

A Educação a Distância numa Instituição de Ensino Militar: um estudo de caso sobre a ECEME

Ana Luísa Vieira de Azevedo
EBAPE/FGV
analuisa.azevedo@bol.com.br

Ana Paula Borges
EBAPE/FGV
borgean1@hotmail.com

Viviane Narducci
EBAPE/FGV
vnarducci@uol.com.br

RESUMO

O objetivo do artigo foi descrever a utilização do ensino a distância nos cursos oferecidos pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME)¹ e suas implicações. A ECEME é uma escola de pós-graduação, que tem como missão preparar oficiais superiores para o exercício de funções de Estado-Maior e comando no Exército Brasileiro. Desde sua criação, em 1905, até os dias de hoje, o Exército vem passando por inúmeras transformações na sua estrutura de ensino com o intuito de adequar-se à modernização do sistema de ensino. A partir de uma breve revisão da literatura, quanto à questão da educação corporativa e do uso da tecnologia, o artigo foi desenvolvido com base em um estudo empírico descritivo. Para isso, as autoras mapearam os quatro cursos de pós-graduação oferecidos pela ECEME que se utilizam ou já utilizaram de recursos EAD. Por meio de um estudo de caso da Escola em questão, foram levantados os aspectos motivadores da adoção da educação a distância por esta escola, bem como as implicações dessa adoção. Para isto, foram aplicados questionários com perguntas abertas a militares que pudessem oferecer contribuições sobre o tema na ECEME, além de entrevistas informais com esta mesma amostra. Com a pesquisa realizada, concluiu-se que a ECEME encara de forma positiva o uso de cursos de educação a distância, mas que a aplicação destes tipos de cursos deve ser pensada para situações específicas, na maioria das vezes de complementação ao ensino presencial, não suprimindo estes cursos.

Palavras-Chave: Educação corporativa. Desenvolvimento. Educação a distância.

1. INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EAD) tem sido um tema constante em diversas discussões tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito empresarial. Já não é recente a discussão do por que utilizar esta metodologia associada, ou em substituição, ao ensino presencial. Segundo Belloni (2002), a educação aberta e a distância aparece cada vez mais no contexto das sociedades contemporâneas, como uma modalidade de educação desejável para atender às novas demandas educacionais.

Tendo em vista o avanço da informática em todas as áreas, seria ingênuo imaginar que ela não comparecesse, também, na educação. Demo (2003) nos alerta que a questão central parece estar hoje, em como aproximar a informática (meios) de uma educação reflexiva e reconstrutiva (fins). Para o autor, a informática possui seus atrativos como, por exemplo, seu dinamismo, mas não é por si só "educativa ou formativa". Portanto, a organização precisa conscientizar-se que ao investir na ambiência computacional, não poderá abrir mão da ambiência humana, aliás, só com a presença da segunda a primeira se tornará eficaz.

No Brasil, já há um grande número de organizações adotando a EAD como parte de seu planejamento, oferecendo cursos e programas, seja no formato semi-presencial (*blended learning*) ou totalmente a distância. O Exército Brasileiro em consonância com esta tendência, também passou a utilizar a educação a distância em seus cursos de pós-graduação. Deste modo, este artigo pretende desvendar os motivos que levaram esta tradicional instituição de educação do Exército Brasileiro a adotar a EAD em seus cursos de gestão para oficiais e quais

foram as implicações dessa decisão. Interessa-nos neste artigo fazer uma análise sobre como uma instituição militar de ensino como a ECEME vem utilizando a educação a distância como uma ferramenta e qual a avaliação que a própria instituição faz sobre este uso.

Inicialmente apresentou-se sucintamente o referencial teórico, que servirá de escopo para a análise empírico descritiva. Em seguida, apresentaram-se os cursos que são os objetos de estudo deste artigo, bem como sua trajetória histórica, especificidades e objetivos pedagógicos. Após esta descrição da ECEME e de como seus cursos são estruturados, são apresentados a metodologia utilizada e os resultados da pesquisa de campo realizada com os militares que pudessem colaborar com o aprofundamento da questão de pesquisa. Finalmente, na última parte são feitas as considerações finais do estudo.

2. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Toffler, em seu livro *Powershit – as mudanças do poder* (1990), afirma que as mudanças do poder no mundo moderno apontam para três fontes de poder: o capital, a lei e o conhecimento. Para Kunsch (2001), a preocupação com a comunicação e o conhecimento no contexto da sociedade da informação, assume cada vez mais relevância para as organizações. O recurso econômico básico, ou o meio de produção, deixou de ser o capital na sociedade capitalista, ou os recursos naturais na sociedade agrária, e passou a ser o conhecimento, onde a produtividade e a inovação são atividades geradoras de valor resultantes da aplicação de conhecimento ao trabalho (DRUCKER, 1999). O conhecimento passou a ser considerado, então, a força propulsora das mudanças nas estruturas social e econômica (BELL, 1976).

Essa mudança de perspectiva fez com que as organizações começassem a utilizar o conhecimento como seu principal recurso para geração de riqueza (SULLIVAN, 1998). Utilizando as metáforas de Morgan (1998), as organizações deixaram de ser comparadas com máquinas e passaram a ser comparadas com cérebros. Compreender a organização como cérebro significa considerá-la como um sistema complexo de processamento de informações, capaz de tomar decisões e aprender com ela. Mas, o que é conhecimento? Conhecimento pode ser definido como uma combinação de experiências, verdades, julgamentos, intuições, valores e crenças, funcionando como um sistema vivo que cresce e transforma-se quando interage com o meio ambiente (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). No âmbito organizacional, ele é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Para Fleury e Oliveira Jr (2001), o conhecimento pode ser entendido, também, como informação associada à experiência, intuição e valores, e apresentado tanto de forma estruturada (livros, documentos), como por meio da interação pessoal.

Assim, o contexto atual da sociedade do conhecimento impulsiona as organizações e seus profissionais a buscarem novas formas de agir para se manterem competitivos. Nessa sociedade, a informação, a criatividade e o conhecimento são recursos fundamentais para gerarem diferenciais competitivos. Às organizações cabe a responsabilidade de desenvolver mecanismos que fomentem o desenvolvimento do conhecimento em sua estrutura. Aos empregados é exigido uma busca contínua por capacitação e auto-conhecimento. Ele precisa adquirir conhecimentos e habilidades específicas referentes ao seu trabalho, à empresa e ao negócio, em contraposição aos conhecimentos genéricos encontrados fora da organização (SHAH *et al*, 2001). O conhecimento organizacional, então, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), deveria ser compreendido como um processo organizacional que amplia o conhecimento criado pelo indivíduo e cristaliza-o na rede de conhecimento da empresa.

A partir da última década do século XX, as organizações passaram a prestar mais atenção ao componente humano, percebendo que não eram somente os ativos tangíveis em si que

geravam valor, mas também sua combinação com os ativos intangíveis gerados pelas pessoas, como marcas, habilidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos (SPENDER e GRANT, 1996). Caberia, então, à organização apoiar pessoas criativas e propiciar condições para a criação de conhecimento. Esse foco no conhecimento, é resultado do entendimento do mundo corporativo quanto às vantagens desse direcionamento, como forma de garantir sua longevidade e competitividade. Segundo Leonard-Barton (1998), as empresas, assim como os indivíduos, competem com base em sua aptidão para criar e utilizar conhecimentos. Para o autor, as organizações são repositórios e nascentes do saber e o conhecimento organizacional deve ser considerado como um dos ativos principais.

A partir desse cenário, é cada vez maior o número de organizações que buscam incorporar em seus processos o conceito de aprendizagem contínua. Uma cultura de aprendizagem gera habilidades de criar, absorver e assimilar novos conhecimentos, beneficiando-se, também das lições aprendidas em experiências anteriores. Segundo Cohen e Levynhal (1990), as organizações precisam desenvolver capacidades para localizar, compreender, assimilar e internalizar o conhecimento. Becker em 1964, já apontava sobre a importância das organizações aumentarem seu capital humano, por meio, por exemplo, da educação corporativa. Para o autor, o investimento em educação e treinamento é meio para aumentar o capital humano e, conseqüentemente, tornar as organizações mais competitivas. Para Starkley (1997), o aprendizado gera conhecimento, o que serve para diminuir a incerteza, capacitando a organização a lidar melhor com os problemas.

O propósito é que todos na organização entendam a importância da aprendizagem permanente como fator crítico de sucesso para a mesma. A aprendizagem contínua está associada à capacidade de transformação da organização, baseada no desenvolvimento individual e organizacional (DOGSDON, 1993). Segundo Meister (2001), a educação corporativa traz vantagens competitivas para as organizações. Essas companhias têm a visão clara de que seu investimento em educação é um veículo para gerar competências essenciais e desenvolver os melhores profissionais. O conceito de competências essenciais, criado por Hamel e Prahalad (1995), é amplamente reconhecido pelas organizações. Para os autores, é fundamental que as empresas reexaminem suas competências, incorporando e administrando as novas competências requeridas, em razão das mudanças globais.

A educação corporativa surge como um importante instrumento de mudança cultural, suportado por cinco fenômenos contemporâneos (MEISTER, 1999): organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação para estratégia global. Além desse cenário propenso para o desenvolvimento da educação corporativa, Tobin (1998) também ressalta que várias motivações norteiam às empresas para essa decisão, dentre as quais se destacam três:

- ✓ Valores – muitos líderes creditam que o conhecimento, habilidades e competências tornam a base para a vantagem competitiva de suas organizações;
- ✓ Imagem externa – a preocupação com a educação é bem vista pelos *stakeholders*² de qualquer organização, gerando uma imagem positiva da mesma;
- ✓ Imagem interna – as pessoas ou áreas envolvidas no processo de educação dentro da organização são reconhecidas como estratégicas.

Segundo Eboli (2004), a literatura aponta três formas básicas de produção do conhecimento: ideológica, institucional e tecnológica. Em linhas gerais, pode-se dizer que a escola clássica se dirige à formação das classes dominantes, dando ênfase à transmissão da ideologia vigente (modo de ser e de pensar), ao passo que a escola profissionalizante, voltadas às classes instrumentais e dominadas, privilegia os aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer). No

final do século XX, surge o conceito das Universidades Corporativas, mesclando esses dois enfoques, procurando trabalhar tanto os componentes ideológicos, quanto tecnológicos.

Muitas organizações utilizam-se da tecnologia, para proporcionar uma flexibilidade no ensino aos seus colaboradores. Segundo Meister (1999) a aprendizagem virtual está causando forte impacto nas empresas no que diz respeito a reavaliar seus tradicionais centros de treinamento, mostrando-se muito mais eficaz em alguns aspectos, como: estimular as pessoas a se responsabilizarem pelo processo de auto-desenvolvimento, aumentar a produtividade, diminuir custos de treinamento e favorecer o compartilhamento do conhecimento organizacional.

A aprendizagem organizacional, desse modo, fornece uma importante contribuição para o desenvolvimento da capacidade da organização interagir com o meio ambiente no qual está inserida, aumentando sua compreensão da realidade. (HEDBERG, 1981).

3. A TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO

A inserção da tecnologia está, nas últimas décadas, revolucionando todo o processo educacional. Porém, exatamente em função das muitas possibilidades de sua utilização, há o risco de banalização e uso inadequado do ferramental disponível. Belloni (2001) alerta para este ponto, dizendo que não importa a definição de tecnologia que esteja sendo utilizada, mas sim a mediatização das relações entre docentes e discentes que deve ocorrer.

Para Rocha-Trindade (apud Belloni, 2001), mediatizar significa escolher, para um dado contexto e situação de comunicação, o modo mais eficaz de assegurar que esta ocorra; selecionar o meio mais adequado para esse fim e, em função deste, conceber e elaborar o discurso que constitui a forma de revestir a substância do tema a transmitir.

Segundo Demo (2003), ignorar a força dos meios eletrônicos para a educação, parece incoerente, principalmente, porque a educação deveria combinar com as inovações provocadas pelo conhecimento e, principalmente, porque é dever dos docentes buscar sempre caminhos que instiguem e estimulem a aprendizagem e, neste ponto, os recursos computacionais, muito embora continuem sendo meios, tornaram-se insumos precípuos no cenário atual.

Neste sentido, reconhece-se que na EAD,

*“A estrutura do curso incentiva o aluno a estudar e **pesquisar de modo independente** e fortalece o **aprendizado colaborativo**, dinamizando a comunicação e a troca de informação entre os alunos, consolidando a aprendizagem através de atividades individuais ou em grupo. Nesta proposta de educação nota-se que **são distribuídos igualmente** cotas de responsabilidade, acessibilidade e oportunidade”* (Maia & Meirelles, 2002:13).

Desta forma, parece que não se trata apenas de uma facilidade tecnológica, mas de uma proposta para experimentar formas diferentes de aprendizagem além da tradicional educação centrada no conteúdo e no docente.

Estas diferentes formas de aprendizagem resultariam da superação do desafio por serem mais acessíveis, pessoais, interativas e integradas inclusive para diminuir a distância (MAIA & MEIRELLES, 2002).

4. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: HISTÓRICO E CONCEITOS

Até hoje, dentre todos os elementos que caracterizam a Educação a Distância apresentados pela literatura, a principal característica que difere a EAD do ensino presencial é a separação física entre o discente e o docente (MOORE & KEARSLEY, 2005; ARETIO, 1996; PETERS, 2003). Entretanto, com o avanço da tecnologia e o barateamento da produção de conteúdos, alguns modelos mais recentes de EAD começam a migrar da forma mais industrial e padronizada para modelos mais customizados, procurando atender as características particulares de cada situação.

Observa-se a seguir a evolução histórica da EAD.

A Década de 70: Definições

O movimento em direção a EAD não é um fenômeno recente. No século XVIII, na tentativa de levar o conhecimento na forma de cursos por correspondência, a Gazeta de Boston publicou um anúncio oferecendo este tipo de ensino (ARETIO, 1996). Desde esse período até a década de 60, a EAD experimentou um lento desenvolvimento. Esse período é caracterizado como sendo a primeira geração da EAD. A partir do final dos anos 60 e início da década de 70 se inicia a segunda geração da educação a distância, caracterizada pela introdução dos meios de comunicação em massa: notadamente o rádio e a televisão, seguidos do vídeo e de fitas cassetes, e, mais tarde, da implantação de centros de estudos (PETERS, 2003). Essas novas tecnologias permitiram que houvesse uma rápida expansão da educação a distância, pois os novos meios de comunicação abriram novas possibilidades de atingir uma massa de pessoas muito maior.

Verifica-se então, o desenvolvimento da EAD em diversas partes do mundo, mas percebe-se também uma evidente carência de uma fundamentação teórica de sustentação a esse fenômeno, bem como uma falta de unanimidade em relação à terminologia a ser adotada (Keegan, 1981).

A Década de 80: Propostas de Teorias

Com o avanço dos estudos nesta área, começam a surgir diversos autores e correntes propondo teorias para a educação a distância. Entre os modelos teóricos mais influentes, três correntes se destacam neste período:

- ✓ Teoria da Industrialização - segundo esta teoria, descrita por Peters, em 1965, o modelo de EAD é concebido para atingir grandes massas, assemelhando-se a uma indústria. Assim, os princípios da produção industrial deveriam ser aplicados na implantação de cursos a distância, incluindo planejamento, divisão de trabalho, produção em massa, automação, padronização e controle de qualidade.
- ✓ Teoria da Independência e da Autonomia - apresentada por Michael Moore, em 1972, faz a distinção entre a distância física e a distância comunicativa. Segundo sua proposta, cria-se uma distância transacional que é determinada pela medida com que docentes e discentes interagem (diálogo) e por quanto o estudo está predeterminado (estrutura). A forma como o modelo é estruturado definiria a sensação de distância percebida pelos discentes.
- ✓ Teoria da Interação e Comunicação de Holmberg - Segundo sua argumentação, enquanto na aula presencial ocorre a interação face a face, onde o gestual, o tom de voz e outras pistas ajudam a dar o significado às mensagens; nos modelos a distância, principalmente naqueles nos quais a base da comunicação é o texto escrito, são necessárias outras estratégias para suprir a perda causada pela impossibilidade de repetir os processos da comunicação nas salas de aula tradicionais.

Para suprir parte dessa perda, Holmberg propõe uma teoria, chamada inicialmente de comunicação guiada didaticamente e, renomeada posteriormente, para conversação de ensino-aprendizagem (Holmberg, 1999). Esta teoria propõe que seja criada nos ambientes a distância condições de estimular as relações pessoais entre as partes envolvidas no processo de ensino-aprendizagem. O ponto central da teoria defende que os modelos privilegiem a busca pelo prazer em estudar, estimulando a empatia entre os discentes e aqueles que representam a organização de suporte e ensino. Isso deve ser obtido por meio de uma interação mediada de forma amigável entre os discentes, docentes, conselheiros e qualquer outro membro do staff da organização de ensino.

A Década de 90: EAD e as Novas Tecnologias de Informação e a Comunicação

Os anos 90 são caracterizados por uma adaptação do paradigma do estudo autônomo, ao novo ambiente que se desenhava com a introdução das novas mídias digitais. Entra em cena a educação online, com a comunicação mediada por computador (CMC), proporcionando ainda mais autonomia ao discente. Com a introdução do computador, inicia-se a terceira geração.

O ingresso de novas mídias possibilitou, mesmo a distância, um aumento da interação entre os discentes, dos discentes com o docente e dos discentes com a organização de ensino. Assim, o paradigma da autonomia cede lugar a um tipo de educação baseada em teorias de aprendizado colaborativo, teoria da cognição social, construção compartilhada do conhecimento, inteligência coletiva, teorias construtivista e sócio-interacionista, que aplicadas à EAD passam a representar um papel determinante para a aprendizagem (GARRISON, 2000).

Essa evolução da autonomia para a colaboração provoca uma mudança paradigmática. A aprendizagem autônoma passa a ser sustentada por experiências colaborativas entre discentes e docentes, e discentes entre si. O desenho dos cursos online reforça a socialização, pois são desenvolvidos de maneira a permitir vários tipos de interação, proporcionando meios capazes de estimular o envolvimento e a comunicação entre os participantes, seja por intermédio de ferramentas síncronas (em tempo real) ou assíncronas (remota).

A utilização da tecnologia e o uso da educação a distância em alguns cursos oferecidos pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) são os objetos de estudo deste trabalho. No capítulo posterior, veremos as características e peculiaridades da adoção da EAD nesta instituição.

5. O CASO ECEME³

A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) representa um estabelecimento de ensino tradicional e pós-graduação do Exército Brasileiro. Localizada na Praia Vermelha, na cidade do Rio de Janeiro, esta escola possui uma trajetória histórica de grande importância para o Exército.

Desde sua criação, em 1905, até os dias de hoje, o Exército vem passando por inúmeras transformações na sua estrutura de ensino com o intuito de adequar-se à modernização do sistema de ensino. Em 1955, a Escola de Estado-Maior do Exército (EME) mudou sua denominação para Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

A missão da ECEME é a de preparar oficiais superiores para o exercício de funções de Estado-Maior, comando, chefia, direção e de assessoramento aos mais elevados escalões da Força Terrestre⁴. Além disso, coopera com o desenvolvimento da doutrina militar, inclusive com a realização de pesquisas. Está diretamente subordinada à Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento (DFA), do Departamento de Ensino e Cultura do Exército (DECEX). Deste

modo, a ECEME desenvolve atividades que visam o aperfeiçoamento da formação dos oficiais na área de altos estudos militares.

Os cursos ministrados na ECEME estão em consonância com a legislação que regula o ensino de grau superior no País e conforme o prescrito no Regulamento da Lei de Ensino do Exército. São eles:

- Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx);
- Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM);
- Cursos de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM); e
- Curso de Preparação à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (CP/ECEME).

A ECEME recorre (ou recorreu) ao uso do recurso da EAD na estrutura de todos os cursos listados acima. No entanto, este uso ocorreu de diversas formas tendo conseqüentemente diferentes resultados. Apresentaremos a seguir, uma análise para cada um destes cursos.

5.1 CURSO DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA e ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO (CPEAEx)

Destinado a coronéis, selecionados por mérito, o CPEAEx tem duração de um ano. O objetivo do curso é habilitar e capacitar oficiais ao assessoramento aos mais altos escalões do Exército, situando-se no nível de especialização em Política, Estratégia e Administração Militar. Além das vagas oferecidas aos oficiais do Exército, há vagas, também, para oficiais da Marinha e Aeronáutica.

O CPEAEx foi criado em 1986 para cobrir a lacuna que existia entre a conclusão dos Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM) e a oportunidade que os oficiais tinham de assumir postos nos altos escalões da Força. O CPEAEx experimentou de 2001 a 2007 a metodologia do ensino a distância. Neste período, havia dois tipos de cursos concomitantes: um presencial e outro a distância. Os militares eram alocados em um destes cursos e o faziam até o final, isto é, ou o curso era todo presencial ou era integralmente a distância.

A seleção para o curso era feita da seguinte forma: os militares em nível de coronel se candidatavam e o Exército selecionava quem deveria fazer a modalidade presencial ou a distância. Os militares que eram selecionados para o curso presencial eram liberados para terem dedicação exclusiva ao curso, enquanto que os que faziam o curso a distância ainda estavam envolvidos em atividades profissionais, inclusive fora do país. Isto fez com que o oficial com dedicação exclusiva apresentasse de uma forma geral um maior rendimento.

Embora o curso a distância também tenha tido oficiais alunos de alta capacidade e excelente rendimento, na prática, esta modalidade acabou sendo encarado pelos militares de forma marginalizada em relação ao curso presencial. Deste modo, para este curso, a metodologia de EAD foi uma experiência que não teve resultados tão favoráveis, já que a coordenação do próprio CPEAEx solicitou aos órgãos superiores do Exército a extinção deste tipo de modalidade em 2007.

Hoje, o CPEAEX é realizado na ECEME, tendo um módulo em uma Instituição de Ensino de Superior Privado (IESPr) nos moldes de um MBA, com todas as atividades de ensino presenciais. Vale ressaltar que este módulo oferecido na IESPr é exclusivo para os militares que fazem o CPEAEX.

5.2 CURSOS DE ALTOS ESTUDOS MILITARES (CAEM)

Em 2001, foi formalizada a implantação do Programa de Pós-Graduação (PPG) da ECEME em Ciências Militares, vinculando os Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM) nos níveis *Lato sensu* (Especialização) e *Stricto sensu* (Mestrado). A partir de 2005, o CAEM passou a oferecer, também, o nível *Stricto sensu* (Doutorado).

Os Cursos de Altos Estudos Militares representam uma estrutura que comporta os seguintes cursos: Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM); Curso de Chefia e Estado-Maior para Oficiais Intendentes (CCEM/Int); Curso de Chefia e Estado-Maior para Oficiais Médicos (CCEM/Med); Curso de Comando e Estado-Maior para Oficiais das Nações Amigas (CCEM/ONA); e Curso de Direção para Engenheiros Militares (CDEM).

Em relação à análise do CAEM, nosso foco é o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM). Destaca-se que este curso é o que possui o maior número de oficiais-alunos da ECEME.

O CCEM tem por objetivo habilitar e capacitar oficiais das Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicação) e do Quadro de Material Bélico (QMB) para: o exercício de cargos e funções de estado-maior de grandes unidades e grandes comandos da Força Terrestre e de outros órgãos de nível equivalente; e o exercício de cargos e funções de comandantes de grandes unidades e de grandes comandos da Força Terrestre e de outros privativos de oficial-general combatente. Ressalta-se que este curso tem dois anos de duração para os níveis de Especialização e Mestrado e de três anos para o nível de Doutorado, destinando-se aos oficiais nos postos de capitão, major e tenente coronel.

A seleção para determinado nível de curso (*lato sensu* ou *stricto sensu*) ocorre da seguinte forma: o oficial ao entrar na ECEME opta em estudar determinada área⁵ de estudo e escolhe um tema, pré-determinado pelo Exército, para desenvolver um projeto de estudo almejando um dos três programas - especialização, mestrado ou doutorado.

Há uma série de critérios utilizados pela escola que classificam o aluno ou não (pode ser rebaixado) na sua escolha do programa. O principal deles é ter um projeto de pesquisa satisfatório para a inclusão no programa requerido. Neste sentido, a própria ECEME observou que os oficiais-alunos apresentavam deficiências metodológicas que dificultavam a elaboração de um projeto de pesquisa dentro dos moldes desejado. Isto motivou a ECEME a contratar em 2008 uma instituição civil de ensino para a realização de um Curso de Metodologia de Ciências Militares oferecido a distância pelos oficiais-alunos e oficiais-instrutores. O curso foi exclusivo para a ECEME e sua elaboração foi acompanhada de perto pela escola, para que estivesse adequado as necessidades do ambiente militar.

A utilização do curso a distância proporcionou que os novos alunos começassem a estudar antes do início das suas aulas na escola. Isto facilitou a rotina dos alunos que ainda estavam envolvidos com a finalização de suas atividades profissionais e com sua mudança para o Rio de Janeiro, visto que este curso tem dedicação exclusiva. Vale dizer que esta disciplina era dada anteriormente apenas no modo presencial quando as aulas já haviam sido iniciadas e concomitantemente com a realização das demais disciplinas do curso. Da mesma forma, esta decisão procurou atingir os oficiais-instrutores que seriam orientadores dos trabalhos destes novos alunos, para que estivessem mais capacitados para exercerem tal tarefa.

Devido à rotatividade da profissão militar, muitos instrutores ingressam na escola no início de cada ano letivo vindos de outros cargos em diversas regiões do país e até mesmo do exterior. Assim, a iniciativa de oferecer um curso de metodologia de pesquisa a distância foi a solução encontrada pela ECEME para que os alunos e instrutores chegassem a escola com um conhecimento mais profundo de metodologia de pesquisa, estando melhor preparados tanto para desenvolver, como para orientar os projetos de pesquisa.

Não obstante, foi mantida a carga horária presencial dos alunos no sentido de aprofundar o que foi aprendido no curso a distância. Vale ressaltar que os oficiais-instrutores que já faziam parte da ECEME também realizaram este curso.

5.3 CURSO DE PREPARAÇÃO À ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (CP/ ECEME)

O CP/ ECEME foi criado em 1965 com os objetivos de orientar a preparação, atualizar conhecimentos e habilitar os oficiais candidatos à seleção para matrícula nos Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM) da ECEME, além de consolidar os conhecimentos de Geografia e História, considerados essenciais no contexto do amadurecimento cultural e profissional do oficial. O CP/ ECEME tem como objetivo proporcionar que os alunos, independente da região geográfica em que estejam localizados, tenham as mesmas oportunidades de estudo e preparação para o CAEM. Desde sua origem, utilizou integralmente a EAD como ferramenta de ensino.

Este curso constitui em pré-requisito obrigatório para a realização do Concurso de Admissão à ECEME (para o CAEM) e, a partir de 2009, para o processo seletivo ao Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM). Entretanto, somente a matrícula no CP/ECEME não assegura a participação do oficial no mencionado concurso, pois durante os seus nove meses de duração o oficial passa por avaliações, sendo acompanhado por tutores.

Estas avaliações são feitas dentro do que é proposto pelo Ministério da Educação (MEC) para cursos a distância, isto é, as provas⁶ são realizadas presencialmente sob supervisão. Mesmo os oficiais em missões fora do país, ou em áreas mais distantes (como a região Amazônica, por exemplo) fazem as provas escritas enviadas pelo correio.

O oficial não é liberado das suas funções para realizar o curso, mas tem direito a 8 horas do seu expediente semanal para se dedicar a ele, tendo que complementar o resto nos seus horários livres. Isso possibilita que oficiais que estejam servindo nas mais variadas regiões do país ou do exterior façam o curso.

É interessante notar que este curso acompanha o ciclo de evolução (FORMIGA, 2004) dos cursos de educação a distância no Brasil, pois inicialmente era oferecido por correspondência. Em 2002, com a disponibilidade do Portal de Educação do atual DECEX, o CP/ ECEME se integrou à era de informática, utilizando a internet como recurso.

Destaca-se que toda a estrutura utilizada no curso é administrada pelo próprio Exército, desde a plataforma tecnológica necessária ao seu funcionamento, até a supervisão dos conteúdos programáticos, acompanhamento dos alunos e tutoria. Todo esse processo é conduzido atualmente pelo Curso de Preparação e Seleção (CPS) que tem sua sede física na ECEME, onde inclusive ficam os tutores.

5.4 CURSO DE GESTÃO E ASSESSORAMENTO DE ESTADO-MAIOR (CGAEM)

Criado em 2006, o CGAEM tem por objetivo atualizar e ampliar a capacitação profissional dos oficiais superiores do Exército Brasileiro para o exercício de funções de chefia e assessoramento de estado-maior, criando melhores condições de aproveitamento de suas potencialidades, e possibilitando ao oficial de carreira obter o título de pós-graduação em áreas universitárias de interesse da Força.

Este curso corresponde a uma especialização *lato sensu* e destina-se aos oficiais superiores das Armas, do Quadro de Material Bélico, do Serviço de Intendência, do Quadro de Engenheiros Militares e do Serviço de Saúde do Exército, não possuidores do CAEM.

O ingresso no curso é voluntário e ele é organizado em duas fases. A primeira fase é não presencial e a segunda fase presencial. A fase a distância é pré-requisito para ingresso no módulo presencial realizado na ECEME. Este módulo a distância não funciona como um preparatório como CP/ECEME, se tratando de uma etapa do próprio CGAEM.

O módulo a distância é coordenado por uma IESPr, como um curso de MBA. Este curso, diferentemente do MBA presencial realizado para o CPEAx, pode ser realizado por civis e militares. Sendo que para os militares a cobrança é mais rigorosa (não pode haver pendências em nenhuma matéria e é exigido um rendimento maior com prazos menos flexíveis) do que para os civis, já que representa um pré-requisito para o curso presencial realizado na ECEME.

6. METODOLOGIA

Este trabalho utilizou o método de estudo de caso, visando investigar como a ECEME, uma instituição de caráter singular na formação dos altos escalões do Exército Brasileiro, utiliza a EAD como um recurso em seus cursos.

Estudos de casos são particularmente adequados para responder a perguntas do tipo: “Como?” e “Por quê?”, sendo, também, especialmente úteis para geração e construção de teorias, onde poucos dados ou teorias existem (YIN, 1994), o que corresponde à situação em questão. A adoção da EAD não é uma novidade nas instituições de ensino, contudo se acredita que é relevante identificar como uma instituição tradicional como o Exército, percebe este uso. Assim, optou-se por um estudo de caso simples, por se tratar, do que Yin (1994, p. 39) classifica de um caso único ou extremo.

De modo a atender às idéias de Yin (1994) necessárias à validação do estudo de caso simples, considerou-se, cuidadosamente, os pontos relevantes para tal, quais sejam: validade da construção; validade interna; validade externa e confiabilidade. Para validação da construção, usou-se a tática de múltiplas fontes de dados, procurando-se estabelecer uma cadeia de evidências relativa às questões investigadas. Os próprios registros existentes relativos ao caso em questão foram amplamente analisados. Da mesma forma, questionários para preenchimento foram enviados aos sujeitos da pesquisa, entrevistas foram realizadas com pessoas-chaves do caso de estudo e impressões foram coletadas acerca do impacto da EAD na Escola. A validação interna, entretanto, é aplicável apenas a estudos de casos causais ou explanatórios, não sendo contemplada em estudos exploratórios como este (YIN, 1994, p. 35).

Já para a validação externa, aplicou-se a lógica da replicação, procurando-se inferir comportamentos, mantida a mesma estrutura em questão, a fim de não introduzir tendenciosidade e poder prever tendências. Finalmente, a confiabilidade foi assegurada pela criação de um repositório de dados e informações, muitos deles adquirido por meio de pesquisa documental e de um protocolo para elaboração do estudo de caso, objetivando a que, se reproduzido por outro pesquisador, o estudo conduzisse a resultados e conclusões semelhantes às aqui apresentadas, ao final.

Embora estudos de casos tenham, de modo geral, ao mesmo tempo características exploratórias, explanatórias (ou causais) e descritivas, esse estudo de caso – como já dito – tende a ser preponderantemente descritivo. Segundo Morra e Friedlander (1999), casos descritivos tendem a relatar o que ocorreu e por quê, de modo a ter-se um quadro claro da situação atual. Segundo estes autores, o grande desafio desse tipo de estudo reside na definição das instâncias a serem analisadas, o que de certa forma foi facilmente superado nesse estudo, dada a participação real e ativa dos autores no caso em análise.

O estudo de caso envolveu pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Vale ressaltar que todas as informações sobre os cursos da ECEME presentes neste estudo se baseiam nos

documentos oficiais da instituição (acessados em sua maioria pelo próprio *site* da ECEME), complementadas com as informações coletadas com a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada inicialmente por meio de conversas informais com diversos integrantes da ECEME que permitiu identificar 13 oficiais (ativa e reserva⁷) do corpo permanente da instituição que pudessem oferecer contribuições sobre a adoção da EAD por estarem diretamente envolvidos neste processo. Foram aplicados questionários com perguntas abertas a estes militares selecionados. No entanto, por se tratar de uma instituição militar, com uma cultura muito específica, julgou-se que gravar as entrevistas poderia atrapalhar o desenvolvimento da pesquisa.

Assim, inspiradas pelo argumento de Becker (1994, p.13) que afirma que se deve ter criatividade para coleta de dados numa pesquisa, julgamos mais proveitoso utilizar um roteiro de perguntas abertas a ser respondido por escrito pelos próprios sujeitos da pesquisa, acompanhado de conversas informais com os mesmos. O pesquisador deve estar consciente que *“existem variações locais e peculiaridades que tornam este ambiente e este problema aquilo que são de modo único”*.

A idéia foi mesclar entrevistas informais feitas pessoalmente com a análise do que era respondido no questionário. Assim, foi feito um contato com os oficiais apresentando o objetivo da pesquisa e coletando de forma oral informações sobre as diferentes formas que a educação a distância aparece na ECEME, sendo em seguida, solicitado que fosse respondido o questionário. Destaca-se que não era pedido que o respondente respondesse na hora da conversa o questionário, para que este não fosse respondido com pressa, permitindo assim que o entrevistado disponibilizasse mais informação.

A vantagem dessas conversas⁸ foi a possibilidade de idas e vindas das pesquisadoras na busca de mais informações e do esclarecimento de eventuais dúvidas que surgiram no processo investigativo após a análise dos questionários respondidos. Vale ressaltar que houve total receptividade dos militares no processo de pesquisa, sendo encarado de forma bastante positiva um estudo acadêmico sobre a ECEME.

Cabe destacar que os métodos utilizados apresentaram as seguintes limitações: no que refere-se à etapa de levantamento de coleta de dados, restringiram-se as declarações dos 13 oficiais selecionados como sujeitos da pesquisa e os documentos disponibilizados para acesso e; na etapa de análise dos dados, ficou sujeito à capacidade de entrevistar e interpretar das pesquisadoras. Além disso, há também limitações inerentes a utilização da própria metodologia de um estudo de caso (YIN, 1994), cujos resultados encontrados referem-se à realidade de apenas um universo de análise.

7. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Procurou-se com os resultados encontrados com a pesquisa de campo identificar qual a avaliação dos entrevistados sobre a utilização do recurso EAD nos cursos oferecidos pela ECEME.

Deste modo, foi possível observar que a grande rotatividade de funções e locais de trabalho inerentes à profissão militar foi determinante para escolha da ECEME em adotar cursos de educação a distância. O EAD permitiu que os alunos continuassem a estudar e a desempenhar suas funções, independentes de sua localização geográfica, no Brasil e no exterior. Aliado a isso, essa modalidade possibilita ao aluno organizar seu tempo de estudo de maneira mais flexível. De acordo com o Moore (1996), o grande diferencial da EAD está em proporcionar ao aluno a opção de escolher o próprio local e horário de estudo. A possibilidade de se gerar produtos customizados, ajustados e adaptados às necessidades dos clientes, possibilitam

ganhos em tempo e adequação no atendimento a demandas específicas, que não estejam contempladas a contento em estruturas educacionais tradicionais. BATES (1997)

Assim, nas entrevistas com os militares, os pontos acima foram destacados como sendo os mais positivos para a adoção da educação a distância. Entretanto, para alguns entrevistados, isso acaba se tornando uma desvantagem quando há uma sobrecarga das atividades militares com as tarefas escolares, prejudicando o rendimento das duas funções. Isto é confirmado em situações onde eram oferecidos dois cursos com conteúdos semelhantes ao mesmo tempo, sendo um curso a distância e o outro presencial, ocorrendo assim, uma concorrência entre eles, como no caso do CPEAEx. A avaliação deste curso não foi positiva para ECEME, sendo desvalorizado no meio militar e posteriormente extinto pela própria escola, como já mencionado anteriormente.

Entretanto, quando os cursos EAD funcionaram como uma preparação para os presenciais, a avaliação foi bem favorável. No entanto, ainda assim, foram feitas algumas ressalvas para a utilização destes cursos a distância. A principal desvantagem, segundo os entrevistados, é a falta de interação entre o aluno e o professor. Por mais que se façam fóruns de discussão e reuniões virtuais, não há o mesmo contato pessoal que existe nos cursos presenciais. Segundo um respondente, *“a interação virtual não é a mesma coisa que a presencial”*.

A falta de motivação dos alunos pela falta de debates presenciais, a dificuldade de realização de trabalhos em grupos e a impossibilidade de se avaliar Atributos da Área Afetiva (AAA) também aparecem como desvantagens.

A avaliação dos AAA faz parte oficialmente⁹ da rotina da formação militar, sendo feita em todos os órgãos e estabelecimentos de ensino subordinados, coordenados ou vinculados técnico pedagogicamente ao DECEEx. Trata-se de atributos, valores e requisitos da área afetiva desejáveis ao profissional militar, como por exemplo, honestidade, lealdade, patriotismo, adaptabilidade, autocrítica, autoconfiança, coragem, criatividade, cooperação e civismo.

Um outro fator considerado importante para motivar a ECEME a adotar cursos de educação a distância é o custo reduzido que estes tipos de cursos têm em relação aos presenciais. Estes cursos exigem menor número de professores e pessoal na área administrativa, bem como de instalações físicas. Segundo Aretio (1997), a grande vantagem da EAD em relação à educação presencial está na economia. Ao se deslocar um grande grupo de funcionários para participar de aulas presenciais em outras localidades, tem-se na substituição destes profissionais, bem como, no pagamento dos salários dos mesmos sem que eles estejam efetivamente trabalhando, um considerável aumento de custos fixos.

As parcerias com as instituições de ensino superior privados são encaradas de forma favorável pelos oficiais que responderam a pesquisa, que visualizam com esta troca de informação, a possibilidade de manter a instituição militar atualizada com novos conhecimentos. Entretanto, ressalta-se que não se pode perder o foco dos objetivos e das particularidades do ensino militar. Isto é, quando o interesse está em complementar o ensino militar esta parceria é positiva, contudo percebeu-se que na opinião dos respondentes, o ensino civil não pode substituir o militar. Segundo a opinião de um oficial, *“Os cursos feitos pela própria ECEME são melhores, pois estão mais focados no contexto militar. Os cursos realizados em outras instituições preparam mais para o mercado”*.

Foi unânime entre os respondentes que a utilização da ferramenta da educação a distância mais conhecida e bem-sucedida na ECEME é a do CP/ECEME. Além de ser realizado há mais tempo, o sucesso deste curso reside justamente por ser oferecido a distância, pois só assim ele consegue cumprir seu objetivo de atender da forma mais justa possível a todos os

oficiais que estão interessados em fazer a ECEME, independentemente de onde estiverem localizados.

Contudo, considerou-se nas entrevistas que a metodologia EAD não pode substituir integralmente o ensino presencial. De acordo com um respondente, “a educação a distância pode ser um caminho alternativo, mas nunca substituir a riqueza que a interação em sala de aula pode oferecer”.

Um obstáculo evidente para a utilização do ensino a distância lembrado pelos entrevistados é a necessidade de acesso aos recursos tecnológicos fundamentais para realização dos cursos. Sendo ressaltado ainda que a contratação de cursos a distância pela ECEME está condicionada a liberação de recursos financeiros para estes fins.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou mostrar como a ECEME, uma importante instituição do Exército Brasileiro, vem utilizando a educação a distância como uma ferramenta de ensino.

Cabe aqui ressaltar que a realização de cursos a distância não é uma exclusividade da ECEME, outras instituições militares utilizam esta modalidade e o próprio departamento responsável pelo ensino no Exército (DECEX) oferece parcerias com IESPrs para que os militares possam realizar cursos a distância nestas instituições.

Nas entrevistas realizadas e na análise da documentação existente verificamos que a ECEME faz diferentes usos da metodologia de ensino não presencial, que dependem dos objetivos de sua aplicação nos vários cursos desta instituição. Neste sentido, observamos situações de sucesso e de fracasso para a aplicação do ensino a distância. Em todas essas situações, as circunstâncias do próprio ambiente militar influenciaram de alguma maneira estes resultados.

Assim, considera-se que a ECEME encara de forma positiva o uso de cursos de educação a distância, mas que a aplicação destes tipos de cursos deve ser pensada para situações específicas, na maioria das vezes de complementação ao ensino presencial, não suprimindo estes cursos.

Finalmente, é importante ressaltar que se acredita que com este estudo não se esgotaram todas as questões que envolvem o tema da educação a distância na ECEME, sendo sugerido, por exemplo, a realização de novas pesquisas enfocando a avaliação do público-alvo destes cursos, que são os oficiais-alunos.

REFERÊNCIAS

- ARETIO, G. L. *La Educación a distancia y La UNED*, Madri, 1996
- BATES, T. *Restructuring the University for Technological change*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, Londres, 1997.
- BECKER, G. *Human Capital*. Chicago Ill: University of Chicago Press, 1964.
- BECKER, H. S. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BELL, D. *The Coming of Post-industrial Society*. New York: Basic Books, 1976.
- BELLONI, M.. *Educação a Distância*. Campinas-SP: Editora Autores Associados, 2001.
- COHEN, W.M. and LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p.128-152, 1990.
- DEMO, P. *Questões para a teleducação*. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

- DOGDSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 1993.
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- ECEME. Site da Instituição. www.eceme.ensino.br. Acesso em: 17-04-2009.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. *Manual de Campanha C 20-1 – Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército*. 3ª ed, 2003.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Site da instituição. www.ensino.br. Acesso em: 17-04-2009.
- FLEURY, M e OLIVEIRA Jr. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FORMIGA, M. Evolução dos 100 Anos da Educação a Distância no Brasil. IN: BAYMA, Fátima (org) *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.p. 58-64.
- FREEMAN, R. The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach. IN: SMITH, K. G. & HITT, M. A. (org) *Great Minds in Management: the process of theory development*. New York: Oxford University Press, 2005. p.417-435.
- GARRISON, D. Theoretical Challenges for Distance Education in the 21st Century: A Shift from Structural to Transactional Issues, *International Review of Research in Open and Distance Learning*, June, 2000.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTRONM, P. C. STARBUCK, W. H. *Handbook of organizational design*. Vol 1. New York: Oxford University Press, 1981. p. 3-27.
- HOLMBERG, B. *Distance Education: International Perspectives*. New York: St Martin's Press, p. 6-33, 1981.
- _____. *Theory and Practice of Distance Education*, London: Routledge, 1995.
- _____. The Conversational Approach to Distance Educational. *Open Learning*, 14(3), 58-60, 1999.
- KEEGAN, D. *On defining Distance Education*, in: SEWART, D; KEEGAN, D, 1981.
- KUNSCH, M. Alternativas para o fortalecimento acadêmico na área de Comunicação Organizacional, 2001. Disponível em <http://www.intercom.org.br>. Acesso em 2009.
- LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MAIA, M. e MEIRELLES, F. Educação a distancia: O caso da Open University. *RAE Eletrônica* v1, n1, pp.1-15, jan-jun, 2002.
- MEISTER, C. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MEISTER, J. *Building a Learning Organization – 7 Lessons to Involve your CEO*. Lincoln, Universe.com, Inc, 2001.

- MORGAN, G. *Images of Organization: the executive edition*. California: Sage Publications, 1998.
- MOORE, M. Towards a Theory of Independent Learning and Teaching. *Journal of Higher Education* 44: 666-78, 1973.
- _____. *Distance education: a systems view*. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996.
- MOORE, M. e KEARSLEY, G. *Distance education: a systems view*. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 2005.
- MORRA, L.; FRIEDLANDER, A. *Case Study Evaluations*. OED (Operations Evaluation Department) Working Paper Series no. 2, May, World Bank, 1999
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. 1.ed. *New York: Oxford University Press*, 1995.
- PETERS, O. *A Didática do Ensino a distância*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.
- SHAH, A. *et al.* Meeting the need for employment development in the 21st century. *SAM Advanced Management Journal*, Spring 2001.
- SPENDER, J e GRANT, R. Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Winter Special Issue), 1996.
- STARKLEY, K. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- SULLIVAN, P. *Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- TOBIN, D. *The Knowledge Enabled Organization*. Amacom, 1988.
- TOFFLER, A. *Powershit – as mudanças do poder*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, 2nd. edition, Thousand Oaks, 1994

¹ Nossos sinceros agradecimentos a ECEME pela total disponibilidade de realização da pesquisa. Em especial, ao Cel Gerson, Cel Nélio, Cel Luz Neto, Cel Visaco, Cel Ivan, Cel Nonato, Cel Martins Alves, Ten Cel Campos, Ten Cel Nelson, Ten Cel Spelta, Maj Marco, Cap Rejane, Prof^a Ingrid Lima e Prof^a Bruno Pessoa.

² *Stakeholder* é definido como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela realização de alguma atividade da organização. (FREEMAN, 2005)

³ As informações sobre a ECEME e seus cursos apresentadas aqui tiveram como fonte o *site* da instituição e os documentos internos do Exército Brasileiro, incluindo material de divulgação dos cursos objetos deste estudo.

⁴ Segundo Manual de Campanha C 20-1 – Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército (2003), Força Terrestre é o instrumento de ação do Exército, estruturada e preparada para o cumprimento de missões operacionais terrestres.

⁵ Atualmente os trabalhos são desenvolvidos em 07 (sete) Áreas de Estudo das Ciências Militares: Administração, Doutrina, História Militar, Estratégia, Liderança Militar, Política Nacional de Defesa e Tecnologia.

⁶ Estas provas são de conteúdo subjetivo sendo utilizado como gabarito uma Ficha Auxiliar de Correção, que contém os principais pontos que os alunos devem abordar nas questões. Este gabarito é chamado pelos militares de “barema”.

⁷ Consiste nos militares que já cumpriram seu tempo de serviço, mas que continuam trabalhando no Exército.

⁸ Foi feito um diário de campo para as impressões obtidas com estas entrevistas informais.

⁹ Portaria nº 012, de 12 de maio de 1998.