencial era tido como inútil e desnecessário. Nos períodos de guerra, sua importância residia no preenchimento das vagas qualificadas que surgiam nas indústrias em função do esforço necessário. O período da crise capitalista dos anos 20/30 ocasionou um quadro de instabilidade nas relações de emprego devido à alta rotatividade de mão de obra, o que funcionou como inibidor de iniciativas visando o aperfeiçoamento da força de trabalho.

A Segunda Guerra Mundial imprimiu demandas sem precedentes sobre a economia americana. Com a maior parte da sua força de trabalho em exércitos, havia poucos lugares com ajuda qualificada. "Dos campos vieram treze milhões de trabalhadores não treinados, sem qualificação e inexperientes " (*ibid*). Entretanto, não seria somente de operários que se constituía essa demanda, mas também de pessoal dirigente, pois "[...] com a Depressão e a Segunda Guerra, grande parte da alta gerência estava se aproximando da idade de aposentadoria e não havia um número de gerentes jovens para preencher essas posições" (*ibid*).

Durante esse mesmo período no Brasil, as ações de treinamento estavam centradas no adestramento do trabalhador e ao preparo de suas tarefas, divididas em dois tipos:

Treinamento voltado para o desenvolvimento de habilidades motoras, para uso de um novo ferramental ou um novo maquinário. Seu modelo segue os princípios da instrução programada. Esse sistema, fortemente influenciado pelo taylorismo/fordismo predominou até as três últimas décadas do século passado.

Após uma década de criação, é introduzido no país por meio dos cursos ofertados pelo SENAI (MARTINS, 2009 p.225).

Treinamento comportamental, caracterizada pelo predomínio de conteúdos psicologizantes adicionados à metodologia de ensino-aprendizagem. A vertente desse modelo no Brasil ainda é muito forte (*ibid*).

Devido a esses fatores históricos, a história das universidades, institutos ou faculdades corporativas inicia-se nos Estados Unidos, na década de 50, quando a *General Electric* implanta a *Crotonville*. Meister (1999, p. 20) conta que por cerca de 30 anos "empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar os trabalhadores profissionais a fazer seu trabalho melhor", contudo apenas as empresas que investiram em tecnologia e programas mais sofisticados evoluíram.

Até 1985, havia, pelo menos, 400 empresas com um centro educacional. Atualmente, somente nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas (UC) somam quase duas mil.

As UC surgiram no final dos anos 80 nos Estados Unidos, através de grandes empresas que compreendiam que a formação acadêmica convencional não acompanharia o ritmo de mudanças, não sendo mais tão eficazes na preparação dos colaboradores nas especificidades de cada organização. Sua contribuição tem sido grande para o fortalecimento de valores e cultura desejados, a criação de talentos e o alinhamento dos desejos dos funcionários aos objetivos da empresa.

De acordo com Eboli (2004, p. 186), a tendência de implantação de UC pelas grandes organizações está apenas começando no Brasil, paralelamente ao aumento da percepção pelas empresas da "necessidade de renovar seus tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), no intuito de poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio".

No Brasil, o surgimento das UC se deu apenas na década de 90, quando o treinamento não oferecia nada mais além do que algumas qualificações. A universidade se preocupa não somente com o fator "qualificar", mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores das organizações possam desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho. As organizações constataram que muitos dos paradigmas que sustentaram a era industrial haviam chegado ao fim. No que tange à gestão de pessoas, observou-se que o treinamento e o desenvolvimento já não eram mais suficientes para a formação dos talentos humanos.

Com a inserção do Brasil na economia globalizada, uma nova perspectiva de T&D é apresentada ao mundo corporativo. A preparação de pessoal qualificado para as novas demandas de qualidade e produtividade torna-se um grande obstáculo às organizações. Nesse contexto, aliado à evolução dos meios digitais de comunicação, surgem as primeiras UC¹, visando estrategicamente, a preparação do capital humano para os novos desafios (MEISTER, 1999).

A UC pioneira entre as empresas brasileiras é a Escola Amil, do Grupo Amil <www.amil.com.br>, que atua no ramo de assistência médica, criada em 1987.

Em seguida foram criadas a Academia – Universidade de Serviços, em 1992, na empresa Accor Brasil <<http://academie.accorbrasil.com.br>>, conglomerado que atua nos ramos de hotelaria, projeto e gestão de benefícios de alimentação e a Universidade Brahma em 1995, da indústria de bebidas Brahma. A partir da segunda metade da década de 90, um número maior de empresas criou sua UC. Hoje, há mais de 20 empresas brasileiras com tais universidades. (Apêndice A)

Também há que se constatar, que muitas autarquias e órgãos governamentais propuseram-se de maneira bastante ágil, a seguir os passos das empresas, muitas vezes motivadas pelo próprio governo, dentre estes órgãos, destacam-se:

- ENAP- Escola Nacional de Administração Pública – Brasília – DF <www.ena.gov.br>
- ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública – Rio de Janeiro – RJ <www.ensp.fiocruz.br>
- SERPRO- Serviço Federal de Processamento de Dados – Brasília – DF <www.serpro.gov.br>
- Exército Brasileiro – Brasília –DF <www.ensino.eb.br> – Este será tratado com maiores detalhes no final desta seção.

Observando essa dinâmica, Meister (1999) estabelece uma relação entre as mudanças de conceitos do treinamento à aprendizagem, onde as universidades corporativas aparecem como uma evolução do treinamento, à medida que vão

¹ Especificamente, no Brasil, deve-se observar que, apesar do uso da nomenclatura 'universidade', as iniciativas empresariais não possuem, junto ao poder público, o *status* de Instituição de Ensino Superior. Suas ações, compreendidas como uma oportunidade para a formação continuada, possibilitam, no entanto, a realização de convênios e parcerias com IES e outras instituições educacionais (Silva, 2009. p.231).

incorporando ações de formação e a missão de educar com a estratégia organizacional (Figura 2).

MUDANÇA DE CONCEITOS

Antigo		Século XXI .
Prédio.	LOCAL	Aprendizagem disponível sempre que solicitado - a qualquer lugar, a qualquer hora.
Atualizar qualificações.	CONTEÚDOS	Desenvolver competências básicas de ambiente de negócios.
Aprender ouvindo.	METODOLOGIA	Aprender agindo.
Funcionários internos.	PÚBLICO-ALVO	Equipe de funcionários, clientes e fornecedores de produtos.
Professores / Consultores de universidades externas.	CORPO DOCENTE	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores.
Evento único.	FREQUÊNCIA	Processo contínuo de aprendizagem.
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo.	META	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho.

Figura 2- Quadro de Mudança de conceitos

Fonte: MEISTER (2009)

Cabe salientar que o quadro acima serve apenas como referência, pois muitas vezes a realidade educacional dos diversos países apresentam diferenças significativas de conceitos.

Diante dessas características, pode-se concluir que as UC promovem cursos livres, capacitando, em vários níveis, os funcionários das empresas. Em muitas vezes, estabelecem convênios com instituições de ensino para oferecerem cursos de pós-graduação. Dentro da Instituição, as UC promovem a disseminação de um conjunto de atividades a seus colaboradores: crenças, valores, cultura da organização e em especial, conhecimento adequado para cada segmento do negócio.

Como resultado da evolução histórica da gestão empresarial, já existem organizações que nascem com posturas comprometidas com a educação continuada arraigada firmemente aos objetivos e negócios da empresa, pois dessa maneira, tem-se a possibilidade de que todos compartilhem de uma visão estratégica mais ampla sobre o contexto em que os negócios se processam.

Segundo Silva (2009), “a preocupação com a qualidade de produtos permaneceu, mas verificou-se que, sem investimentos na capacidade de trabalho e competência de seus talentos humanos, pouco poderia ser feito”. Diante do cenário emergente, onde a rapidez com que certas capacitações devem ser realizadas e da legislação que ampara os cursos superiores, pode-se constatar que torna-se

impraticável a remodelagem dos currículos das Instituições de Ensino Superior (IES) para que atinja com exatidão as demandas do mercado de trabalho.

Segundo Silva (2009, p.232):

“A educação corporativa e a EAD possuem relações muito estreitas. O percentual de crescimento experimentado por ambas segue padrões bastante semelhantes. Os motivos para que isso ocorra são inúmeros, mas existe um ponto bastante interessante em comum: é nas empresas que a EAD mais encontrou terreno para seu crescimento; por sua vez, é por intermédio da EAD que a educação corporativa encontrou condições para sua expansão, atendendo a muito mais pessoas que seria possível se os processos educacionais fossem presenciais. Ou seja, apesar do crescimento observado pela EAD nos campos acadêmicos e escolares, é nas empresas que as grandes mudanças e saltos qualitativos encontram os campos mais férteis”

Surge então a educação a distância, com todas as suas vantagens visando uma forma de propagação e difusão do conhecimento organizacional, potencializadas pelo avanço dos meios de TIC.

De acordo com o Anuário Estatístico de Educação a Distância de 2008, no Brasil, cerca de 25 por cento dos investimentos em educação corporativa foi aplicado no uso do conjunto de metodologias a distância (Figura 3), outras pesquisas do anuário também apontam que em média, 70 por cento das empresas que investem em educação corporativa fazem uso do EaD, em especial o modelo *e-learning*².

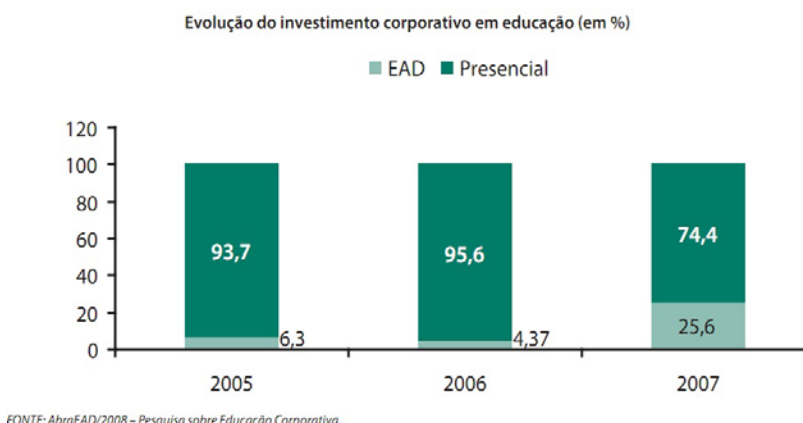


Figura 3- Gráfico da evolução do investimento corporativo em educação.
Fonte: (SANCHES, 2008)

² Este termo é fruto de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação a distância. Ambas modalidades convergiram para a educação *on-line* e para o treinamento baseado em *Web*, que ao final resultou no *e-Learning*.

Embora haja, para muitos estudiosos, um consenso sobre o conceito do que seja EaD, pode-se perceber que ocorrem mudanças sutis, mas ao mesmo tempo, bastante significativas de acordo com o tempo e contexto que os pesquisadores analisam a sua forma de transmissão de conhecimento. A Figura 4 apresenta as variações da terminologia, por nós concebida atualmente:

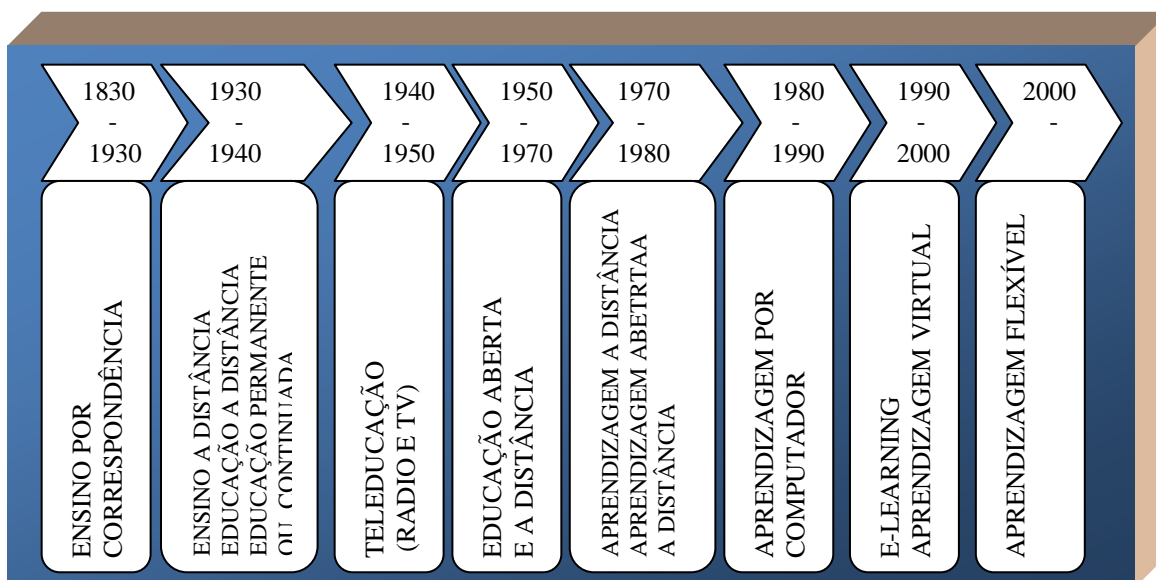


Figura 4 – Linha do tempo da terminologia EaD.

Segundo Landim (1997, p.4-6) os conceitos e definições sobre a EaD variam de acordo com a época. Os pesquisadores seguintes assim a conceberam:

G. Dohmem (1967): é uma forma sistematicamente organizada de autoestudo, na qual o aluno se instrui a partir do material que lhe é apresentado, sendo que o acompanhamento e a supervisão do sucesso do aluno são realizados por um grupo de professores.

Michael G. Moore (1972): é o tipo de método de instrução em que as condutas docentes acontecem à parte das discentes, de tal forma que a comunicação entre o professor e o aluno se realize mediante textos impressos, por meios eletrônicos mecânicos ou por outras técnicas.

Börje Holmberg (1977): são as distintas formas de estudo em que os alunos não se encontram sob a contínua e imediata supervisão dos tutores, mas que se beneficiam do planejamento, orientação e acompanhamento de uma organização tutorial.

N. McKenzir, R. Postgate e J. Schuphan (1979): é um sistema que deve facilitar a participação de todos os que querem aprender sem lhes impor os

requisitos tradicionais de ingresso e sem que a obtenção de um título acadêmico ou Qualquer outro certificado seja a única recompensa.

M. L. Ochoa (1981): é um sistema baseado no uso seletivo de meios Instrucionais, tanto tradicionais quanto inovadores, que promovem o processo de autoaprendizagem, para obter objetivos educacionais específicos, com um potencial de maior cobertura geográfica que a dos sistemas educativos tradicionais – presenciais.

Miguel Casas Armengol (1982): trata-se de um amplo espectro de diversas formas de estudo e estratégias educativas, que têm em comum o fato de que não se cumprem mediante a tradicional e contínua contigüidade física de professores e alunos em locais especiais para fins educativos.

Otto Peters (1983): o ensino/educação a distância é uma maneira de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes, racionalizando, mediante a aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, assim como o uso extensivo de meios técnicos, possibilitando a instrução de um grande número de alunos de forma simultânea e no local onde vivem.

Victor Guédez (1984): é uma modalidade através da qual se transferem informações cognitivas e mensagens formativas através de vias que não requerem uma relação de contigüidade presencial em ambientes determinados.

France Henri (1985): a formação a distância é o resultado da organização de atividades e de recursos pedagógicos dos quais se serve o discente, de forma independente e seguindo seus próprios desejos, sem que ele precise se submeter às limitações espaço-temporais, nem às relações de autoridade da modalidade tradicional.

José Luis Garcia Llamas (1986): é uma estratégia educativa que aplica a tecnologia à aprendizagem, sem determinar o lugar, o tempo, a ocupação ou a idade dos alunos.

Jaime Sarramona (1991): é uma metodologia em que as tarefas dos professores se realizam num contexto distinto dos alunos, de forma que estas são, em relação as primeiras, diferentes no tempo, no espaço ou em ambas as dimensões simultaneamente.

No entanto, a definição mais adequada aos meios tecnológicos atuais é a de Lorenzo Garcia Aretio (1994): é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de

aula, de docente e discente, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que possibilitam a aprendizagem autônoma e flexível.

Do exposto, pode-se resumir os elementos centrais dos conceitos acima: a separação física entre professor e aluno, que a distingue do modelo presencial; a influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, organização dirigida etc.), que a diferencia da educação individual; a utilização de meios técnicos de comunicação para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos; a previsão de uma comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia de um diálogo e da possibilidade de iniciativas de dupla via; a possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização.

Diante deste cenário, fica claro o motivo de adoção das empresas pela EaD, corroborando as seguintes vantagens; abertura – redução das barreiras de acesso por cursos; formação fora do contexto de sala de aula; diversificação e ampliação das ofertas de estudo e curso; flexibilidade – ausência da rigidez quanto aos requisitos de espaço e com um ritmo exigido; eficácia – o estudante como centro do processo de aprendizagem e sujeito ativo de sua formação vê respeitado seu ritmo de aprender com o professor/tutor; garantia da qualidade de ensino, pelo planejamento rigoroso do processo e pela elaboração de recursos didáticos com os inúmeros meios disponíveis, capazes de atender plenamente de diagnosticar, analisar e mensurar o alcance dos objetivos da organização; formação permanente e pessoal – atendimento e satisfação às crescentes demandas da organização, com a promoção de atividades de extensão educacional e cultural, adequação às estratégias da organização e difusão de valores e crenças da instituição; economia – redução de custos em relação aos sistemas presenciais, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção dos funcionários, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação; os altos custos iniciais com a produção de infraestrutura didática e operacional são superados pela economia em escala.

2.1 Treinamento e EaD no Exército Brasileiro

O EB, enquadrado pelo MDef, possui cerca de cem mil militares e funcionários civis permanentes em seus quadros e mais cerca de cem mil soldados

prestando serviço militar anualmente, espalhados por todo o território nacional. A Força Terrestre (FT) se faz presente das metrópoles até os mais longínquos e isolados rincões do território nacional. Muitas localidades (principalmente as situadas na fronteira norte) carecem de recursos de infraestrutura, como por exemplo, educação boa e acessível à família, sistema de saúde adequado, energia, transporte e acesso a meios de comunicação regulares.

Quanto aos locais das Instituições de Ensino, os militares de carreira possuem uma formação relativamente centralizada³, como pode-se observar na Figura 5:

Tipo de carreira	Instituição de Ensino	Localização
Oficial das Armas (combatente)	AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras	Resende/RJ
Oficial de Administração	EsAEx- Escola de Administração do Exército	Salvador/BA
Oficial do Quadro de Engenheiros Militares	IME – Instituto Militar de Engenharia	Rio de Janeiro/RJ
Oficial de Saúde (Médicos, Farmacêuticos, Veterinários)	EsSEx- Escola de Saúde do Exército	Rio de Janeiro/RJ
Sargento das Armas	EsSA- Escola de Sargentos das Armas	Três Corações/MG
Sargento de Saúde	EsSEx – Escola de Saúde do Exército	Rio de Janeiro/RJ
Sargento (demais especialidades)	EsIE - Escola de Instrução Especializada	Rio de Janeiro /RJ

Figura 5 - Quadro informativo das escolas de formação dos militares de carreira do Exército

Essas Instituições de Ensino são subordinadas ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), que conta com militares ligados à área de educação. Possui uma estrutura adequada e satisfatória, haja visto que esse órgão possui prioridade de atenção e recursos junto ao Comando do Exército. Existem ainda instituições responsáveis pelo aperfeiçoamento de oficiais e sargentos, bem como de especialização, todas correspondendo com a realidade das demandas da Força.

No entanto, com o advento da evolução tecnológica, algumas possibilidades surgiram no contexto de se poder levar a todos uma educação continuada mais eficiente.

³ Cabe também salientar, que os oficiais possuem formação de nível superior e os sargentos, nível técnico (conforme acordo de Genebra). Outro detalhe é de que o sargento, após 10 anos de formado, realiza um curso de especialização que o habilita a deixar o corpo de tropa e dedicar-se à administração, e que os oficiais após 10 anos de formado, também realizam curso de aperfeiçoamento, podendo ser-lhe concedido título de mestre (*stricto sensu*) ou especialista (*lato sensu*).

A transferência de localidade é uma constante na carreira do militar do Exército, que muitas vezes se vê deixando para trás um lugar cujos recursos acima citados são abundantes, para deslocar-se com sua família, por um determinado tempo, para as fronteiras do país, por exemplo. Oferecer oportunidades iguais a todos os militares torna-se um desafio proporcional ao tamanho de nosso país. Nesse contexto, a educação tradicional muitas vezes não atende às necessidades da Instituição.

Segundo Carvalho, Alves e Faria (2009):

O Ensino a Distância é uma forma de melhorar o treinamento nas instituições governamentais, contribuindo para a redução dos custos operacionais de treinamento de funcionários, possibilitando a aprendizagem, o desenvolvimento profissional e pessoal no local de trabalho, resultando em vantagens competitivas e de efeito multiplicador.

No final da década de 80, O Centro de Estudos de Pessoal (CEP) ficou encarregado de introduzir a modalidade de EaD para aqueles que desejavam aprender idiomas, em vista de demandas para as futuras missões no exterior, as quais têm, por requisito obrigatório, uma habilitação em pelo menos uma língua, o que não é exigido nos bancos acadêmicos de formação.

Segundo Guelfi *apud* ENAP (2006):

O principal objetivo era levar o conhecimento a qualquer lugar, quebrando o paradigma de espaço e tempo, criando condições para qualquer militar participar das seleções que a instituição realiza para quem deseja se candidatar a uma missão no exterior. Essa decisão gerou inúmeros benefícios para os militares, que podiam realizar o sonho de uma missão fora do país, e para a instituição, fortalecida ao oferecer igualdade de condição a todos.

Numa primeira fase, foi utilizado o material que já havia do curso presencial; devido ao impacto favorável, aos poucos o DECEX angariou recursos e investiu na confecção de um material com linguagem apropriada e uma sistemática de avaliações mais adequada. Devido à grande capilaridade do Exército, a parte logística não foi modificada, ainda que sendo usados materiais impressos, CD e fitas cassete.

Diante da consolidação da experiência com os cursos de idiomas, percebeu-se que em parcerias com as universidades, poderiam ser oferecidos também cursos de qualidade para todo o território.

Iniciou-se então, um processo de parcerias com as universidades: o Exército cuidando da questão logística e a universidade com a gestão do conhecimento.

Fruto dessa parceria, foi desenvolvido o Portal de Educação do Exército <www.ensino.eb.br> para fazer a gestão acadêmica e o Ambiente Virtual de Aprendizagem⁴ (AVA) , para a gestão do conhecimento.

A parceria cresceu e as instituições envolvidas descobriram as áreas em que podiam cooperar, havendo um avanço significativo em todos os processos de EaD do Exército.

Outro grande avanço, fruto dessas parcerias, foi a possibilidade de ofertas de determinados cursos (civis) não só ao militar, mas também à sua família. Em 2006, o Exército tinha aproximadamente 2.500 alunos em 11 cursos de pós-graduação *lato sensu*, em todos os estados. (GHELFI *apud* ENAP, 2006).

O portal de educação do Exército conta com diversos links para parcerias, ofertas de treinamentos, cursos de idiomas, graduação e pós-graduação, sendo esses dois últimos, extensíveis à família do militar (Figura 6).



Figura 6 – Página do portal de educação do Exército.

Fonte: sítio do Portal de Educação do Exército <www.ensino.eb.br>

⁴ Ambientes Virtuais de Aprendizagem são *softwares* que auxiliam na montagem de cursos acessíveis pela Internet. Elaborado para ajudar os professores no gerenciamento de conteúdos para seus alunos e na administração do curso, permite acompanhar constantemente o progresso dos estudantes. Como ferramenta para EaD, são usados para complementar aulas presenciais. Ex: Moodle, SOLAR, TelEduc etc

Os relatos são os mais positivos possíveis, pois a parceria promoveu o acesso ao conhecimento em pessoas por ora desprovidas de tê-lo, ainda que temporariamente.

A questão da movimentação do militar dentro do território nacional ou até mesmo ao exterior, não é obstáculo para o EaD; ele e seus familiares podem continuar o curso em quaisquer lugares para onde sejam transferidos.

O Coronel Antônio Carlos Ghelfi era coordenador de Educação a Distância no período mais impactante e relata a evolução e a credibilidade conquistada pela EaD, enfatizando a necessidade da parceria de instituições particulares junto ao Exército:

Na parte da EAD voltada para a instituição, evoluiu-se no material empregado e na tecnologia, pois há investimentos definidos com um ano de antecedência; há uma escola especializada nessa modalidade e há, também, equipes formadas para trabalhar na elaboração dos materiais para a EAD. Outro fator extremamente importante para tal sucesso é a autosustentação que se conseguiu. Hoje, o Exército faz um investimento inicial para produzir o curso e depois ele se mantém com recursos próprios. Dessa forma, todo ano há uma oferta nova de cursos e mais brasileiros, de locais distantes, têm condições de realizar um excelente curso de uma ótima universidade. Nesse caminho, muitas lições foram aprendidas. A primeira é que EAD é parceria. Sem parceria, a qualidade fica prejudicada. A parceria também ensina a trabalhar junto, definir melhor os processos e com mais qualidade. Aprendemos muito com as universidades e certamente elas aprenderam conosco. Assim, o principal obstáculo foi vencido com parceria, por isso acreditamos nela e temos a certeza de que é a melhor solução para a EAD. (GHELFI *apud* ENAP, 2006)

Desta forma, foi implantado o portal de educação do Exército para a instituição como um todo, havia sido disponibilizado uma plataforma de AVA e as organizações militares poderiam utilizar-se desta plataforma como veículo de transmissão do conhecimento.

O 3º CTA, cuja missão é prestar o apoio às Organizações militares do estado de São Paulo, vislumbrou, pela iniciativa do chefe da Divisão Técnica do ano de 2006 (coronel Mignac), a possibilidade de utilizar-se do aparato tecnológico já montado na cidade do Rio de Janeiro (conjunto de servidores) e das plataformas disponíveis desse portal para a realização de pequenos estágios, sempre centrado em assuntos de telemática⁵.

⁵ A telemática pode ser definida como a área do conhecimento humano que reúne um conjunto e o produto da adequada combinação das tecnologias associadas à eletrônica, informática e telecomunicações, aplicados aos sistemas de comunicação e sistemas embarcados e que se caracteriza pelo estudo das técnicas para geração, tratamento e transmissão da informação, na qual estão preservadas as características de ambas, porém apresentando novos produtos derivados destas.

O estudo deste capítulo apresentou a evolução dos treinamentos realizados pelas organizações e os motivos do surgimento do EaD como auxílio à educação corporativa, encontrando aceitação não só no contexto extremamente competitivo das empresas com fins lucrativos, mas também na esfera das organizações públicas, dentre elas o EB, cuja implementação alcançou o mesmo impacto e êxito das organizações privadas, encontrando um índice de aceitação muito positivo.

Tratou também do processo de utilização do EaD no EB e conseqüentemente do 3º CTA que, mediante autorização dos escalões competentes, iniciou o processo de implantação de mais uma nova possibilidade de treinamento para a OM. No entanto, apesar das pesquisas de satisfação e os dados quantitativos que juntavam-se a cada término de estágio que era realizado, ainda faltava um componente que iria proporcionar o *feedback* desejado para a gestão do conhecimento; trata-se do assunto a ser estudado no próximo capítulo.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O *BALANCED SCORECARD*

Conforme visto anteriormente, as etapas das organizações no decorrer do século XX caracteriza-se em três eras: a primeira, de 1900 a 1950, a industrialização clássica, cuja característica estrutural da organização predominante era burocrática, funcional, centralizadora, rígida e inflexível. A segunda, de 1950 a 1990, era da industrialização neoclássica, predominando uma estrutura mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços. A terceira, após 1990, era da informação. Nesta última se predomina uma estrutura fluida, ágil e flexível e totalmente descentralizadora, cujo ambiente organizacional lida com turbulências constantes devido às grandes e intensas mudanças, possuindo portanto, características mutáveis e imprevisíveis.

Na primeira e na segunda era, a alocação de recursos tinha sido puramente financeira e física, utilizando-se de índices financeiros e de produtividade para mensurar o desempenho das empresas. No entanto, esses fundamentos tornaram-se obsoletos na era da informação. Sabe-se que, em um ambiente muito mais complexo, para se obter vantagem competitiva é preciso muito mais.

Os gestores necessitam, hoje, de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da excelência e competitividade. É imprescindível que os funcionários agreguem valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Assim sendo, o capital intelectual¹ passa a ser um fator crítico de sucesso à medida que as organizações investem, gerenciam e exploram esse conhecimento. Surge então a necessidade de criar ferramentas necessárias a esse novo modelo de gestão.

Durante os anos sessenta na França, surgiu uma ferramenta chamada *Tableau de Bord*. Era uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa. Com o passar dos tempos passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar também os diferentes processos de negócios. Nos Estados Unidos também na mesma década a *General Electric* desenvolveu uma tabela de controle para gerenciar os processos de negócios da empresa. A partir de oito áreas chaves de resultados, que incluíam temas como: rentabilidade, quota de mercado, formação e responsabilidade pública,

¹ O capital intelectual é o conhecimento intelectual da organização, as informações intangíveis (que não são visíveis e, portanto, não está escrito em lugar nenhum) mas que tem valor e pode produzir.

a GE definia indicadores para saber e conhecer o seu seguimento e controlar a concessão de objetivos tanto no curto como no longo prazo (PRADO,2002).

Na sequência, surge uma nova abordagem para administração estratégica, desenvolvida em meados de 1990, como resultado de um estudo intitulado de “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico.

Trata-se do *Balanced Scorecard (BSC)*, cujo objetivo é oferecer aos executivos instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro; traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Continua buscando os objetivos financeiros, mas incluem vetores de desempenho para alcance desses objetivos. Mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: financeira, cliente, processos internos da empresa e aprendizado/crescimento.

3.1 O processo de criação de valor

Fruto de um estudo prévio que permita o reconhecimento de algumas fraquezas e incertezas da administração, a abordagem do *BSC* provê uma prescrição clara sobre o que as empresas devem medir para equilibrar a perspectiva financeira. Não apenas um sistema de medidas, é um sistema de gestão que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações, possibilitando converter ativos intangíveis em ativos tangíveis.

Entretanto, apesar das idéias inovadoras, o *BSC* não abandona o modelo tradicional de medidas financeiras. Os acontecimentos passados numa abordagem da era industrial não são considerados inadequados para orientar e avaliar a trajetória das empresas na era da informação. O *BSC* funciona como complemento dessas medidas do passado, aliado às medidas dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro.

A estrutura do *BSC*, segundo Kaplan e Norton (1997), é formada pelas quatro perspectivas (Figura 7), sugerindo que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e os analise sobre o foco de cada perspectiva.

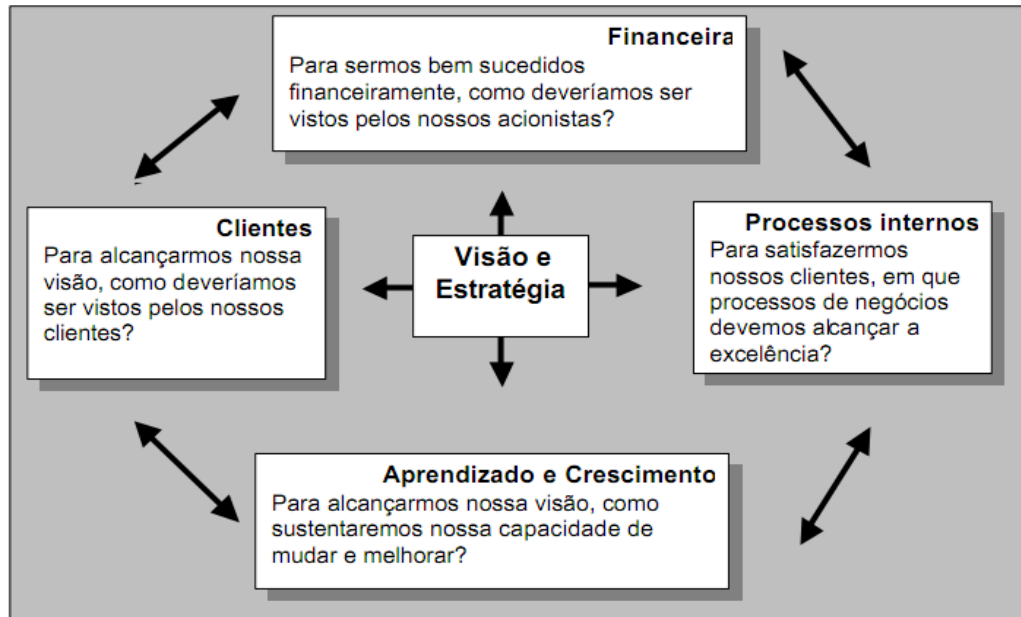


Figura 7 – As perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997. p.10)

O BSC vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior e a longo prazo. Há a necessidade de reconhecimento da organização desses vetores do sucesso a longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro e não-financeiro, mas derivam de um processo hierárquico *top-down*² norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado passado e futuro.

O processo de BSC é um trabalho de equipe da alta administração que deve traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos: estabelecer metas financeiras, deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo, identificar objetivos e medidas para seus processos internos, destacando os processos mais críticos para obtenção de desempenho superior para clientes e acionistas e estabelecer metas de aprendizado e crescimento, justificando os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia disponível e

² *Top-Down* é uma estratégia do processamento da informação, onde o conhecimento e a transmissão de diretrizes são hierarquicamente ordenadas de "cima" (alta administração) para "baixo" (média e baixa administração, respectivamente).

nos sistemas de informações gerenciais que vão produzir inovações e melhorias significativas para os processos internos, para clientes e para acionistas.

O processo de construção de um *BSC* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Por ser um trabalho de equipe de altos executivos, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestam sua contribuição.

A organização deve usar de todo seu meio interno de comunicação para levar a idéia do *BSC* a toda força de trabalho, utilizando quadro de avisos, *e-mails*, palestras, *newsletters*. Segundo Prado (2002) o *BSC* deve ser “martelado” diariamente nas cabeças das pessoas para que sua essência faça parte da empresa e das pessoas que nela trabalham. Mesmo sendo um trabalho *top-down* deve haver o envolvimento de todos para conhecerem os objetivos críticos que devem ser alcançados, para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

A partir do momento em que todos os funcionários compreendam os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da organização e, ao mesmo tempo, comunica e obtém compromisso de executivos e diretores com a estratégia estabelecida, incentivando o diálogo entre os setores, gerentes e diretores em relação a objetivos financeiros e em relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

O *BSC* estimula a mudança, uma vez que seu maior impacto está na indução dessa mudança. As metas devem ser estabelecidas entre três a cinco anos que, se alcançadas, transformarão a empresa de maneira considerável. As melhores práticas do mercado devem ser incorporadas à empresa pelo processo de *benchmarking*³. Uma atenção deve ser dada às metas internas para verificar se elas não aprisionam o setor num nível inaceitável de desempenho estratégico.

Após o estabelecimento de metas para as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, a direção estará em

³ *Benchmarking* é uma técnica que consiste em acompanhar processos de organizações concorrentes ou não, que sejam reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas. É um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de melhoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva.

condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos.

O *BSC* oferece a justificativa principal, o foco e a integração para melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Não se limitando ao redesenho de qualquer processo local, os esforços são dirigidos à melhoria dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa.

O aspecto mais inovador e importante do *BSC* é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Monitora e ajusta a implementação da estratégia e, se necessário, efetua mudanças na própria estratégia. Outro fator importante é que as revisões gerenciais passarão a examinar minuciosamente se as metas estão sendo alcançadas, deixando de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

O início do aprendizado estratégico está no esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa, como um todo, deseja alcançar.

No processo de comunicações e alinhamento, mobiliza-se todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. O *BSC* induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho desejadas, e os níveis atuais determinam o hiato de desempenho que deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas.

Segundo Colenci Jr.(2004), visando promover a conscientização para a busca da excelência na gestão e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem sucedidas nas organizações, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) promove ações alinhadas com a necessidade de comunicação, medição e descrição dos processos propostos pelo *BSC*.

Pode-se contar com vários mecanismos de incentivo para a busca das Melhores Práticas de Gestão (MPG). Os prêmios nacionais, regionais e institucionais de qualidade e gestão são exemplos do esforço para a cultura da excelência e da competitividade no âmbito das organizações, inspirados no Programa de Qualidade Malcolm Baldrige dos Estados Unidos, que definia os critérios e itens a serem analisados.

Atualmente, observa-se nos prêmios nacionais - Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) - e regionais - Prêmio Paulista de Qualidade e Gestão (PPQG) - critérios que além de incidir em aspectos vinculados aos campos das perspectivas elencadas por Kaplan e Norton, acrescentam a eles fatores sociais e ambientais como indicadores de qualidade. É possível depreender que aspectos culturais tenham influenciado nossos próprios programas de qualidade, de maneira que viu-se a necessidade de explicitá-los.

Fruto desse entendimento, sugere-se uma ampliação das perspectivas, incluindo a social e a ambiental, além das quatro perspectivas citadas anteriormente. (COLENCI JR., 2001)

3.2 O Mapa Estratégico

Após três anos decorridos do lançamento do livro *Organização Orientada para a Estratégia*, os autores Kaplan e Norton lançaram outra obra a respeito do assunto: “Mapas Estratégicos- Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis”, onde, em formato de cartilha, citaram vários casos da aplicação dos mapas estratégicos em organizações do setor privado, do setor público e de organizações sem fins lucrativos, visando facilitar os trabalhos de elaboração do plano estratégico das empresas, bem como tentar convencer de que as médias e pequenas organizações também poderiam se valer dos conceitos apresentados nas obras anteriores.

Através dos inúmeros exemplos apresentados no livro e as explicações nele contidas tornaram o entendimento do planejamento estratégico mais acessível, levando o pensamento estratégico àqueles que achavam que tal assunto seria apenas importante ou necessário às grandes organizações, transformando-se em um efetivo orientador para os acadêmicos envolvidos com o tema e para os pequenos e médios executivos interessados na implementação de suas estratégias.

Na prática, bastaria selecionar um ou dois mapas apresentados no livro e adaptá-los à realidade da empresa em questão. A partir disso, seria possível apresentar, de um modo gráfico, toda a visão sistêmica da organização, de modo a tornar mais difundido os seus propósitos, bem como divulgá-la, com todos os dados necessários e sob as suas quatro perspectivas, a todos os níveis da organização.

Após esse período, observou-se a grande adesão ao planejamento estratégico pelas empresas. Foi possível ver nos sítios da *internet*, cartazes e *banners* espalhados pelas organizações, as suas missões, crenças e valores sob uma forma gráfica e bastante elucidativa.

“A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos. Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmos pontos de vista com o leitor”
(CLAUSEVITZ, *apud* KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 2004, p.7).

O Mapa Estratégico (ME), cujo modelo genérico é apresentado na (Figura 8), serve justamente para esse fim: esclarecer a estratégia, explicitando de forma clara como a empresa cria valor.

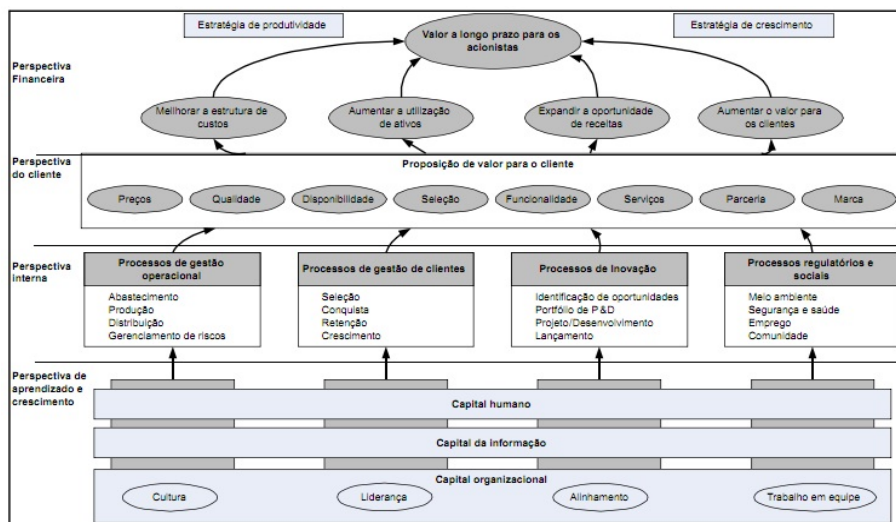


Figura 8 - Modelo Genérico de Mapa Estratégico.

Fonte: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 2004, p. 8

Os autores apontam e explicam os princípios pelos quais se norteiam os mapas estratégicos.

3.3 O Sistema de Excelência do Exército Brasileiro

No final da década de 1990 iniciou-se um processo governamental de alinhamento estratégico, capitaneado pelo MPOG no sentido de fazer com que os diversos segmentos governamentais pudessem acompanhar, com a mesma velocidade, a evolução do novo paradigma da organização voltada para o desempenho e da competitividade sistêmica.

No prosseguimento dessa iniciativa, o Comando do Exército, que já vinha executando as metodologias do 5S⁴ e a prática da Qualidade Total⁵ procurou incrementar estudos sobre o assunto, vindo a criar vários cursos a partir de 2004 para capacitação de pessoal especializado na área. Em 2007, já contando com um estudo mais detalhado, formalizou o seu próprio ME (Figura 9) , obedecendo as perspectivas do BSC.

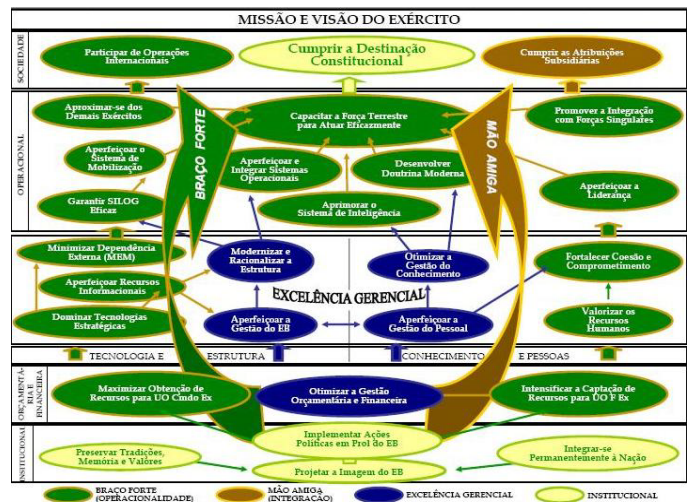


Figura 9 - Mapa Estratégico do EB.

Fonte: <http://www.defesanet.com.br/y/mapa_estrategico.pdf>

O estudo realizado possibilitou a criação do Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (SEG-EB) e no ano seguinte, a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército publicou o Manual do Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM), voltado a todas as Organizações Militares (OM) da Força Terrestre (FT), no sentido de veicular e difundir o conhecimento,

O Manual, em formato de cartilha, tem como características: linguagem bastante acessível, exemplos bem elucidativos e uma descrição passo a passo das etapas para o procedimento de implantação do Plano de Gestão (PG) da OM, decorrente das análises de suas peculiaridades, tendo como objetivo:

⁴ O 5S é o bom senso que pode ser ensinado, aperfeiçoado, praticado para o crescimento humano e profissional. Convém se tornar hábito, costume, cultura. Os propósitos da metodologia 5S são de melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção e melhoria do próprio 5S.

⁵ Qualidade Total é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de Programas, Ferramentas e Métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes.

- Contribuir para o prosseguimento do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).
- Consolidar o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB).
- Consolidar a base conceitual e doutrinária do Modelo de Excelência utilizado pelo EB, customizado para a FT.
- Incrementar a capacitação nas OM das Ferramentas Gerenciais, otimizando a sua utilização.
- Conscientizar os militares do EB sobre a importância da gestão aplicada a operacionalidade da tropa.
- Demonstrar especial atenção à Gestão dos Processos Organizacionais, particularmente os Processos Finalísticos e os principais Processos de Apoio.
- Atender às necessidades de capacitação em todos os níveis da Força.

Os princípios do Sistema são:

- Simplicidade – Facilidade de uso e integração das Ferramentas de Gestão pela OM;
- Adequação – Utilização das Ferramentas de Gestão adaptadas aos processos das OM; e
- Foco – A busca da Melhoria Contínua da operacionalidade é o foco do SE-OM.

Para atingir o objetivo do programa, o sistema compõe-se de 7 fases, desencadeadas da seguinte forma:

1ª Fase – Realização da Autoavaliação com ciclos anuais, onde a alta administração irá identificar e classificar os seus pontos fortes (PF) e oportunidades de inovação e melhoria (OIM). Para auxílio desta etapa, o SEG-EB disponibilizou a ferramenta SISPEG-WEB, que pontua a Autoavaliação (Figura 10) sob os seguintes critérios, mediante a captação dos indicadores de desempenho preestabelecidos:

- Critério 1 – Liderança
- Critério 2 – Estratégias e Planos
- Critério 3 – Cidadãos
- Critério 4 – Sociedade
- Critério 5 – Informações e Conhecimento
- Critério 6 – Pessoas

- Critério 7 – Processos
- Critério 8 – Resultados

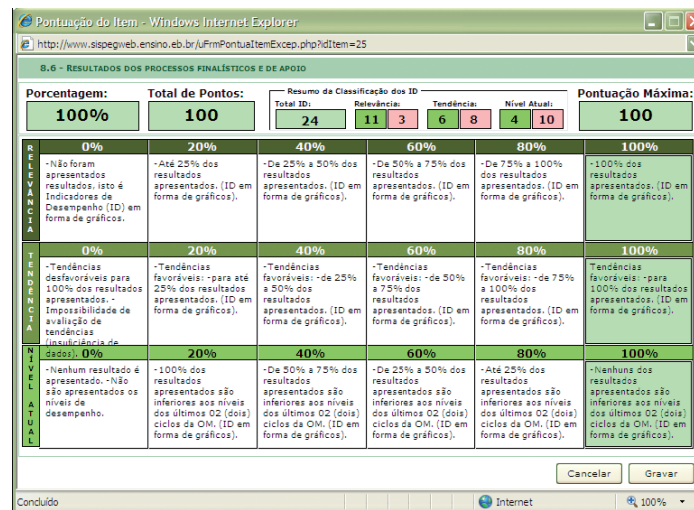


Figura 10- Tela da página do SISPEG-WEB, com indicadores e pontuações de autoavaliação
Fonte: (SE- OM 2008)

2ª Fase – Elaboração do Plano de Gestão (PG) para a OM, que é a formalização escrita do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), cuja finalidade precípua é definir como a OM será gerida num horizonte de tempo previamente definido. Suas sistemáticas e metodologias adotadas devem permitir a redução das incertezas nas tomadas de decisões, proporcionar alinhamento, coerência e segurança no processo decisório, otimizar os recursos, estabelecer padrões de desempenho, buscar a excelência, atender as determinações do controle interno e externo da administração pública federal e possibilitar a continuidade administrativa.

É definida a missão da organização militar, a visão de futuro. É feita uma análise de ambiente, onde os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) vão permitir que se tracem os objetivos estratégicos .

3ª Fase – Elaboração dos Planos de Ação (PA), que tem como fundamento consolidar as ações que devem nortear os integrantes da OM com o propósito de atingir os resultados propostos no nível estratégico da Organização. Os Projetos para as OM da Força Terrestre devem ser realizados com a ferramenta 5W2H, constituída de sete palavras em inglês, sendo cinco delas iniciadas com W e duas iniciadas com H. São elas: *What* (O quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *Why* (Por quê?), *When* (Quando?), *How* (Como?), *How much* (Quanto custa?).

Essa técnica incorpora a grande vantagem de propiciar a definição objetiva e clara de todos os itens que compõem um planejamento.

4ª Fase – Realização dos Projetos de Inovação e Melhoria (PIM) , decorrentes da Autoavaliação, utilizando-se da ferramenta 5W2H, que está inserida no SISPEG-WEB. As nove etapas do PIM são:

- 1ª- priorização das OIM, utilizando-se da matriz GUT- gravidade, urgência e tendência. (Figura 11) ;
- 2ª - definição das diretrizes;
- 3ª - levantamento das linhas de ação;
- 4ª - definição das metas de melhoria;
- 5ª - elaboração dos planos de ação ou PIM;
- 6ª - sistema de acompanhamento- ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) (Figura 12);
- 7ª - definição do Plano de Comunicação;
- 8ª - definição do Plano de Capacitação; e
- 9ª - aprovação pela Alta Direção.

Gravidade	Urgência	Tendência
Os prejuízos e as dificuldades são:	Faz-se necessária uma ação:	Se nada for feito, a situação:
<input checked="" type="radio"/> Extremamente graves	<input checked="" type="radio"/> Imediata	<input checked="" type="radio"/> Vai piorar rapidamente
<input type="radio"/> Muito graves	<input type="radio"/> Com alguma Urgência	<input type="radio"/> Vai piorar em pouco tempo
<input type="radio"/> Graves	<input type="radio"/> O mais cedo possível	<input type="radio"/> Vai piorar a médio prazo
<input type="radio"/> Pouco graves	<input type="radio"/> Pode esperar um pouco	<input type="radio"/> Vai piorar a longo prazo
<input type="radio"/> Sem gravidade	<input type="radio"/> Não há pressa	<input type="radio"/> Não vai piorar e pode até melhorar

Figura 11 - Matriz GUT
Fonte: (SE-OM, 2008)

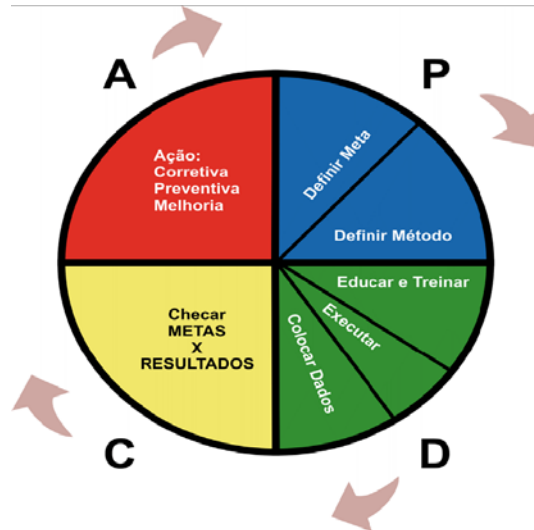


Figura 12 - Ciclo PDCA
Fonte: (SE-OM, 2008)

5ª Fase – Formulação do sistema de medição do desempenho, que compreende a definição de um sistema que possua indicadores que permitam avaliar o desempenho da OM em relação às suas estratégias e aos seus processos, considerando todas as partes interessadas.

Para isso é necessário o uso dos indicadores, que são ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional; suas informações são essenciais para o processo de tomada de decisão (Figura 13).

CRITÉRIO RESULTADO	CRITÉRIOS	ALÍNEAS DO RESULTADO	REQUISITO
8.1	3.1 e 3.2	A	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos cidadãos-usuários. Estratificar por grupos de cidadãos-usuários.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) -% de visitas de autoridades na OM. -% de inserções não-contratuais e espontâneas na mídia. -% de acesso à página da internet da OM. -% de visitas ou inspeções do escalão superior. -Índice de atendimento no prazo ao calendário de obrigações. -Índice de satisfação dos MII da OM na pesquisa de clima organizacional referente à gestão do sistema de liderança			
8.2	4.1, 4.2 e 4.3	A	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à situação socioambiental, a ética e controle social e às políticas públicas.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) -Índice de satisfação do público externo local. -% de ACISO realizados em relação ao ano anterior.			
8.3	7.3	A	Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.
INDICADORES DE DESEMPENHO (ID) -Índice de utilização dos recursos no prazo previsto. -variação % consumo energia elétrica (exigido pelo TCU). -variação % consumo telefone fixo (exigido pelo TCU). -% de PNR mantido (exigido pelo TCU)			

Figura 13- Indicadores de desempenho
Fonte: (SE-OM, 2008)

O objetivo geral de um sistema de medição de desempenho é conduzir a OM à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos.

Uma prática importante é a realização de reuniões semanais ou quinzenais que podem ser chamadas de “Reuniões da Qualidade”. Nela devem ser apresentadas, pelos encarregados dos processos, os indicadores e a evolução dos mesmos no período e sua proposta de solução, para aqueles que não atingiram as metas estabelecidas (Figura 14).

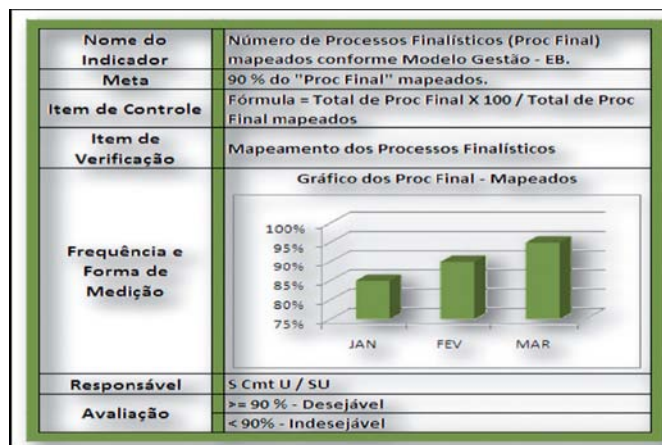


Figura 14 - Planilha de controle de indicadores estratégicos
Fonte: (SE-OM, 2008)

6ª Fase – Consulta e estudo das MPG, que são experiências profissionais de sucesso que devem ser do conhecimento de todos os integrantes de um universo considerado (no caso, o EB). Essas práticas são identificadas durante a Autoavaliação da OM e devem ser confirmadas pela equipe de validação do escalão enquadrante.

Elas têm por finalidade registrar as MPG das diversas atividades funcionais da OM que possam se tornar referenciais comparativos para os demais processos internos da OM, constituir um banco de dados para consulta de todas as OM da Força dentro do SISPEG-WEB e incentivar os quadros a realizarem o mapeamento dos processos, destacando as suas experiências profissionais no desempenho das atividades funcionais (*benchmarking*).

7ª Fase – Análise e Melhoria de Processos (AMP), cujas finalidades são: melhorar o entendimento das funções pelos militares da OM, facilitar a adaptação dos militares transferidos dentro dos padrões adotados, incentivar os recursos

humanos, participar do crescimento da OM por todos os seus integrantes, integrar diversos setores, garantir o cumprimento das missões, com a redução de retrabalhos e gastos desnecessários, por estarem os processos padronizados, introduzir conceitos modernos de gestão no cotidiano e incrementar os resultados dos processos com a introdução de conceitos de qualidade; fortalecendo o trabalho em equipe dentro da OM.

Por fim, conclui-se que de posse dessas ferramentas de gestão, o diretor, comandante ou chefe de uma OM possa ter condições de alavancar a eficiência e produtividade de sua equipe, nos moldes de Kaplan e Norton. O ciclo PDCA anualmente é reconduzido, cada vez mais buscando a eficiência, eficácia e efetividade.

Além do SE-OM, difundido a todas as organizações do Exército Brasileiro, o 3º CTA, subordinado diretamente ao Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx), sediado em Brasília - DF, possui vínculo a mais uma ferramenta, mais especificamente ligada à parte de gestão de recursos financeiros para investimento na manutenção, melhorias, reformas e aquisição de bens e serviços.

Trata-se do Plano Interno de Trabalho (PIT), que trata-se de uma planilha com códigos de centros de custos e projetos na área de telemática. À medida que o escalão superior (CITEx) disponibiliza para si os recursos vindos do orçamento da União, os repassa aos sete centros de telemática espalhados pelo país, obedecendo às suas prioridades e seguindo o seu próprio planejamento estratégico.

Nesse aspecto é fundamental observar a importância do alinhamento estratégico do 3º CTA com seu escalão superior, o que possibilita uma interação significativa no tocante a recursos solicitados. Uma vez feito o planejamento com um ano de antecedência, o PIT é encaminhado para o CITEx que por sua vez busca captar os recursos daqueles projetos que lhe são de maior interesse. O repasse de recursos obedece a uma rigorosa fiscalização, visando que o objetivo dos repasses atendam aos projetos de maior interesse.

O conhecimento dessa ferramenta, além das outras aqui apresentadas, é de grande importância para o estudo da próxima seção, onde as teorias da gestão do conhecimento da organização aprendente e do planejamento estratégico organizacional serão fundidas, utilizando-se do EaD como veículo motivador do aperfeiçoamento profissional dos quadros da OM, através das ferramentas de

gestão aqui apresentadas, encontrando na perspectiva financeira do *BSC* o fator estimulante para o capital intelectual do 3º CTA.

3.4 O Planejamento Estratégico Situacional

Segundo Toni (2004):

O processo de planejamento [...] diz respeito a um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização social que demanda um objetivo, que persegue uma mudança situacional futura. O planejamento não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas questiona principalmente qual é o futuro de nossas decisões.

Se tentamos submeter o ritmo do desenvolvimento dos acontecimentos à vontade humana devemos imediatamente pensar que governar em situações complexas exige exercer a prática do planejamento estratégico até seu último grau. Para atingir este objetivo será necessário entender e ultrapassar muitos pré-conceitos em relação à atividade de planejamento no setor público.

Como podemos observar, além dos fatores técnicos que norteiam o PE Organizacional, ainda existem os componentes sociais, cuja complexidade é ainda maior, visto que apresenta variáveis das quais não se estabelece controle. Dada essa complexidade, ressalta-se a importância de um planejamento que aponte para uma estimativa de resultados, tendo por expectativa que eles possam sofrer variações devido ao fato de serem executado por pessoas, e conseqüentemente, incertezas.

O plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ato seleciona uma cadeia de ações para alcançar seu objetivo (MATUS, 1991). Diante de um processo com cálculos determinados por leis científicas e metodologias precisas, não se deve ter por expectativa resultados precisos, pois sempre poderão haver, na vida real, o surgimento de incertezas, imprecisões, rejeições e apoio de outros atores.

O governante ou chefe investido do poder das decisões é o condutor das situações, situando-se em dois extremos: o equilíbrio das variáveis que controla e que não controla. Assim, mesmo sendo o responsável pelo planejamento e detentor de motivação para sua concretização, não pode assegurar resultados, porque estes dependem de uma parte de mundo ao qual não controla.

Diante do apresentado, a responsabilidade para a execução das ações no 3º CTA dependiam não somente da vontade do chefe, mas de uma real

compreensão dos benefícios do planejamento por toda a equipe da alta administração da OM. O que antes eram orientações sobre uma preparação ao planejamento estratégico das OM (até o ano de 2007), transformaram-se em ordens do escalão superior no sentido de implantar tal plano em 2008, exigindo-se prazos e apresentação dos PE para apreciação dos órgãos enquadrantes. Para isso foi confeccionado o manual SE-OM, que possibilitou orientar as OM de forma padronizada, fornecendo-lhes uma gama considerável de ferramentas e métodos de planejamento. Nada poderia ser exigido antes disso, em virtude de que nem todos os quadros das OM do EB possuíam pessoal capacitado a fazê-lo.

Com o fornecimento do material, pode-se iniciar os processos em todas as unidades da Instituição, quase que simultaneamente, de maneira que utilizassem as ferramentas para apresentar os resultados obedecendo critérios de adequação e padronização estipulados.

Este capítulo abordou os conceitos do *BSC* e das demais ferramentas de gestão para tratamento dos indicadores e dos processos que podem ser implementados nas organizações. Tratou também da descrição do método do EB na busca da excelência gerencial, seu funcionamento, como a OM deve organizar a sua equipes para a consecução dessa implementação, assumindo riscos tendo o componente humano como ator dos planos, cujas ações são variáveis das quais não se têm controle. Essas variáveis e as etapas da implantação do PE no 3º CTA serão estudadas mais adiante, no capítulo de número 5.

4 O 3º CENTRO DE TELEMÁTICA DE ÁREA

O 3º CTA é um órgão de execução do CITEx, a quem compete operar os sistemas de informática e comunicações de interesse do Sistema de Comando e Controle do Exército, na área do Comando Militar do Sudeste (CMSE). Geograficamente, essa área corresponde a todo o estado de São Paulo.



Figura 15 - Pavilhão central do 3º CTA
Fonte: sítio do 3º CTA <www.3cta.eb.mil.br>

As atividades do Centro são voltadas, portanto, à área tecnológica da Força Terrestre (FT), cabendo-lhe as seguintes atribuições, de onde destacaremos as duas últimas neste trabalho: a instalação, operação, produção e manutenção (*Hardware* e *Software*) dos sistemas de informação que compõem o sistema estratégico na área do CMSE; a integração do sistema estratégico de informática com o sistema tático de informática; a instalação, operação e manutenção do subsistema de comunicações, integrante do sistema estratégico de comunicações; a integração do sistema estratégico de comunicações com o sistema tático de comunicações; o estabelecimento das medidas de segurança dos Subsistemas de Informática e de Comunicações na área de sua responsabilidade; a atualização e aprimoramento técnico de pessoal de comunicações e informática em sua área de atuação e o fomento de cultura de utilização das modernas Tecnologias de Informação em sua área de atuação.

O quartelamento situa-se no Cambuci, bairro tradicional da zona sul da capital do estado, em uma área ocupada por outras organizações militares de características administrativas, além de um hospital militar.

4.1 Histórico do 3º CTA

O decreto nº 81.204, de 11 de janeiro de 1978 criou o então Centro de Processamento de Dados Nº 2 (CPD/2), alocado em 27 de abril de 1981, em uma instalação provisória da 2ª Região Militar, na região do Parque do Ibirapuera. A Unidade recém criada passou então a realizar os trabalhos de processamento automático de dados, organização e métodos, missão anteriormente atribuída à Seção de Atividades Técnicas da 2ª Região Militar. É muito importante ressaltar, neste estudo, que ainda no ano de sua instalação, o CPD/2 passou a gozar de autonomia administrativa, concedida pelo Diretor de Economia e Finanças da época.



Figura 16 - Detalhe das fundações que deram origem ao pavilhão principal do 3º CTA
Fonte: sítio do 3º CTA <www.3cta.eb.mil.br>

Com o intuito de permitir o intercâmbio de experiências na área de processamento de dados e tratamento de informações, o CPD/2, por intermédio da 2ª RM, firmou convênio com a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP), tendo como foco principal as atividades desenvolvidas para o treinamento e desenvolvimento de recursos de atividades humanas, atividades técnicas e processamento de dados e assessoramento técnico e administrativo.

No dia 31 de agosto de 1981 ocorreu a mudança de instalações da Unidade, do Quartel General do Comando da 2ª Região Militar, para uma sede própria, onde se encontra até os dias atuais. Em 1998, a Portaria nº 131, de 13 de março daquele mesmo ano, alterou sua denominação, momento em que recebeu a denominação atual de 3º Centro de Telemática de Área .

Um marco importante na história do Centro foi, durante os anos oitenta, ter desenvolvido o Sistema de Alistamento de Serviço Militar (SASM), responsável pelo funcionamento integrado das 2.185 Juntas de Serviço Militar distribuídas pelo Brasil, contribuindo para a automatização e confiabilidade no serviço militar,

proporcionando um maior controle sobre todo o território nacional, além de otimizar o tempo e os processos da seleção dos conscritos¹.

Uma nova modificação na estrutura do sistema de informação do Exército modificou a linha de subordinação do Centro, o então recém-denominado 3º CTA, fora subordinado diretamente ao Centro Integrado de Telemática do Exército, CITEx.



Figura 17 - Subordinação do 3º CTA
Fonte: *intranet* do 3º CTA

Por sua vez, o CITEx é subordinado ao Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), órgão diretamente ligado ao Comando do Exército, tanto para fins operacionais quanto administrativos. São os órgãos departamentais do EB que promovem os repasses dos recursos financeiros às suas OM subordinadas, recursos esses planejados com antecedência e que visam, dentre outros exemplos: a manutenção do patrimônio, das instalações e dos equipamentos. Além dos canais operacional e técnico, cabe ao CITEx fazer a ligação administrativa, destinada à distribuição dos recursos julgados necessários.

Um aspecto bastante importante, é o fato de ser, dos sete Centros de Telemática de Área espalhados pelo País, o único que tem autonomia administrativa, conforme foi citado anteriormente, por ocasião de sua criação. Essa autonomia faz com que a Unidade, diferentemente das outras, possa priorizar e gerir a destinação dos seus recursos e por isso mesmo conta com uma equipe administrativa capacitada a fazê-lo.

Visando melhor cumprir as missões atribuídas, o 3º CTA foi organizado em quatro Divisões (Anexo A):

- Divisão de Pessoal, responsável pela área de recursos humanos da organização militar;

¹ Diz-se conscrito todo aquele cidadão que se alista, de acordo com a lei do serviço militar e que está aguardando o processo de seleção para ingressar nas Forças Armadas ou ser dispensado.

- Divisão Administrativa, responsável pelo gerenciamento e fiscalização financeiro e patrimonial do órgão;
- Divisão Técnica, responsável pelo desenvolvimento de recursos de telemática; e
- Divisão de Operações, responsável pelas telecomunicações e gerenciamento da rede/rádio do Comando Militar do Sudeste.

Pode-se notar que ligado à Chefia do Centro, há a Seção de Planejamento, que não pertence a nenhuma outra Divisão. Trata-se de uma Seção fundamental para aplicação do PE que, por necessidade de isenção, permanece dessa maneira, observando, fiscalizando e orientando a execução dos Planos de Ação (PA), dos processos e das boas práticas de gestão, auxiliando o Chefe da Unidade na obtenção dos seus objetivos organizacionais, por meio de monitoramento dos indicadores e sugestão de melhorias, fruto da constante atualização das melhores práticas de gestão.

A área de pesquisa do presente estudo está ligada à Seção de Planejamento e à Divisão Técnica, mais especificamente à Seção de Treinamento, a qual responde pelo planejamento de cursos presenciais e a distância no âmbito do CMSE, bem como pelo gerenciamento de meios auxiliares e locais de instrução para que estes cursos sejam realizados a contento; colabora, também, para a capacitação profissional do militar do Exército Brasileiro (SOUZA, 2008).

Pouco depois de sua criação, o 3º CTA buscou a capacitação interna, por meio de convênio com a então Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo, onde alcançou seus objetivos ao formar militares digitadores e técnicos operadores em processamento de dados, treinados para a manutenção preventiva e corretiva dos modernos equipamentos da época (Figura 18).



Figura 18 - O 3º CTA no início de seu funcionamento.

Fonte: Fonte: sítio do 3º CTA <www.3cta.eb.mil.br>

Após realizar a capacitação de seu pessoal interno, o 3º CTA passou a objetivar o aperfeiçoamento de alguns militares em outras organizações, de forma presencial, por cerca de 20 anos.

Em 2007, com o advento das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC), a Unidade começou a arriscar-se no mundo da EaD, aproveitando-se de sua vocação em treinamento, adquirida anteriormente no modelo presencial. O Plano de Migração de *Software* Livre, criado pela Portaria nº 046-DCT, de 12 de dezembro de 2005, tinha por finalidade regular a estratégia para a consolidação da implantação do *software* livre em todos os escalões do EB. Sob a gerência da Seção de Treinamento e motivado pelo assunto, deu-se início a cursos à distância visando proporcionar às OM da área do CMSE, conhecimentos necessários para a aplicação do plano, bem como criar melhores condições para seu desenvolvimento.

Segundo Souza (2008), que vivenciou o período de implantação do EaD no Centro:

O Plano de Migração de *Software* Livre vem atender às Ações Prioritárias definidas no “Planejamento Estratégico da Implementação do Software Livre no Governo Federal”, aprovado no dia 2 de outubro de 2003 e tem como objetivos: apresentar uma proposta de reformulação dos processos que envolvam a utilização e a aquisição de *software* no Exército Brasileiro; propiciar uma substancial economia de custo de aquisição e manutenção de *softwares*; incentivar a formação e consolidação de uma Comunidade Interna de *Software* Livre no EB, sob a égide do Núcleo de Estudos em *Software* Livre – NESOL, com procedimentos e ferramentas de colaboração bem definidos; restringir o crescimento do legado baseado em tecnologia proprietária; priorizar a aquisição de *hardware* compatível às plataformas livres; permitir o compartilhamento do conhecimento, fomentando a criação de uma Base Interna de Conhecimento em *Software* Livre, prioritariamente focada em soluções de problemas advindos da utilização das ferramentas de *software* recomendadas; fomentar a criação de um “Banco de Talentos em *Software* Livre”, a fim de cadastrar as diversas capacidades e conhecimentos, na área de *Software* Livre, dos integrantes do Exército Brasileiro.

Desta maneira, o Centro iniciou o seu primeiro curso em EaD, fazendo uso do Portal de Educação do Exército para disponibilizar os cursos para os militares alunos, mediante autorização concedida pelo CITEx

Em 2 de abril de 2007, iniciou-se com um Treinamento Básico de Linux com quatro módulos objetivando capacitar profissionais das organizações militares do EB na aplicação do conhecimento básico do sistema operacional Linux. O curso foi programado para uma carga horária de 44 horas e contou com 300 vagas. O conhecimento da equipe na época foi suficiente para disponibilizar um fórum de

conteúdo, ferramentas síncronas (salas de bate-papo) com datas específicas de abertura, exercícios e uma avaliação. Sob a coordenação do curso, tutores e uma secretaria virtual foram colocados à disposição dos alunos para resolução de dúvidas administrativas e técnicas.

Como já dispunha de uma equipe preparada desenvolveu-se o material de apoio que foi disponibilizado em formato “pdf”, em uma seqüência de 107 slides, onde o aluno deveria realizar o acompanhamento passo a passo para habilitar-se a uma avaliação somativa.

O roteiro de apresentações foi formulado por um especialista técnico com conhecimentos em sistema Linux. Já o formato e aparência das apresentações ficaram sob o encargo de um técnico em *Webdesign*. A responsabilidade em disponibilizar o material didático e organizar a estrutura física do curso coube ao coordenador de curso, que juntamente com a secretaria virtual organizaram os alunos inscritos em grupos gerenciados por tutores. Foram 174 inscritos divididos em 5 grupos, cada um contando com um tutor responsável em esclarecer dúvidas técnicas. Além de o aluno realizar uma avaliação somativa no final de cada um dos módulos, também se pôde avaliar o curso como um todo, por meio de pesquisa de opinião, em que foram abordados assuntos como satisfação na realização do curso, adequação do material, organização dos tópicos, apoio da equipe técnica e pedagógica, o ambiente virtual de aprendizagem e se o curso realmente traria benefícios para ele e para o ambiente de trabalho. Ao deparar-se com o impacto positivo causado pelo treinamento, viu-se que o modelo adotado tinha cumprido além de sua finalidade: não só colaborou com as demandas de treinamento, mas também serviu como um projeto piloto, testando a capacidade da equipe em experimentar, criar, planejar e executar um novo modelo de educação.

Devido ao êxito conseguido nessa primeira etapa, repetiu-se no ano de 2007, um novo curso de Linux e outro de Desenvolvimento *Web*, todos disponíveis aos profissionais das OM espalhadas por todo o território nacional, com o objetivo de propagar a instrução na área do *software* livre.

A intensificação da EaD foi caracterizada por disponibilizar um maior número de funcionários envolvidos na organização do curso e a confecção própria do material instrucional, uma vez que a divulgação aumentou e a demanda cresceu. Neste período o Centro desenvolveu, pedagogicamente, melhorias no processo de criação dos cursos baseados nas pesquisas de opinião. O processo de elaboração

de um curso de EaD, nesse período foi sistematizado, sendo que um núcleo composto por um tenente e dois sargentos (todos com conhecimento específico em produção multimídia) passou a produzir os novos cursos, cujos conteúdos foram desenvolvidos por equipes específicas, cujo domínio sobre a matéria seria mais adequada para a capacitação de militares usuários de outras OM.

Desde então, desenvolveu-se uma série de cursos em EaD com duração média de 30 dias, espalhados pelo ano (Figura 19).

Curso/ Estágio	Datas	Eq. Desenvolv.	Objetivos / Ementas
Estágio de Redes TCP/IP e Cabeamento Estruturado	22/03 a 02/04/10 05 a 16/04/10	Ten Ruiz Sgt Salomão	Conhecer redes de computadores e protocolo TCP/IP. Detectar falhas mais comuns de software e hardware
Estágio de Linux Básico em Modo Shell	12 a 23/04/10 26/04 a 07/05/10	Ten Perchak Sgt Salomão	Introdução ao Sistema Operacional Linux. Características e funcionalidades. Instalação e sistema de arquivos. Comandos básicos. Comandos avançados
Estágio de Firewall Utilizando IPTables	03 a 14/05/10 17 a 28/05/10	Ten Alfredo Sgt Célio	Conhecer redes de computadores e protocolo TCP/IP. Conhecer os princípios de firewalls. Aplicar comandos do IPTables na segurança do firewall
Estágio de Proxy Utilizando Squid	19 a 30/07/10 02 a 13 /08/10	Ten Nazário Sgt Célio	Redes de computadores e protocolo TCP/IP. Sistema de Proxys. Classificação de proxys . Proxy transparente. O Squid e seus comandos no modo shell
Estágio de Seg.Aplicada à Tecnologia da Informação	09 a 20 /08/10 23/08 a 03/09/10	Ten Ana Paula Sgt Roberto	Legislação e nomenclaturas utilizadas pelo EB para segurança das TI. Documentação de apoio do CITEx
Estágio de Servidor de Arquivos Utilizando Samba	06 a 17/09/10 20/09 a 01/10/10	Ten Nazário Sgt Célio	O sistema de leitura de arquivos na rede. Servidor Windows. Servidor SAMBA como solução da rede. Comandos básica. Comandos avançados.
Estágio de Montagem de Página Web	04 a 15/10/10 18 a 29/10/10	STen Watanabe Sgt Salomão	Nomenclçaturas e softwares de manipulação. Normas do EB sobre montagem de página Web.

Figura 19 – Cursos em EaD do ano de 2010 ministrados pelo 3º CTA

Fonte: Divisão Técnica 3º CTA

Ultrapassado esse desafio inicial e com a adoção do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-OM), o EaD deixa de ser apenas mais um trabalho assistencial desenvolvido pela Unidade, uma vez que a gestão do conhecimento torna-se um dos objetivos do Centro, alinhados com o do CITEx, DCT e Exército, sucessivamente.

Pelo fato de disponibilizar os cursos no Portal de Educação do EB, recebe inscrições de militares de todas as regiões do país, conforme pode-se constatar no gráfico da Figura 20.

Percentual de participação de militares nos cursos de EaD por Regiões Militares (anos 2008-2009)

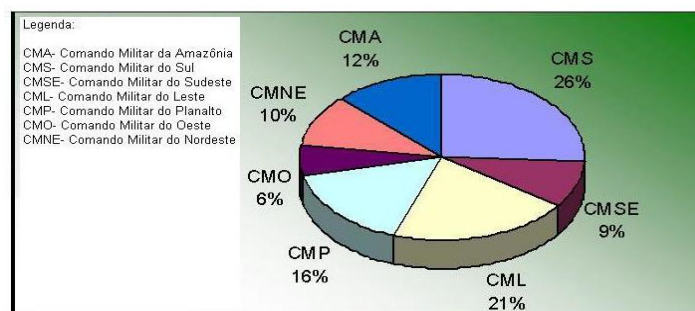


Figura 20 - Percentual de participação de alunos por Região Militar

Fonte: Divisão Técnica 3º CTA

Diante dos crescentes resultados positivos, a Divisão Técnica desenvolveu diversos cursos nos anos seguintes, contando cada vez mais com um número maior de alunos matriculados (Figura 21).

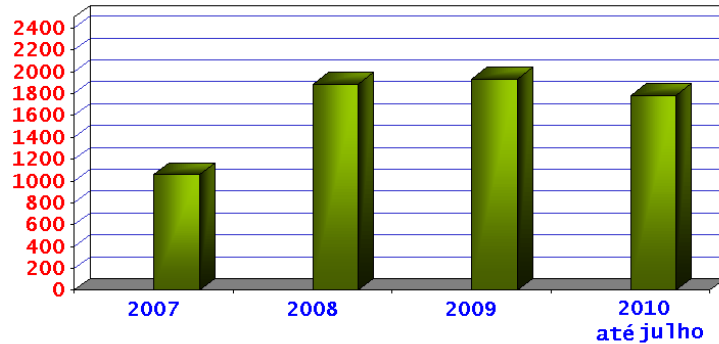


Figura 21 - Quantidade de alunos matriculados no EaD do 3º CTA
Fonte: Divisão Técnica do 3º CTA

Diante do que foi exposto nesta seção, é possível compreender a origem histórica do 3º CTA, o seu papel no Comando Militar do Sudeste (CMSE), sua finalidade, a sua subordinação e suas subdivisões.

Conclui-se também sobre os fatos que levaram o Centro a experimentar a realização de treinamentos usando o modelo a distância, ampliando sua capacidade de atuação e demonstrando capacidade em gerir vários cursos a distância.

5 A IMPLANTAÇÃO DO SE-OM: A FASE DE PESQUISA-AÇÃO

No início de 2008, este autor passou a integrar o quadro de oficiais do 3º CTA, tendo sido designado para chefiar a Seção de Planejamento, responsável pelo assessoramento estratégico da OM. No mesmo período, o escalão superior (CITEx) iniciou trabalhos de gestão para adequar-se às determinações da Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército, no sentido de realizar e implantar seu planejamento estratégico. Por conseguinte, passou a fazer o mesmo com as suas OM subordinadas. Seria necessária a realização de uma autoavaliação inicial.

Facilitando esse trabalho, já havia um estudo previamente realizado por um oficial (major Roberto), que acumulativamente, tinha essa incumbência. No entanto, tal trabalho era realizado de forma isolada, com base na orientação e aconselhamento das poucas boas práticas conhecidas e suas respectivas aplicabilidades no Centro. Não havia um universo considerado, um órgão enquadrante nem um sistema em que esse trabalho fosse inserido e monitorado no modelo *top-down*. Esse trabalho era realizado no 3º CTA, sem compromissos externos nem referenciais comparativos para se nortear. Em suma, era executado pela boa vontade de alguns, porém não tinha muitos instrumentos para ser medido.

Deste modo, o trabalho preexistente foi o bastante para a Unidade não ter que começar do início, os princípios que regiam o modelo adotado pelo Exército eram os mesmos, bastando que se realizasse uma nova adequação, pois os processos das Divisões já estavam mapeados e também haviam alguns referenciais e indicadores para que o processo de autoavaliação tivesse início.

A pesquisa-ação, dada sua característica não-ortodoxa, permite ao autor uma visão crítica e a emissão de opiniões acerca de seu trabalho, no entanto, o grupo humano envolvido possuía entrosamento suficiente para que o processo fluísse de maneira muito satisfatória, sem percalços de ordem social ou pessoal.

É sabido que em uma organização de estrutura flexível haveria mais chances de se ter problemas de ordem social. Não havendo uma hierarquia bem definida, outra parte (da alta administração) poderia questionar a execução do que estaria sendo planejado. Poderia ainda ter grupos de interesse a favor, indiferentes e contrários às mudanças.

É importante que se observe a característica da Organização (e de seus integrantes) como inserida numa estrutura fortemente hierarquizada e sob um

regulamento disciplinar historicamente consolidado - Regulamento Disciplinar do Exército (RDE). A não-execução de determinação dos órgãos enquadrantes podem resultar em sanções disciplinares, como medida administrativa, que seriam aplicadas tanto ao chefe do 3º CTA quanto a quem se rejeitasse a fazê-lo. No entanto, como todas as atividades impostas, diante do modelo mental citado por Senge (2004), as ordens fluem naturalmente pela organização, onde as opiniões pessoais sobre as medidas adotadas por isso ou aquilo são tratadas de maneira impessoal, conforme visto na seção 2 na doutrina burocrática preconizada por Robert K. Merton. Os militares componentes da equipe de implantação no 3º CTA não obstruíram quaisquer atividades impostas pelo escalão superior, tratando-a como uma ordem simples e clara, como quaisquer outras que são executadas no dia a dia.

Por extensão, as organizações públicas também possuem legislação específica para seus servidores, mais especificamente, aos responsáveis pela execução dos planejamentos impostos pelos órgãos superiores, onde lhes são atribuídas sanções administrativas pelo não-cumprimento das determinações dadas.

Sob este aspecto, diferem-se das organizações não-governamentais, onde, por muitas vezes, os interesses particulares podem estar vinculados a funcionários da alta administração, por estes serem acionistas ou sócios, aos quais a responsabilidade das decisões sobre o destino e sobrevivência da organização apresentam-se mais acentuadamente.

No caso do chefe do 3º CTA, coube a responsabilidade da implantação e remessa dos relatórios para apreciação. Diante disso, houve através das reuniões de coordenação, um trabalho de conscientização sobre os benefícios trazidos pela implantação do PE, direcionado àqueles militares da alta administração que tinham dúvidas quanto à real necessidade do esforço que seria dado ao processo.

Respondendo às perguntas feitas sobre os problemas que poderiam surgir, de forma prática e independente das opiniões pessoais de cada membro executante no decorrer do processo, não houve rejeição, baseado no modelo mental da impessoalidade do serviço público. O sentimento de indiferença ou a rejeição, ainda que pudessem se intrínsecos em alguns membros, não foi externado por meio de ações ou colocações de ponto de vista que interferisse no processo.

Observou-se, no transcorrer das reuniões, um ambiente colaborativo e focado no entendimento, onde após a iniciação de um tópico pelo chefe do 3º CTA, a palavra era passada a todos os membros que ali estavam. No final, a palavra

retornava ao chefe que fazia uma breve conclusão, expedindo suas ordens e solicitando uma intervenção, caso houvesse alguma colocação ou objeção sobre o que fora decidido.

Ainda no primeiro trimestre de 2008, viu-se a necessidade do estabelecimento de reuniões quinzenais para definição do escopo e retomada dos processos necessários a traçar as diretrizes do chefe do Centro.

Participaram das reuniões todos os oficiais da alta administração: o chefe do Centro, das Divisões e alguns eventuais substitutos, a saber: Tenente-coronel Betat- chefe do 3º CTA; Major Yamanaka- subchefe do 3º CTA; Major Roberto- chefe da Divisão Técnica; Major Rick- chefe da Divisão de Pessoal; Major Mello- chefe da Divisão de Operação; Major Kroeff- chefe da Divisão Administrativa; Capitão Fabiano (este autor) - chefe da Seção de Planejamento; Capitão Stephano; Capitão Marco; Capitão Fabrício e 2º tenente Benzi.

Deste modo, fruto da primeira reunião de coordenação, pode-se dar o primeiro passo na implementação do projeto. Foi verificada a necessidade de se reorganizar os processos da OM, visando o levantamento das principais metas e indicadores que levassem à reformulação do Plano de Gestão do 3º CTA.

Na segunda reunião, após uma longa discussão a respeito, ficou definida a Missão do Centro, assim como a necessidade de retomada do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), com base nos dados já existentes. Ficou também acertado para a reunião seguinte um esboço do *Balanced Scorecard* do Centro e que os chefes de Divisão trouxessem elementos que sinalizassem os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da OM, que forneceria subsídios para levantamento dos fatores críticos, estratégicos e as metas.

No terceiro encontro, foi acordado entre os presentes a definição provisória do Mapa Estratégico do 3º CTA, seguindo as perspectivas de Kaplan e Norton e no alinhamento do Mapa Estratégico do Exército, assim como os fatores críticos de sucesso, as estratégias para a obtenção de cada Objetivo Organizacional, e os prazos para que cada chefe de Divisão elaborasse os Planos de Ação para os seus respectivos objetivos.

Nas reuniões seguintes as estratégias para a consecução dos objetivos foram refinadas, transformando-se em metas a serem atingidas em um ciclo de tempo determinado (ciclo anual de avaliação). Consolidou-se o Plano de Gestão da OM para que tais metas fossem atingidas.

Na última reunião, obteve-se indicadores de desempenho de metas definidas para consecução dos Planos de Ação da Unidade, que convergiam para os Objetivos do Mapa Estratégico do 3º CTA.

Foi disponibilizado na *intranet* do Exército um sistema de padronização de procedimentos e controle, o SISPEG-WEB, ferramenta em que as Unidades, com prazos estipulados, deveriam remeter seus indicadores e planos de ação, bem como sua autoavaliação. Nessa ferramenta, os dados ficam disponíveis para o órgão enquadrante, possibilitando monitorar o alinhamento estratégico das unidades subordinadas, bem como disponibilizar os referenciais comparativos, fornecendo informações de interesse para realização de *benchmarking* para todas OM. (Figura 22).

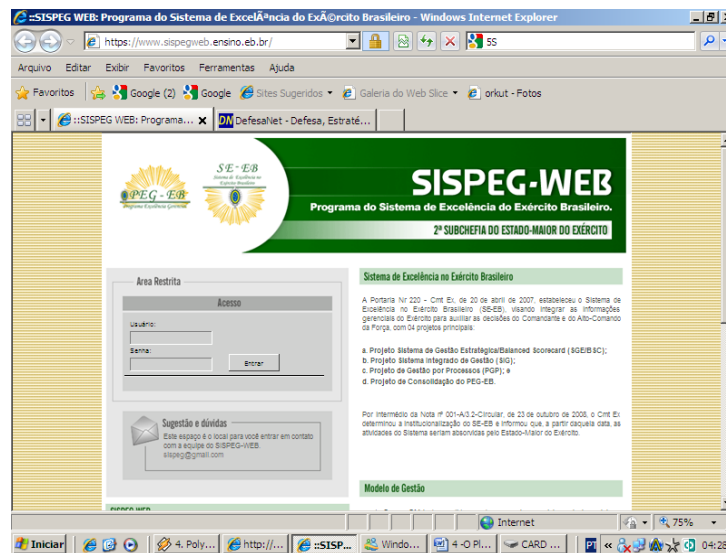


Figura 22 - Página do SISPEGWEB
Fonte: sítio do SISPEG <www.sispegweb.ensino.eb.br>

É nítido o alinhamento de objetivos de cada escalão conforme os mapas do CITEx, do DCT e do Exército (Anexo B), não havendo razão para que fosse diferente, uma vez que os objetivos foram definidos estrategicamente de baixo para cima, seguindo o modelo *top-down*.

Fruto das diversas reuniões, o PG foi sendo ratificado e retificado algumas vezes, visando adequar-se à representação mais real do quadro dos processos do 3º CTA. Ainda assim, havia a necessidade de não só verificar os fatores externos, mas tratá-los de forma que permanecessem alinhados aos dos escalões superiores.

O PG é um documento extenso e por vezes, muitos detalhes podem não ser considerados. Para o 3º CTA, foi um trabalho relativamente simples compor seu

Plano de Gestão depois de ter posse das informações dos PG dos outros CTA, disponibilizados no SISPEG-WEB por meio do CITEx. Além disso, os ME permitiam uma visualização instantânea e clara do objetivos e de como eles participam do processo de criação de valor das respectivas organizações.

No primeiro PG, elaborado com base nas informações anteriores, verificou-se a inexistência direta de uma política sobre a Gestão do Conhecimento, fator essencial para uma organização técnica, que prima pela inovação e busca de soluções aos diversos problemas da área tecnológica moderna.

Norteados pelas experiências anteriores relacionadas historicamente aos treinamentos presenciais e mais recentemente ao uso do EaD, em uma das reuniões o Chefe da Seção de Planejamento acordou com o Chefe da Divisão Técnica um estudo para que fosse incluída a Gestão do Conhecimento como Objetivo Organizacional do 3º CTA, tomando-se por base três argumentos:

A vocação para o treinamento do Centro, influenciado pela privilegiada localização no país, próximo aos grandes pólos industriais e fornecedores de tecnologia, por tudo que fora relatado em seu passado e pela então recente experimentação em EaD, tendo alcançado pleno êxito na missão que lhe fora atribuída.

A necessidade do alinhamento estratégico com os órgãos enquadrantes. Vale lembrar que o modelo *top-down* conduz à aceitação das obrigações da organização de baixo para cima, assim como o dever da contribuição em seus objetivos. Ainda que não fossem observados os planos de gestão dos órgãos acima do 3º CTA, a simples visualização e comparação dos ME permite conclusões acerca do que deve ser cumprido pela organização de baixo.

A possibilidade de investimento no conhecimento e capacitação dos recursos humanos do Centro. Os indicadores de tendência das demandas da educação continuada eram positivas, fator que viabilizava o investimento e alocação de recursos do escalão superior (DCT e CITEx) na infraestrutura e na capacitação intelectual do próprio pessoal do 3º CTA, como vetor de disseminação dos conhecimentos necessários à nova realidade tecnológica.

A Figura 23 mostra os detalhes dos ME do Exército, do DCT, do CITEx e do modelo antigo do 3º CTA (Anexo C). Todos os ME possuem a perspectiva conhecimento, às vezes denominada aprendizado. Da maneira com que foi concebida inicialmente no 3º CTA, visava única e exclusivamente o público interno.

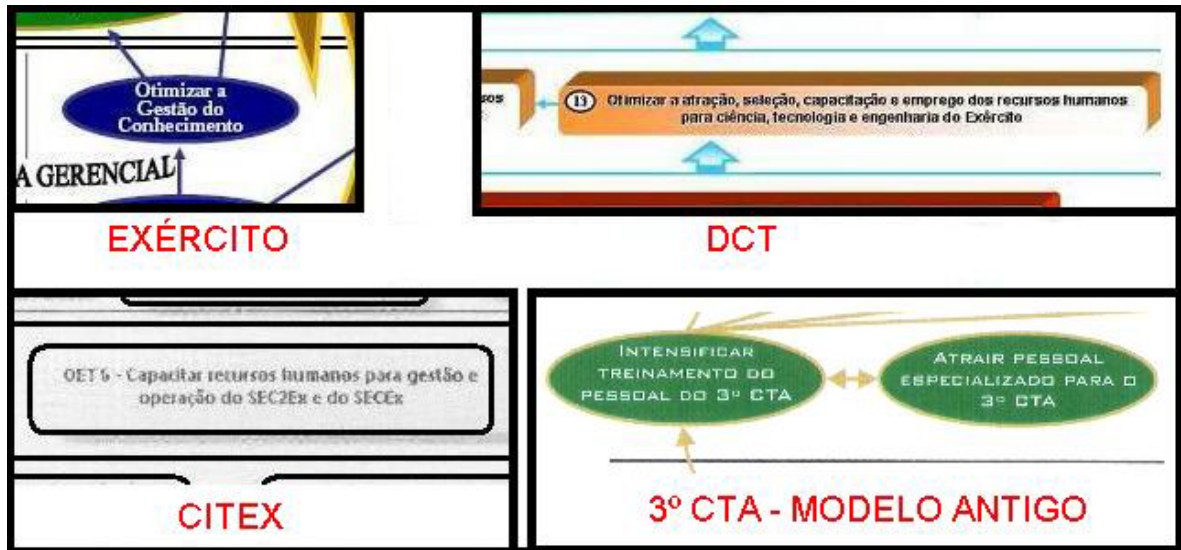


Figura 23 - Detalhes dos Mapas Estratégicos do Exército, DCT, CITEx e do antigo modelo do 3º CTA.

Fonte: intranet do 3º CTA

Assim sendo, um conceito mais amplo de aprendizagem/conhecimento, deveria ser estendido ao público alvo da organização. Essa foi a sugestão que, após uma breve discussão, foi aceita pelo Chefe do 3º CTA e imediatamente implementada no novo modelo de PG e conseqüentemente no novo ME (Anexo D) – detalhe na Figura 24.

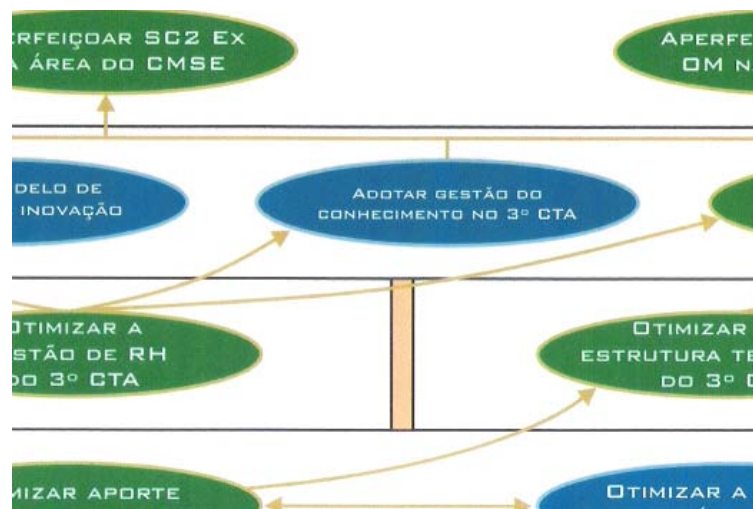


Figura 24 - Detalhe do novo objetivo do ME do 3º CTA.

Fonte: intranet do 3º CTA

Os antigos Objetivos Organizacionais (OO) correspondentes foram consolidados em um único OO denominado como “Adotar Gestão do Conhecimento no 3º CTA”, e foram deslocados da perspectiva Conhecimento e Pessoas para a de Gestão e Tecnologia, tendo em vista a capacidade de utilização dos meios tecnológicos para tal.

A partir de então, todos os trabalhos relacionados a treinamentos no Centro passaram a ser tratados como uma atividade essencial na missão da organização, não mais como caráter assistencial ou experimental. Desta forma, passa também a carecer de variados recursos para suprir suas necessidades no campo do ensino, como por exemplo, uma maior preparação do seus recursos humanos .

No ano de 2009, visando estimular aos seus centros de telemática, o CITEx realizou uma premiação de âmbito interno para aqueles que se destacassem pelos indicadores e pelas boas práticas de gestão, mensuradas pelas ferramentas adotadas pelo EB. Além dos indicadores, foi também auditado o grau de compromisso de qualidade com os serviços prestados por todos os integrantes da OM. O 3º CTA ficou em 2º lugar, recebendo os cumprimentos do chefe do CITEx, lido em presença de todos, além de um troféu como materialização pelo reconhecimento e compromisso coletivo para com a excelência gerencial.

No Exército Brasileiro, podemos contar com o Plano Interno de Trabalho, que é um sistema de controle das solicitações para a aquisição de vários bens e serviços voltados a projetos de caráter finalístico ou administrativo. Essas solicitações são planejadas com um ano de antecedência, com orçamentos bem detalhados e priorizados. As solicitações devem ser coerentes com os objetivos que constam nos Planejamentos Estratégicos de cada organização.

Por ser o 3º CTA o único dos sete centros de telemática do país com autonomia administrativa, lhe é propiciada a liberdade para fazer o seu planejamento e solicitar os bens e serviços ao CITEx. Os outros centros não possuem uma equipe administrativa autorizada para fazê-lo. O CITEx é quem repassa os recursos a esses centros baseados em planejamento próprio.

Com o aumento substancial dos cursos presenciais e de EaD, o 3º CTA priorizou também a capacitação do pessoal interno, solicitando inúmeros cursos para os tutores, coordenadores dos cursos e demais militares que poderiam colaborar com melhorias no processo de criação e gestão dos cursos de EaD. Cabe salientar que, no EB, é muito comum a pouca permanência dos militares nas OM. Os planos de movimentação mais recentes apontam para uma rotatividade mínima de três anos para oficial e quatro anos para subtenentes e sargentos. Relativo ao 3º CTA, foi prontamente entendido que, na hipótese de um profissional movimentado para outro quartel não poderia ser o único detentor do conhecimento para a execução/gestão de um curso previamente agendado, da mesma forma que nenhum

curso poderia ser cancelado pela falta de pessoal qualificado a administrá-lo. O acontecimento de um caso desse é considerado uma falha grave pela administração pública, pois devido ao fato de envolver dano ao erário, recebe rigorosa fiscalização. Assim sendo, o Centro planejou a capacitação de pelo menos mais de um militar nas qualificações necessárias para gerir e montar um curso.

Sobre o aprendizado e conhecimento, o Centro foi muito feliz na intenção de proporcionar aos quadros de instrutores e monitores uma série de cursos de especialização em áreas de TI cujas necessidades se mostraram mais propícia a conceitos de segurança da informação, técnicas de manutenção em equipamentos mais sofisticados e domínio de linguagens de programação específicas, tendências essas cada vez mais exigidas para se atingir níveis satisfatórios de produtividade.

Inicialmente, definiu-se o quadro de militares que teriam prioridade de realização dos cursos, depois foi colocado à disposição uma pesquisa individual para que se avaliasse a real importância dos cursos em cada área de atuação. Seguindo um planejamento formal, foram elencadas as especificidades priorizadas e pesquisou-se no mercado as ofertas das capacitações, mediante extensa consulta dos conteúdos das disciplinas, para que as metas solicitadas fossem realmente atingidas. Dispondo dessas informações, abriu-se licitação em âmbito nacional, na modalidade pregão eletrônico – pesquisa de preços, para concorrência entre as empresas, visando a contratação dos serviços caso fossem disponibilizados os recursos pelo DCT-CITEX. Cerca de trinta cursos foram selecionados para a licitação, dos quais cerca de cinco não foram contratados, por motivos técnicos ou por ausência de fornecedores.

A Unidade realizou o Plano Interno de Trabalho para manutenção do aquartelamento, aquisição de viaturas, material de telemática e também a contratação de diversos cursos para o seu pessoal .

Fruto dos resultados do EaD já descritos e da necessidade de atualização intelectual de seus recursos humanos voltados ao treinamento, o 3º CTA foi contemplado com recursos destinados à licitação de cursos voltados ao público interno. O valor difere em muito do que fora recebido nos anos anteriores, como se observa na Figura 25.

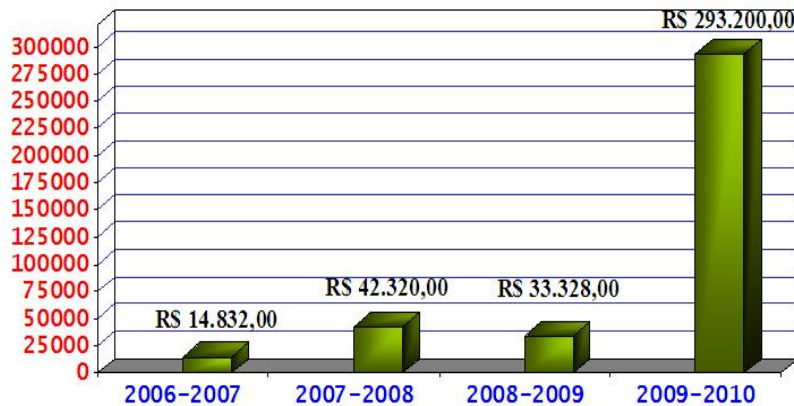


Figura 25 - Valores empenhados para capacitação em curso aos militares do 3º CTA
Fonte: *intranet* do 3º CTA.

Um detalhe importante é de que o CITEx contemplou somente as unidades cujas solicitações estivessem alinhadas com seus objetivos estratégicos. Aqueles objetivos não lançados nos Planos de Gestão pelas outra OM sequer foram considerados.

Baseado no estudo desta parte do trabalho, o conhecimento das ferramentas gerenciais adequadas e a observação das tendências foram de fundamental importância para que o 3º CTA obtivesse êxito, cumprindo com eficiência, eficácia e efetividade suas atribuições. O fato de já ter tido contato com o conhecimento e a prática do *BSC* permitiu que os integrantes do 3º CTA pudessem poupar tempo na concretizando seu Plano de Gestão. A visão sistêmica dos integrantes da alta administração do Centro foi determinante para o Planejamento das ações que culminaram no investimento na Gestão do conhecimento.

Os ensinamentos aqui colhidos servem de motivadores a qualquer organização pública ou governamental, uma vez que a perspectiva financeira (que não é o lucro gerado pelos cursos) ainda continua a existir e a estimular o Centro, prova disso é o reconhecimento dos bons serviços executados pela Divisão Técnica, em especial a Seção de Treinamento. Pela qualidade e pela abrangência dos cursos, na elaboração e aplicação de cursos em EaD no período de 2006 a 2009, o 3º CTA recebeu um investimento alto de recursos destinados à capacitação e treinamento de seus funcionários, se comparado aos dos anos anteriores. O CITEx materializou, desta forma, o resultado positivo de um trabalho iniciado quatro anos antes.

6 CONCLUSÃO

As organizações utilizam-se do treinamento como recurso de mão de obra qualificada desde início da era industrial. Com o passar do tempo, diversas teorias que norteavam o relacionamento empresa-funcionário foram surgindo, e em nenhuma delas observou-se a ausência do interesse das organizações em tornar seus recursos humanos mais qualificados para o atingir seus objetivos. A quebra de velhos paradigmas não tornou o funcionário alheio aos interesses das empresas, pelo contrário, historicamente nota-se que é cada vez maior a influência da organização no preparo e qualificação de seus empregados.

O surgimento das universidades corporativas atestam a necessidade do envolvimento cada vez maior do trabalhador com a empresa. Embora aparentemente esses interesses visem a produtividade e, conseqüentemente, um maior lucro, pode-se observar que muitas das organizações públicas e sem fins lucrativos também buscaram atualizar-se com os novos paradigmas de gestão, visando acompanhar a realidade de um mundo cada vez mais competitivo, inclusive atingindo a esfera de interesses governamentais.

Nas últimas décadas, diante da emergência das NTIC, os processos de capacitação humana tornaram-se cada vez mais interativos, rompendo as barreiras da distância física como elemento inibidor de aprendizagem.

Acompanhando esse processo de evolução, notou-se o surgimento de metodologias de gestão que tinham como objetivo facilitar o planejamento e a divulgação dos objetivos organizacionais a todos os níveis da empresa. Quanto maior fosse o grau de penetração no seio da força de trabalho, maior seria o comprometimento desses funcionários com esses objetivos. Essa seria a organização aprendente, uma organização que passaria, desse modo, a trabalhar com os obstáculos de maneira pró-ativa. Quanto mais clara fosse a forma de transmissão da missão, valores, crenças e objetivos da organização aos funcionários, melhor seria o retorno sob a forma de produtividade. Motivou-se, assim, a criação de treinamentos a distância no âmbito corporativo, não só como meio vantajoso de atualização técnica dos funcionários, mas como veículo de propagação do planejamento estratégico da empresa.

Para uma eficiente implantação do planejamento estratégico, um grande número de organizações estão recorrendo à metodologia do *Balanced Scorecard*,

por sua maneira prática e simplificada com que mensura os ativos intangíveis de uma organização, tornando-os ativos tangíveis. Assim, o processo de criação de valor pode ser apresentado de uma forma gráfica – o Mapa Estratégico – facilitando o entendimento do “pensamento” da organização e sua difusão em todos os níveis.

Após o embasamento teórico apresentado nas seções iniciais desta dissertação, volta-se o trabalho para uma descrição da história do 3º CTA, suas finalidades, subordinação e organização interna, as novas diretrizes impostas do seu escalão superior no que tange à formulação de um planejamento estratégico e aborda também a experimentação, com êxito, do EaD como forma eficaz de transmissão do conhecimento, sob a forma de educação continuada, acompanhando as tendências das NTIC.

Na última parte do trabalho, buscou-se por meio de uma pesquisa-ação, discorrer sobre o processo de implantação do PE do 3º CTA, os agentes envolvidos, a valorização da capacitação técnica e intelectual da equipe de treinamento em EaD e a análise dos motivos que culminaram em adequar este PE com as tendências atuais de valorização do conhecimento na organização. Discorreu-se também sobre as ferramentas utilizadas que permitiram mensurar os indicadores de gestão, ocasionando resultados positivos e culminando no reconhecimento do órgão imediatamente superior, o qual passou a destinar mais recursos e valorizar o treinamento como forma de criação de valor da organização.

Este trabalho buscou apresentar os antecedentes, as causas, os fatos e as consequências da implantação do planejamento estratégico no 3º CTA, adequando-o ao cenário mundial, onde a informação e o conhecimento são cada vez mais importantes para um gestão voltada à eficiência dos processos, resultado de recursos humanos atualizados e capazes de entender os princípios que regem as organizações na qual fazem parte, produzindo e incentivando um aprendizado coletivo e um pensamento sistêmico.

De tudo isso, é possível responder positivamente às questões hipotetizadas no início:

- A Organização conseguiu obter avanços significativos no que diz respeito aos seus serviços, pois o pensamento sistêmico foi capaz de tornar as mudanças impostas muito mais fáceis de serem implementadas. O entendimento de ser o 3º CTA uma ramificação tecnológica do Exército Brasileiro fez a com que a alta administração

executasse seus trabalhos de forma colaborativa, permitindo a implementação de novos projetos de forma inovadora, justapondo-se à estrutura conservadora e tradicional do Exército Brasileiro.

- Os demais militares do 3º CTA participaram de palestras e receberam a notícia de que uma nova sistemática de mapeamento de processos seria adotada. Houve o entendimento de que a execução do Plano de Gestão seria fundamental para o sucesso da implementação do Planejamento Estratégico. Já era sabido anteriormente das referências positivas do Centro no que diz respeito à qualidade dos seus serviços, no entanto, o PE permitiria que a eficiência e eficácia dos serviços do Centro fosse mensurada. A compreensão e difusão nos diversos níveis de funcionários, sobre estes aspectos, proporcionou a motivação para a execução das mudanças de maneira pró-ativa e sem percalços.
- O retorno financeiro, erroneamente visto como inexistente em uma organização de fins não-lucrativos, na verdade possui um entendimento diferente. A perspectiva financeira dessas organizações deve objetivar o retorno em investimento para ampliação dos serviços, com melhor qualidade, assim como a capacitação dos seus integrantes. Desse modo, quando os referenciais comparativos dos sete centros de telemática foram analisados, comprovou-se a vocação e a capacidade que o 3º CTA tinha de proporcionar mais cursos em EaD e para um número maior de militares, bastando que houvesse aplicação de recursos em treinamentos para os próprios militares do Centro, diretamente relacionados ao treinamento. Diversos militares foram contemplados com a licitação de vários cursos, tanto aqueles que trabalhavam com o EaD, como os que ocupavam-se com os treinamentos presenciais.
- O EaD como forma de educação continuada, fornece capacitação e atualização num contexto moderno do mundo corporativo, independentemente da estrutura da organização. A sua viabilidade é comprovada historicamente. A sua adoção como veículo de transmissão de conhecimentos técnicos, pode também trazer em seu conteúdo: missão, crenças e ética, fortalecendo os valores organizacionais.

Como proposta para pesquisas futuras, este trabalho pode servir de subsídio que auxilie nos assuntos pertinentes ao pensamento sistêmico das organizações, ao planejamento estratégico, à gestão do conhecimento, à educação corporativa, seja ela presencial ou a distância, bem como aos aspectos motivacionais que podem advir de uma gestão que saiba utilizar-se dos meios disponibilizados pelo governo para gerir, de maneira eficaz os seus recursos, sejam eles materiais ou humanos.

Os vários métodos aqui apresentados (BSC, as cinco disciplinas e os mecanismos adotados pelo Exército Brasileiro) fundiram-se para buscar a Excelência Gerencial e obter dos recursos humanos a capacidade da visão sistêmica, determinantes nas altas administrações, para prover um melhor desempenho e otimização dos serviços produzidos.

O EaD, como um dos serviços prestados pelo 3º CTA, foi analisado no contexto dessas teorias e métodos. Por ser o EaD um produto final da organização estudada, foi a resultante de todo um processo de gestão e de inter-relacionamento de todas as partes dessa organização e mereceu dobrada atenção neste estudo, uma vez que o seu êxito potencializou e trouxe ao mundo do tangível a percepção da criação de valor a partir de bens intangíveis, sob a perspectiva da pesquisa-ação.

Finalmente, este estudo visou colaborar, motivar ou numa escala mais ousada, inspirar outras organizações, governamentais ou não, a seguir e crer nos processos gerenciais como fatores de sucesso e de valorização profissional do ser humano.

Referências

CARVALHO, A.F.; ALVES, A.M.; FARIA, A. **O Uso de ferramentas de gestão na medição de indicadores de qualidade do ensino a distância corporativo**. In: Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância (ESuD), 6, 2009, São Luís. Disponível em <http://www.uemanet.uema.br/artigos_esud/60640.pdf>. Acesso em 11 nov. 2010.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLENCI JR. A. Et al. **Avaliação de Desempenho Através de Indicadores Múltiplos: Uma Abordagem Ampliada**. Congresso Brasileiro de Contabilidade. Anais. 2001: Porto Alegre.

_____; PANZERI, Viviane; BARBOSA, A. A. **O Planejamento Estratégico das Instituições de Ensino Superior a partir de Referenciais Competentes**. Revista de Administração da UNIMEP. 2004: Piracicaba. Disponível em <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/download/149/260>> Acesso em 20 ago. 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.

ENAP-ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Educação a distância em organizações públicas: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2006.

GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO – ASSESSORIA ESPECIAL. **Sistema de excelência na organização militar**. 1.ed. Brasília: EGGCF, 2008.

MATUS, Carlos. **O plano como aposta**. In: São Paulo em perspectiva, 1991. Disponível em <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/plano_como_aposta-matus.pdf> . Acesso em 08 nov. 2010.

MARTINS, H.G. **Educação corporativa: educação e treinamento nas empresas**. In: LITTO, F.M; FORMIGA Marcos. (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. 1.ed. São Paulo: Pearson, 2009. Cap.31, p.225.

MEISTER, J.C. **Educação Corporativa: gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PRADO, Lauro. **Guia Balanced Scorecard**. 1. ed. Curitiba: E-book. 2002. Disponível em <<http://lauroprado.tripod.com/ezine/bsc.zip>>. Acesso em 10 ago. 2010.

PORTAL DE EDUCAÇÃO DO EXÉRCITO. <www.ensino.eb.br> . Acesso em: 20 set. 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LANDIM, C.M.F. **Educação a distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro: s/n, 1997

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

TEIXEIRA, Manuela. **O Professor e a Escola**. 1. ed.. Lisboa: McGraw-Hill, 1995.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TONI, Jackson. **O que é planejamento estratégico situacional?** Revista Espaço Acadêmico n° 32. 2004. Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm>>. Acesso em 10 nov. 2010.

SANCHEZ, Fábio (Coord.). **Anuário brasileiro estatístico de educação aberta e a distância**. 4. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2008

SILVA, R.S. **A Educação corporativa: universidades corporativas**. In: LITTO, F.M; FORMIGA Marcos. (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2009. Cap.32, p.230.

SOUZA, G.M. **Teorias de aprendizagem em curso de educação a distância: um estudo de caso**. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo: 2008

Apêndice A

Relação de Universidades Corporativas

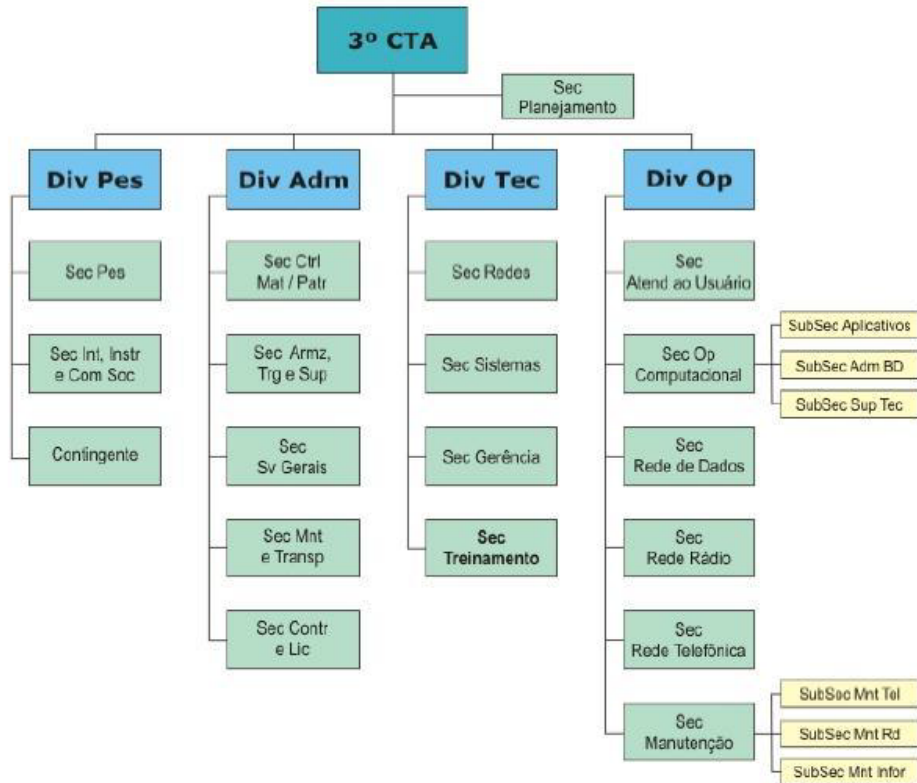
RELAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

- Universidade Corporativa Tupy – Fundições Tupy – Joinville - SC
<www.tupy.com.br>
- Universidade Corporativa Vale – Cia. Vale do Rio Doce <www.cvrd.com.br>
- Universidade Corporativa Sadia – Chapecó – SP <www.sadia.com.br>
- Universidade Corporativa Tigre – <www.tigre.com.br>
- Universidade Corporativa Datasul – Joinville - SC <www.datasul.com.br>
- Universidade Cooperativa Softway - São Paulo – SP <www.softway.com.br>
- Universidade Algar de Negócios – <www.algar.com.br>
- Universidade Martins de Varejo – <www.martins.com.br>
- Visa Formação São Paulo - SP – <www.visa.com.br>
- Odebrecht Engenharia e Construção – <www.oec.com.br>
- Landis+ Gyr – São Paulo – SP – <www.landisgir.com.br>
- KBC & C Tabacos – Santa Cruz do Sul- RS <www.lbhc.com.br>
- Pellegrino – Goiânia – GO – <www.pellegrino.com.br>
- Laboratório Sabin – Brasília – DF- <www.sabinonline.com.br>
- Apsen – São Paulo – SP <www.apsen.com.br>
- Eurofarma – São Paulo – SP <www.eurofarma.com.br>
- São Bernardo Saúde – Vitória – ES <www.saobernardosaude.com.br>
- Citigroup – São Paulo – SP <www.citigroup.com.br>
- Alcatel-Lucent Brasil – São Paulo – SP
- Banco ABN AMRO Real S.A.– São Paulo – SP <www.bancoreal.com.br>
- Banco Bradesco – Osasco – SP <www.bradesco.br>
- Brasil Telecom – Brasília – DF – <www.brasiltelecom.com.br>
- Natura – Cajamar – SP <www.natura.net>
- FIAT – Belo Horizonte – MG <www.isvor.com.br>
- Nestlé- São Paulo – SP <www.nestle.com.br>
- Fundação Unimed – Belo Horizonte – MG <www.fundacaounimed.org.br>
- Unibanco – São Paulo – SP <www.unibanco.com.br>

Anexo A

Organograma do 3º Centro de Telemática de Área

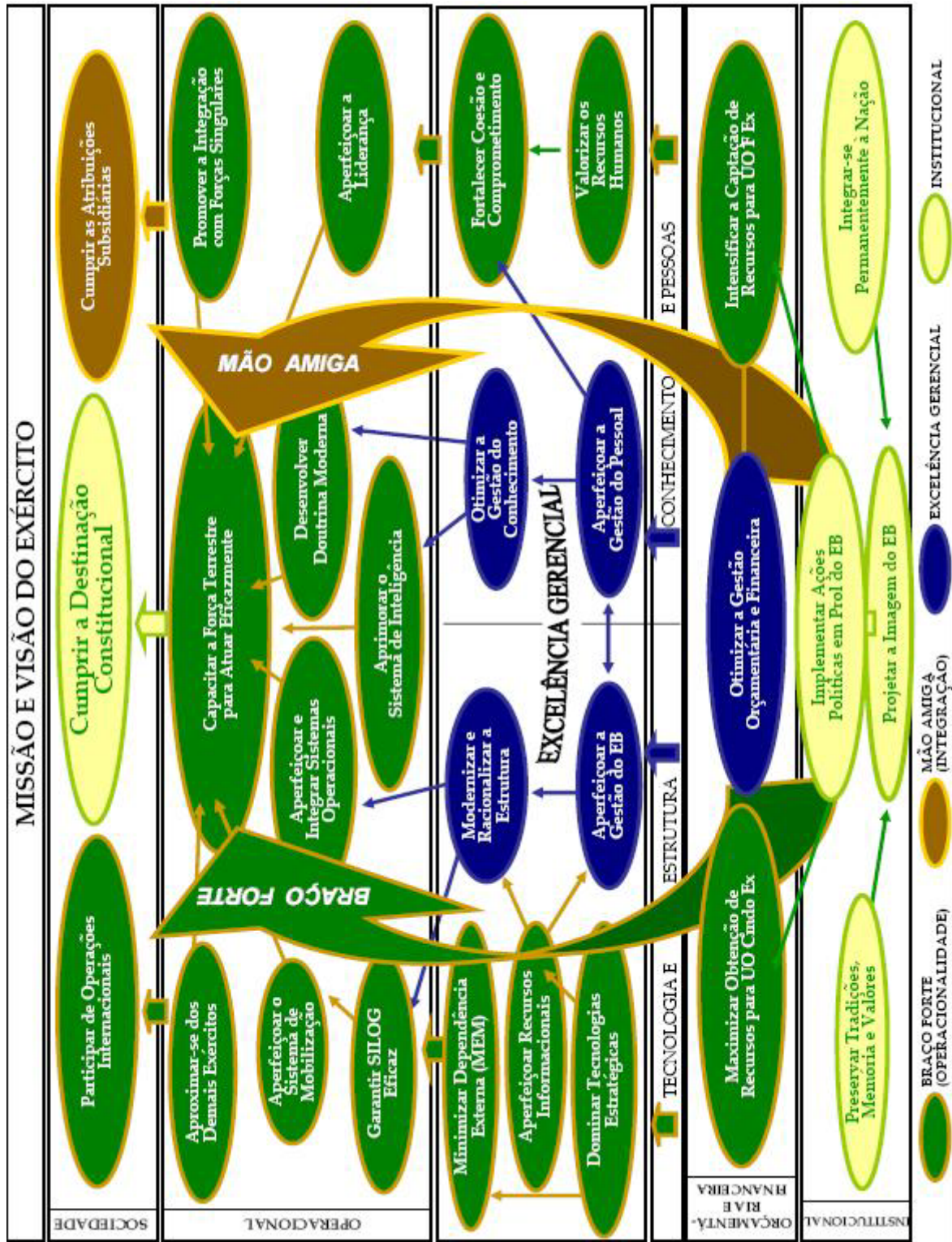
ORGANOGRAMA DO 3º CENTRO DE TELEMÁTICA DE ÁREA



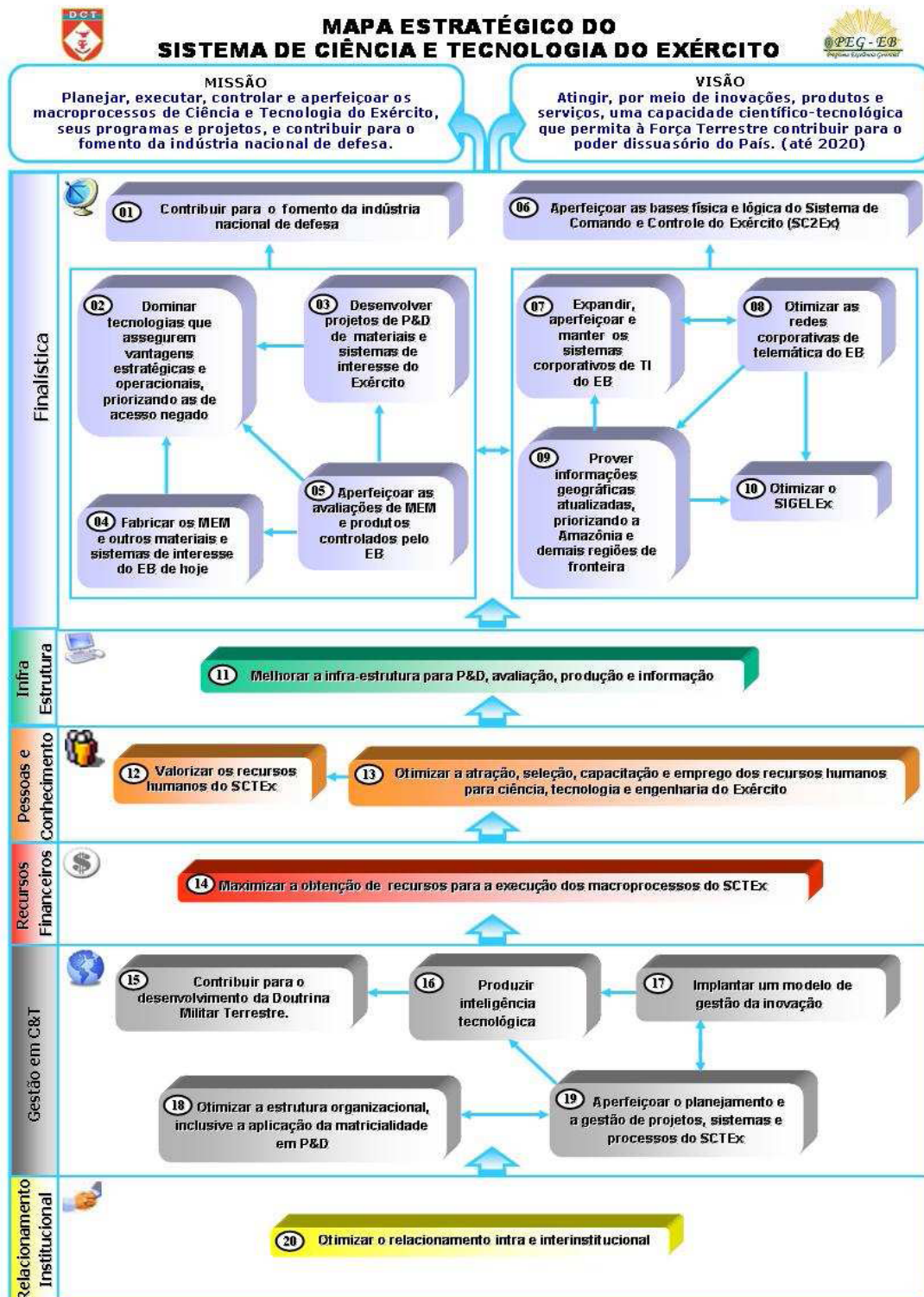
Anexo B

Mapas Estratégicos dos Escalões Superiores

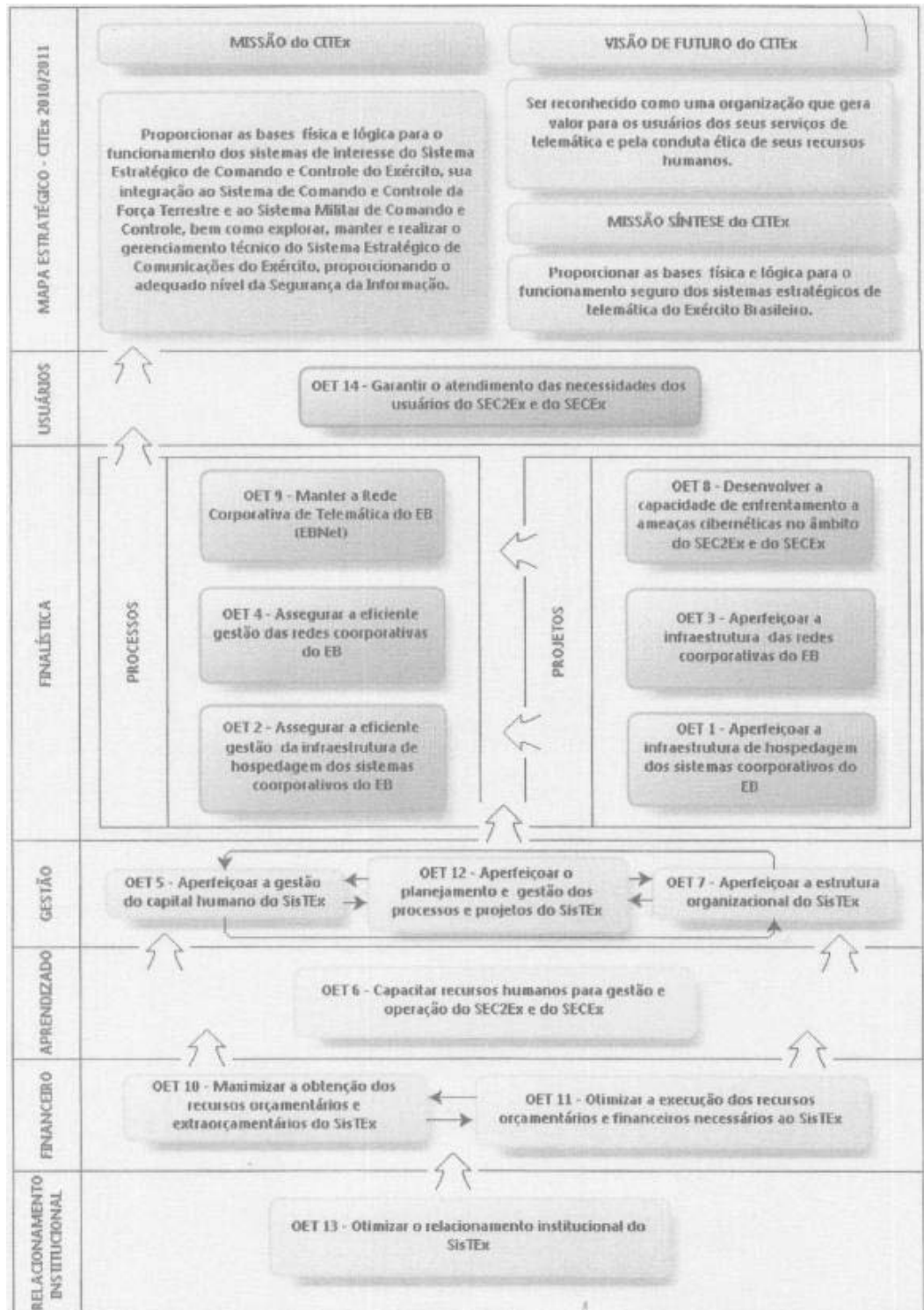
Mapa Estratégico do Exército Brasileiro



Mapa Estratégico do Departamento de Ciência e Tecnologia



Mapa Estratégico do Centro Integrado de Telemática do Exército



Brasília, 9 de setembro de 2010.

Gen Bda Emilio Carlos Accella
Gen Bda EMILIO CARLOS ACCELLA
 Chefe do Centro Integrado de Telemática do Exército

Anexo C

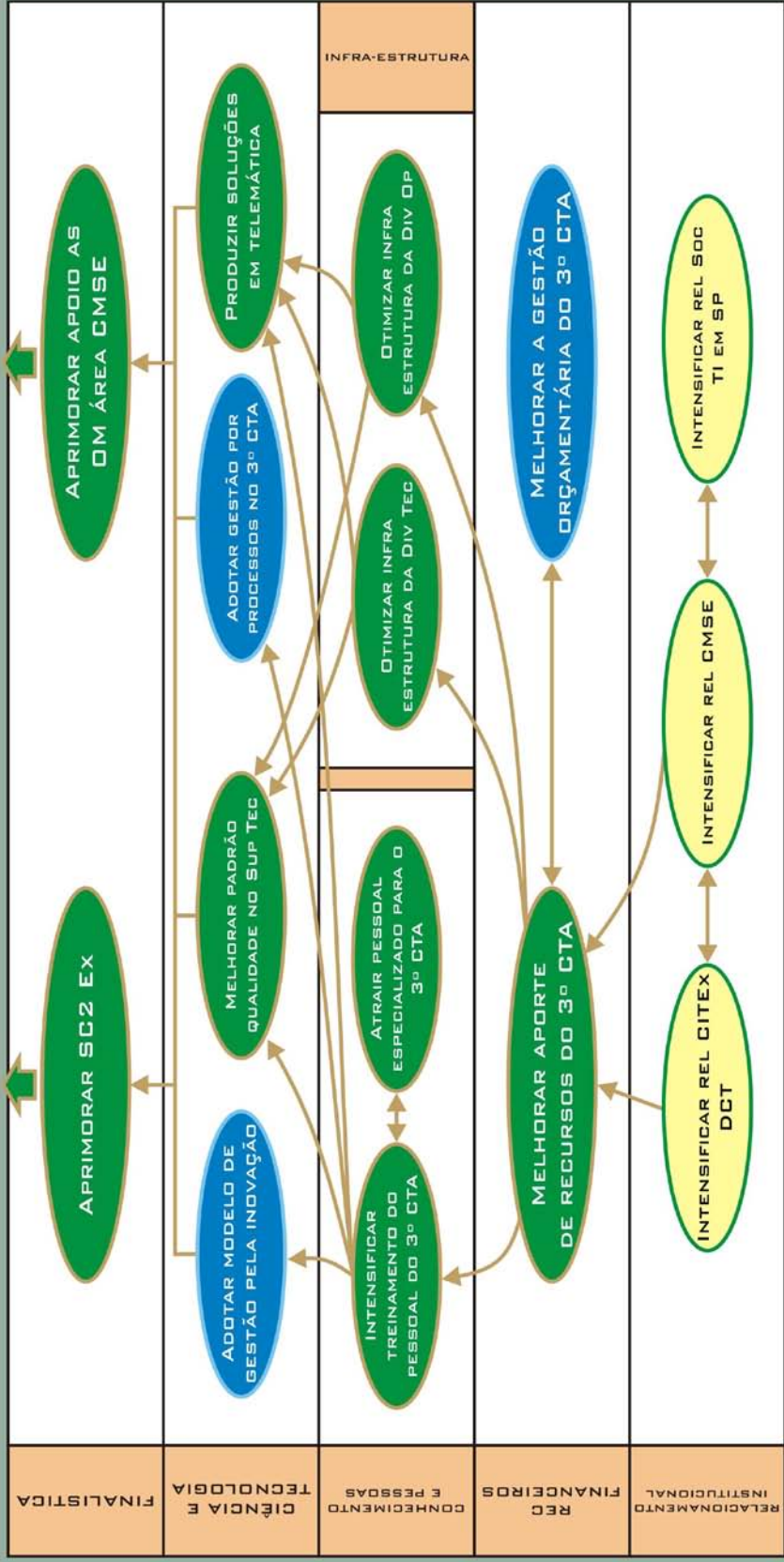
Mapa Estratégico do 3º CTA – Modelo Antigo

MAPA ESTRATÉGICO DO 3º CTA



MISSÃO: PRESTAR APOIO AOS SISTEMAS DE INFORMÁTICA E COMUNICAÇÕES DE INTERESSE DO SISTEMA DE COMANDO E CONTROLE DO EXÉRCITO NA ÁREA DO CMSE.

VISÃO: SER RECONHECIDO COMO REFERÊNCIA NO ÂMBITO DO CITEX E CMSE NOS ASSUNTOS REFERENTES AO SC2 EX E APOIO DE TELEMÁTICA.



OPERACIONAL (TECNOLOGIA)
 EXCELÊNCIA GERENCIAL
 INSTITUCIONAL

Anexo D

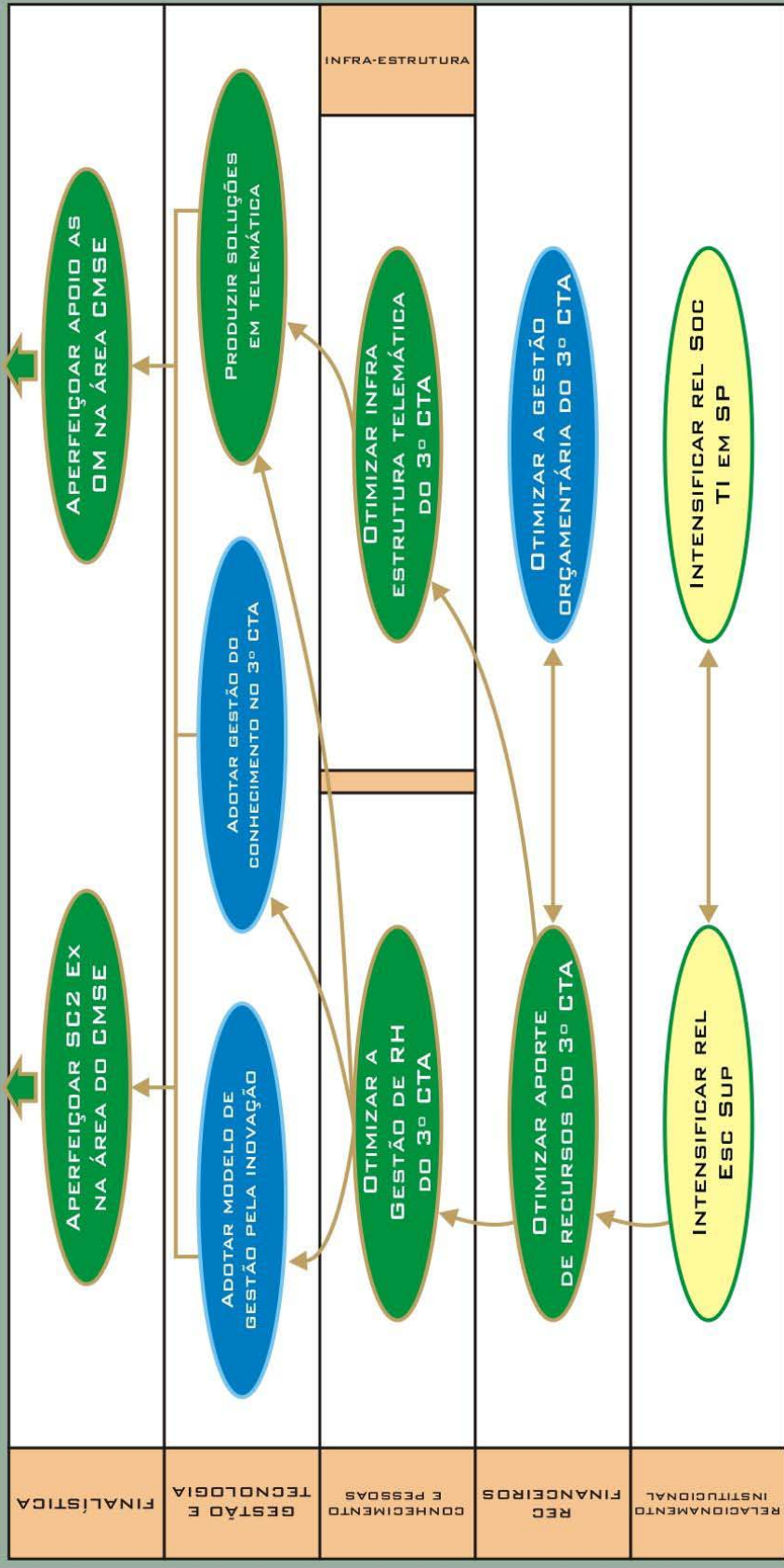
Plano de Gestão e Mapa Estratégico do 3º CTA – Modelo Atual

SE - EB
 Serviço de Engenharia de
 Telecomunicações

MAPA ESTRATÉGICO DO 3º CTA

MISSÃO: PRESTAR APOIO AOS SISTEMAS DE INFORMÁTICA E COMUNICAÇÕES DE INTERESSE DO SISTEMA DE COMANDO E CONTROLE DO EXÉRCITO NA ÁREA DO CMSE.

VISÃO: SER RECONHECIDO COMO REFERÊNCIA NO ÂMBITO DO CITEX E CMSE NOS ASSUNTOS REFERENTES AO SC2 EX E NO APOIO DE TELEMÁTICA.



Anexo E

Autorizações para Realização do Trabalho



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DCT - CITEx
3º CENTRO DE TELEMÁTICA DE ÁREA

AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Eu, **SILVIO RENAN PIMENTEL BETAT** – Tenente Coronel, chefe do 3º Centro de Telemática de Área, informo que estou ciente e concordo que seja realizada a pesquisa intitulada “**O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NO ENSINO A DISTÂNCIA CORPORATIVO-GOVERNAMENTAL**”, executada pelo Sr **ALEXANDRE FABIANO DE CARVALHO**, mestrando do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob orientação do **Prof. Dr ALFREDO COLENCI JR.**

Para isto autorizo a realização dos trabalhos relacionados à pesquisa na Divisão Técnica e Seção de Planejamento, considerando que serão objetos do estudo:

- O Sistema de Excelência do Exército, o Plano de Gestão e o Mapa Estratégico do 3º CTA;
- Os estágios oferecidos pelo 3º CTA, em especial atenção ao conteúdo dos não-presenciais., assim como as pesquisas sobre a satisfação ou motivos de evasão.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sbetat', is written over a horizontal line.

SILVIO RENAN PIMENTEL BETAT – Ten Cel
Chefe do 3º Centro de Telemática de Área



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DCT - CITEX
3º CENTRO DE TELEMÁTICA DE ÁREA
(CPD 2/1981 e STE/1921)

AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Eu, **SILVIO RENAN PIMENTEL BETAT** – Tenente Coronel, chefe do 3º Centro de Telemática de Área informo que estou ciente e concordo que seja realizada a pesquisa intitulada “**Utilização das ferramentas de gestão no ensino a distância corporativa em uma instituição pública**”, executada pelo Sr. **ALEXANDRE FABIANO DE CARVALHO**, mestrando do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob orientação do Prof. Dr. **ALFREDO COLENCI JÚNIOR**.

Para isto autorizo a realização dos trabalhos relacionados à pesquisa na Divisão Técnica e na Seção de Planejamento, considerando que serão objetos do estudo:

- Os cursos não presenciais desenvolvidos e executados pelo 3º CTA, constantes do portal de Ensino do Exército;
- As pesquisas de opinião e satisfação sobre os cursos;
- O Plano de Gestão, assim como as demais ferramentas de gestão utilizadas no 3º CTA;
- Documentos oficiais que não tenham caráter reservado ou sigiloso.

São Paulo, 14 de julho de 2009.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sbetat', written over a horizontal line.

SILVIO RENAN PIMENTEL BETAT – Ten Cel
Chefe do 3º CTA