

grau de impacto (tabela elaborada pelos analistas), ação que possibilitará o cálculo do nível médio de impacto produzido pelo evento. O nível de impacto, ao ser multiplicado pela probabilidade estimada da ocorrência do respectivo evento de risco, resultaria no chamado nível de risco.

A figura 4, anterior, ilustra um modelo de tabela que pode ser empregada na tarefa de avaliação dos riscos de processos. No exemplo, tomou-se um processo de recebimento e estocagem de bens de almoxarifado, analisando-se o impacto que o evento de risco "incêndio nas instalações" provocaria no referido processo.

É importante ressaltar que a definição de graus numéricos para o nível de impacto em cada um dos parâmetros deve ser precedida da elaboração de uma tabela com o critério de avaliação, que deve funcionar como um gabarito destinado a minimizar a ocorrência de estimativas inconsistentes de graus ou de "palpites". Tipicamente, essa tabela definiria os parâmetros associados aos graus 1 – insignificante, 2 – brando, 3 – moderado, 4 – severo e 5 – extremo, para cada uma das seis variáveis apresentadas na tabela da figura 4, além da própria escala de probabilidade, também trazendo níveis de 1 a 5.

Com o resultado desse trabalho, a organização estaria apta a iniciar a elaboração das medidas de tratamento ou de mitigação dos riscos.

Conforme mencionado, a Gestão de Riscos alicerça-se na busca da eliminação ou diminuição das chances de ocorrência de eventos adversos. Nesse sentido, medidas de tratamento dos riscos podem apresentar níveis de complexidade e custos diferenciados, tomando recomendável uma análise do tipo custo versus benefício. A esse respeito, a ABNT recomenda que o processo decisório sobre medidas de gerenciamento de riscos seja pautado pela escolha da melhor abordagem de tratamento dos riscos, de acordo com a tradicional escala ilustrada na figura 5.

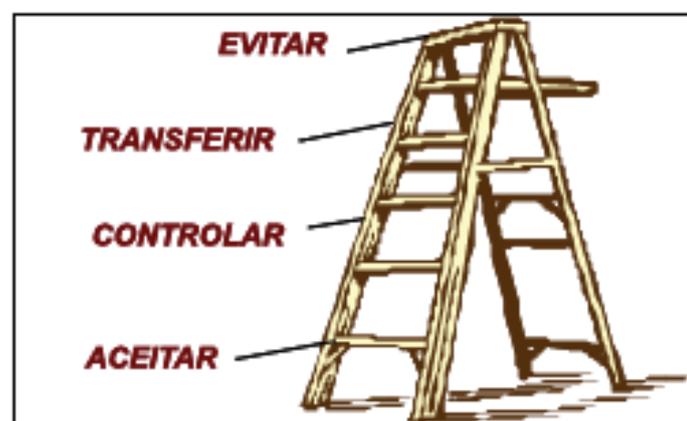


Figura 5: Abordagens de risco.  
Fonte: adaptado de ABNT (2007).

Ao selecionar a opção mais conveniente para abordar os riscos identificados, a organização, em face

dos custos envolvidos, poderia decidir por eliminar o fator de risco em questão, evitando assim a convivência com essa possibilidade. Poderia, em certos casos, transferi-lo para terceiros, exemplo clássico da celebração de contratos de seguros, ou decidir em favor do controle ou diminuição da probabilidade de sua ocorrência, por meio de medidas preventivas de controle. Por outro lado, complementando as abordagens, a organização, diante de eventos não passíveis de controle ou cujo controle não seja aceitável do ponto de vista dos custos envolvidos, poderia optar pela simples aceitação dos riscos.

Elaboradas as medidas de mitigação dos riscos, o ciclo da Gestão de Riscos é completado pelo processo de revisão periódica dos planos e medidas de controle, as quais, à semelhança dos próprios processos, são altamente dependentes dos fatores ligados ao ambiente de negócios da organização e de suas flutuações.

A escala de abordagens de risco anteriormente descrita deixa claro que, em determinadas situações, as organizações necessitarão conviver com riscos de diferentes naturezas e probabilidades, sendo esta a área de complementaridade da Gestão da Continuidade em relação à Gestão de Riscos.

## O CICLO DE GESTÃO DA CONTINUIDADE

A partir da identificação dos riscos, independente do tratamento que estes vierem a receber, é possível dar início ao processo de Gestão da Continuidade, com base na análise de impacto já realizada. A figura 6 seguinte ilustra a relação entre os dois fluxos.



Figura 6: Ciclos da Gestão de Riscos e da Continuidade.  
Fonte: o autor (2011).

Utilizando o mesmo levantamento de impacto presente na Gestão de Riscos, a nova análise irá focar não apenas o nível de risco, variável decorrente do grau de severidade e da respectiva probabilidade, mas também o tempo de interrupção do processo

decorrente de cada evento de risco, assumindo a variável "tempo de interrupção" uma importância relativamente maior.

Dessa forma, eventos que possam acarretar interrupção ou desarticulação prolongada de um ou mais processos críticos receberão tratamento prioritário no Plano de Continuidade de Negócios ou Plano de Contingência. Conforme mencionado, as medidas constantes do Plano de Contingência serão sempre dirigidas para o restabelecimento dos processos críticos, em níveis aceitáveis, no menor tempo possível.

No ciclo da Gestão da Continuidade, tanto quanto no caso da Gestão de Riscos, a fase de revisão do Plano é de fundamental importância, porquanto processos e eventos de risco modificam-se, ao longo do tempo, em decorrência do ambiente mutável em que normalmente operam as organizações.

Especificamente, em relação ao Plano de Contingência, a literatura não evidencia consenso sobre um formato único de composição do Plano, aspecto compreensível em função do nível variado de detalhes que cada plano pode conter. Na sequência, apresentamos uma sugestão de estrutura geral para o Plano de Contingência, elaborada com base no exame dos diversos documentos consultados, anteriormente comentados.

### Estrutura do Plano de Contingência (Modelo)

1. Introdução (finalidade, escopo, etc.)
2. Equipe de Contingência (composição e atribuições)
3. Roteiro (cronograma) com fluxo de acionamento
4. Informações de Apoio
  - a) Lista de Processos e recursos críticos
  - b) Alternativas
  - c) Ajustes celebrados
5. Célula de Contingência
  - a) Composição e estrutura
  - b) Funcionamento (recursos)
6. Outros

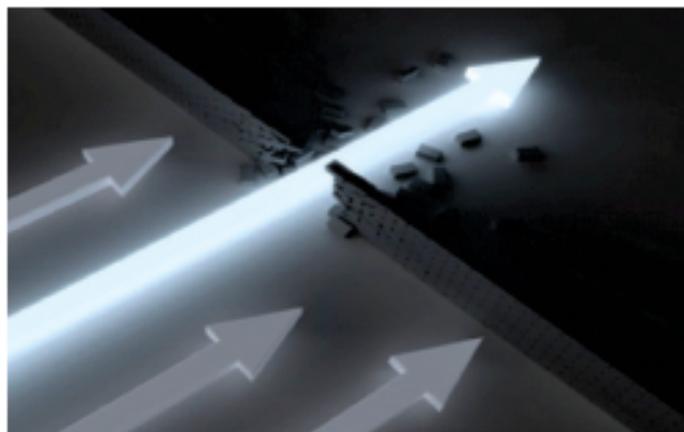


Figura 7: Exemplo de Estrutura de um Plano de Contingência.  
Fonte: o autor (2011).

Dentre os aspectos que merecem destaque na referida estrutura, vale comentar o importante papel da equipe de contingência, um grupo pequeno de agentes que responderão pelo assessoramento direto da alta administração nas decisões de acionamento do Plano, não se confundindo com as pessoas envolvidas no gerenciamento dos processos críticos.

De igual relevância são os elementos componentes do tópico "Informações de Apoio", os quais podem contemplar o detalhamento e a referência aos documentos que formalizaram contratos, acordos e

ajustes celebrados com outras organizações ou terceiros, com vistas a viabilizar o uso de recursos alternativos em caso de emergência. Da mesma forma, a menção a uma célula de emergência é um aspecto facilitador, porque diversos eventos de risco resultam na necessidade de deslocamento da organização para local alternativo, tornando oportuno o estabelecimento de uma estrutura leve e versátil para rápida transferência da sede da entidade.



Os vários pontos inerentes à Gestão da Continuidade abordados no presente trabalho evidenciaram, com base na teoria, os desafios enfrentados por organizações que se lançam na busca da continuidade dos seus processos sob condições adversas. Complementando a abordagem teórica realizada, o próximo tópico apresenta algumas importantes lições recentemente colhidas pela SEFA, por ocasião do levantamento dos riscos dos processos, com vistas à elaboração do Plano de Contingência da Secretaria.

## A GESTÃO DA CONTINUIDADE NA SEFA

Do exposto, verifica-se que os trabalhos inerentes à Gestão da Continuidade na SEFA constituem uma fase integrante do Projeto Estratégia Organizacional, em execução desde 2010, o qual tem como fundamento a Gestão de Processos.

Nesse contexto, a SEFA, a partir da formulação de importantes elementos estratégicos, tais como a sua missão, sua visão de futuro, seus valores e, mais especificamente, com base no trabalho de modelagem de seus processos estratégicos, realizou o levantamento e a avaliação dos elementos de risco incidentes sobre tais processos, permitindo o ingresso simultâneo nas etapas de elaboração de medidas de tratamento dos fatores de risco e de elaboração das ações que comporão o Plano de Contingência da Secretaria.

No trabalho de levantamento e análise de riscos, uma equipe da SEFA concentrou-se sobre 17 processos

classificados como críticos, tendo identificado 53 eventos significativos de risco com diferentes graus de severidade.

Este levantamento permitiu a validação, na prática, de importantes aspectos recomendados na teoria e de outros que, certamente, poderão auxiliar diferentes organizações que vierem a empreender tal atividade. Dentre as constatações mais relevantes, destacaram-se:

- a) a importância da realização do trabalho por meio de uma equipe multidisciplinar, que envolveu, de maneira harmônica, especialistas na metodologia de avaliação de riscos e representantes das áreas que gerenciam os diversos processos;
- b) o tempo de maturação entre as reuniões para avaliação dos riscos dos diversos processos, permitindo que a experiência resultante de erros e acertos na abordagem de um processo fosse utilizada de forma pró-ativa nos demais;
- c) a utilização de padrão para o estabelecimento de atributos quantitativos para os eventos de risco, o que minimizou o subjetivismo da análise dos fatores; e
- d) a postura aberta da equipe relativamente aos eventos levantados, a qual não se limitou a ameaças consagradas e buscou a identificação de um amplo espectro de eventos que pudessem afetar a integridade dos processos críticos da Secretaria.



Trata-se, portanto, de uma experiência ímpar, cuja concretização com êxito servirá de importante referência no âmbito da Aeronáutica e mesmo para outras organizações da Administração Pública.

## BIBLIOGRAFIA

ABNT NBR 15999-1:2007, Gestão da Continuidade de Negócios, 40 p.

AUSTRÁLIA. Australian National Security. Information for business – business continuity planning. Disponível em: <<http://www.ag.gov.au>> Acesso em: 10 jul. 2011.

AUSTRÁLIA. Australian National Audit Office. Keeping the wheels in motion. Disponível em: <http://www.anao.gov.au>. Acesso em: 17 jul. 2011.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Resolução nº 3.380/2006. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo>>. Acesso em: 08 ago. 2011.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Conferência geral sobre desastres. Disponível em: <<http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes>>. Acesso em: 29 jun. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jurisprudência Sistematizada. Segurança da Informação – Gestão da Continuidade do Negócio. Disponível em: [www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br). Acesso em: 20 jun. 2011.

BRITISH STANDARD INSTITUTION. Risk Management Vocabulary: Guidelines for use in standards – Guide 73:2002. Disponível em: <<http://www.bsonline.bsi-global.com>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

BUSINESS CONTINUITY INSTITUTE. BCI Glossary. Disponível em: <<http://www.thebci.org/glossary.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

ESTADOS UNIDOS. US Department of Homeland Security. Homeland Security Presidential Directive-20/2007. Disponível em: [http://www.dhs.gov/xabout/laws/gc\\_1219245380392.shtm](http://www.dhs.gov/xabout/laws/gc_1219245380392.shtm). Acesso em: 07 ago. 2011.

HILES, A. (Ed.). The definitive handbook of business continuity management, 3 ed. New Jersey: Wiley, 2011.

REINO UNIDO. Centre for the Protection of National Infrastructure. Business continuity planning guide. Disponível em: <[www.ogc.gov.uk/documents/PACE\\_-\\_BCPG.pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/PACE_-_BCPG.pdf)> Acesso em: 17 jul. 2011.

# DESTAQUE SEFA - MARA RÚBIA

Sabemos que na vida tudo se renova, havendo um tempo de chegar (setembro de 1977) e um tempo para partir (agosto de 2011).

Diz o poeta que “viver é lutar. A vida é combate, que os fracos abate, que os fortes, os bravos só pode exaltar”. Fruto de sua trajetória de dedicação, empenho e persistência, percorreu o caminho dos bravos. Foram muitas vitórias na jornada!

De forma peculiar e significativa construiu, em 33 anos de serviços prestados ao Comando da Aeronáutica, por intermédio da Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica, aprimoramentos, sendo co-partícipe dos avanços no campo administrativo, contribuindo decisivamente nos processos inovadores da Organização.

Sua personalidade marcante, o carisma, a forma de interagir com os companheiros e seu esmero profissional ficaram, de maneira indelével, guardados na memória de todos os que tiveram o privilégio de trabalhar com essa irrepreensível profissional.

A passagem pela Subsecretaria de Auditoria da SEFA trouxe impecáveis contribuições que redundaram em melhorias dos processos atinentes às Organizações do Comando da Aeronáutica, fruto das inteligentes observações e dos registros precisos nos Relatórios de Auditoria.

Junto à Assessoria de Capacitação em Economia e Finanças (ACEF), setor responsável pelo aprimoramento dos integrantes da SEFA, teve atuação identificada com a busca e a transmissão do conhecimento. Nesse contexto, em 2010, participou, efetivamente, da consolidação do Instituto de Economia e Finanças da Aeronáutica (IEFA), a quem compete a Gestão do Conhecimento (GCO) na Secretaria.

No Instituto, como coordenadora dos cursos ministrados pela SEFA, nas mais longínquas Unidades da FAB, levou entusiasmo, profissionalismo e desprendimento em proveito dos alunos, recebendo sempre o reconhecimento e o respeito de todos. Em cada atividade, tornava-se verdadeira aliada dos instrutores e dos alunos, providenciando em tempo hábil, todo o apoio necessário ao bom andamento das tarefas programadas.

Jamais se acomodava diante de desafios, seu traço mais marcante. Trazia de suas origens nas terras potiguares, o espírito de superação para transpor



CV TFC Mara Rúbia Reginaldo Nascimento

obstáculos. Eis um belo exemplo para os que não se acomodam diante da dinâmica da vida.

Mara, após tantos anos de labuta, sentimos raro contentamento em afirmar que sua presença enriqueceu a Força Aérea, motivo pelo qual aqueles que envergam o azul rendem-lhe merecidas homenagens.

Daqui, queremos desejar-lhe continuado sucesso no desempenho de suas novas funções na Controladoria-Geral da União (CGU), enfatizando que esta casa é sempre sua. A amizade construída jamais findará. Seu espírito alegre permanecerá conosco. O seu exemplo de amor às coisas da Aeronáutica, comprova, inequivocamente, que um Servidor capaz e desprendido faz a diferença.

Boa Sorte!

# EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NO CONTEXTO CORPORATIVO

1º Ten Ped Luciana Cristina Furlan

Pós-Graduada em EaD pelo CEaD-UnB e Chefe da Divisão de Ensino do Instituto de Economia e Finanças da Aeronáutica



## INTRODUÇÃO

O presente artigo visa abordar alguns aspectos da Educação à Distância no contexto corporativo, dentre eles, a utilização das Novas Tecnologias de Informação e da Comunicação no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D), as mudanças provocadas por essa Tecnologia dentro das Universidades Corporativas, com apontamento das principais diferenças entre uma área tradicional de T&D e uma Universidade Corporativa, bem como novos paradigmas no cenário atual.



Educação, Ensino, Aprendizagem e Treinamento. Cada uma destas palavras tem seus conceitos e definições, conforme os embasamentos teóricos e visões de mundo de cada autor que estuda tais termos.

De forma sucinta, a **Educação** é aquilo que o indivíduo desenvolve física, intelectual e moralmente, e que o torna capaz de integrar-se, individual e socialmente; **Ensino**, por sua vez, significa o processo ou ato de transmitir conhecimentos úteis à educação do indivíduo; **Aprendizagem**, o ato de adquirir conhecimentos, modificando comportamentos; por fim, **treinamento** representa o adestramento em algo que qualifique o indivíduo a desempenhar uma função específica.

O *Webster's Dictionary* apresenta os seguintes conceitos:

**Ensinar** se aplica a qualquer maneira de prover informação ou habilidade de forma que outras pessoas possam aprender; **Instruir** sugere uma forma metódica e formal de ensino; **Educar** implica procurar trazer à tona capacidades latentes; **Treinar** pressupõe instrução e prática com um objetivo específico em vista.

O Brasil vivencia alterações relevantes no âmbito da educação. Essas mudanças demandam mobilizações integradas e urgentes das organizações públicas e privadas, no sentido de adequarem e modernizarem suas práticas educacionais.

Segundo o ex-Ministro da Educação Paulo Renato de Souza (1999, *apud* SALES, 2002, p. 18):

O papel da Educação, numa sociedade em constante processo de transformação vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que se impõem ao nosso país, para que se possa atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo atual.

Para RIBEIRO (1977, *apud* SALES, 2002, p. 25), que discute o problema em âmbito mundial, a crise da Educação, iniciada na segunda metade do Século XX, foi provocada, principalmente, pelas seguintes causas:

- a expansão mais que proporcional da população em idade escolar;
- o despertar de todos os povos para a significação e a importância da Educação no aperfeiçoamento tecnológico e no progresso das nações;
- a compreensão, por parte das camadas mais humildes das populações, para a importância da educação como fator de mobilidade social vertical ascendente, na sociedade. Nesse contexto, a Educação à Distância surge como uma das alternativas para suprir a demanda que se verifica no mundo.



A expressão “Educação à Distância” adapta-se perfeitamente aos objetivos da nova modalidade de Ensino, significando o processo de ensino-aprendizagem fora das salas de aulas tradicionais, requerendo, contudo, planejamento e muito envolvimento, tanto da equipe que oferece esse recurso quanto do próprio aluno, este sendo, em última análise, o responsável por adequar a rotina diária com os estudos que pretende empreender para aprimorar seus conhecimentos.

Segundo Vargas (2004, p. 9), “**Educação à Distância** é uma modalidade de ensino-aprendizagem que rompe as barreiras do tempo e do espaço, promovendo diferentes formas de interação entre alunos e professores.”

Daí a importância dessa modalidade quando se fala em Educação Aberta. Ainda que muitas pessoas e instituições acreditem que Educação à Distância e Educação Aberta representem o mesmo conceito, na verdade têm abrangências diferenciadas, embora inter-relacionadas.

A Educação Aberta surge da necessidade de modificar a Educação Tradicional, esta em que o professor é o centro do aprendizado por deter todo o saber, obrigando a relação direta aluno/professor no processo ensino-aprendizagem. Tal condição restringe a difusão do conhecimento entre aqueles que, por diversificadas razões, não podem estar presentes nas salas de aulas. Segundo Peters (2001), a Educação Aberta, noutra via, busca prover igualdade de oportunidades nesse processo até a universidade. Para isso, esboça oito princípios fundamentais que marcam

essa concepção: Princípio da Igualdade, Princípio da Igualdade de Chances, Princípio da Educação Permanente e Ubíqua, Princípio do Currículo Aberto, Princípio do Estudo Centrado no Aluno, Princípio do Estudo Autônomo, Princípio do Estudo por Meio de Comunicação e Interação, Princípio da Relação com a Vida.

A Educação Aberta é, portanto, um ideal que procura diminuir as diferenças entre as pessoas, facultando oportunidades justas a todas, sem exclusão. Assim, o seu “modus operandi” não se limita à sala de aula tradicional. Com o advento da Tecnologia de Informação, o processo de ensino-aprendizagem rompe barreiras e a Educação à Distância, por meio das suas diversas mídias, também se coloca como uma das ferramentas de disseminação e acesso ao conhecimento, contribuindo para a auto-valorização do ser humano que passa a se sentir apto e capaz de construir sua própria evolução intelectual, não só para a inserção no mercado de trabalho, sobretudo como fator de aprimoramento pessoal.

Por intermédio das Tecnologias de Informação e de Comunicação, qualquer indivíduo interessado em aperfeiçoar-se, encontrando uma instituição pública ou privada que ofereça, com efetividade, tal modalidade de ensino, é capaz de alcançar seus objetivos.

Como fator relevante nesse cenário, professores, alunos e administradores devem assumir uma postura de aceitação às mudanças, procurando conhecer as tecnologias e mídias disponíveis, adequando-as à nova realidade, projetando um novo modelo educacional e atualizando o conteúdo programático. Dessa forma, não só o receptor das informações ganhará em qualidade de instrução, mas, principalmente, a instituição, que investirá em profissionais, qualificando-os para vencerem obstáculos, em proveito da própria entidade apoiadora.

Portanto, o objetivo deve ser, nesse campo, adequar-se à presente realidade, oferecendo-se oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências múltiplas, no trabalho em equipe, na capacidade de aprender e adaptar-se a situações novas para atingir metas desejadas.



Nesse ambiente, as Universidades Corporativas surgem como exemplos de um novo modelo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D).

## AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (T&D)

Com a revolução tecnológica, o aperfeiçoamento das máquinas, a maior complexidade e responsabilidade no manuseio desses equipamentos pelos operadores, percebeu-se a necessidade de aprimorar os conhecimentos e as habilidades dos profissionais, deixando-os mais seguros para o enfrentamento dos problemas com os quais se deparam no cotidiano.

Para PETER DRUKER (1997, *apud* SALES, 2002, p. 38), a atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não vai se repetir e o sucesso de ontem não garante mais o sucesso de hoje e não sustentará o êxito de amanhã.

LAWER (1998, *apud* SALES, 2002, p. 39) aponta, com propriedade, as principais forças que vêm regulando o cenário atual, seja econômico ou institucional, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 1: NOVOS PARADIGMAS DO CENÁRIO EMPRESARIAL**

DE	PARA
Pouca Competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez Hierárquica	Flexibilidade
Poder Centralizado	"Empowerment"
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Motivação do Tipo "Dilbert"	Competência e Profissionalismo
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Diploma	Educação Continuada
Carreira Definida pela Empresa	Carreira com Responsabilidade do Indivíduo
Cargos	Espaço Organizacional

Fonte: Expo Management, 1998

Essas mudanças provocaram uma ruptura com a estrutura de trabalho vigente, com foco específico em regras e atividades repetitivas, formais e estáveis.

Na visão de Souza (1999, p. 16, unidade 1, Fundamentos da EaD), o novo modelo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D) dá-se pelas seguintes circunstâncias:

- **Mudanças radicais no cenário de negócios**  
A maioria dos programas tradicionais de T&D foi projetada para um ambiente em que vários setores ainda estavam protegidos da competição. A privatização não passava de uma idéia em debate, e as empresas ainda não viviam as incertezas da volatilidade da economia. Hoje, o novo ambiente de negócios torna imperioso um novo conjunto de competências essenciais muito diferentes daquela tradicional gama de conhecimentos, habilidades e atitudes formuladas para atender à área industrial.
- **Transformações na natureza do trabalho**  
Os avanços tecnológicos mudaram muito o conceito de tempo e lugar, e as fronteiras organizacionais estão cada vez mais indefinidas.
- **Aumento do capital intelectual**  
O capital intelectual de uma empresa moderna não se limita apenas aos talentos internos. Ele pode e deve também ser cultivado nas relações com fornecedores, sócios, clientes, agentes comunitários e outros.

As instituições públicas e privadas, hoje, não podem mais ignorar a importância da implantação das Tecnologias de Informação e de Comunicação. Se quiserem perpetuar-se deverão mudar seus conceitos e posturas, incorporando o novo paradigma da aprendizagem, buscando sensibilizar todos os envolvidos no processo, desde o mais alto escalão até os níveis mais básicos da organização.

A Universidade Corporativa engloba todas as ações de treinamento, desenvolvimento e educação promovidas pela organização e dentro dela, independente da modalidade em que sejam ofertadas – presencial ou à distância, com o objetivo de propiciar o aprendizado contínuo, em todos os níveis educacionais da cadeia de valor da organização. (p. 18, unidade 1, Fundamentos da EaD).

Allem (2002, p. 373. Universidade Corporativa: diferentes modelos de configuração) assim define Universidade Corporativa: "uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional."

Para melhor visualização das principais diferenças entre uma área tradicional de T&D e uma Universidade Corporativa, observe a Tabela 2, adaptada de Meister: (1999, p. 19, unidade 1, Fundamentos da EaD). Nos programas de treinamento de uma organização em que se fará uso do e-Learning, a empresa deverá levar em conta alguns fatores que poderão facilitar ou dificultar sua implantação.

**Tabela 2: DIFERENÇAS ENTRE T&D E UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

ABORDAGENS	ÁREA DE TREINAMENTO	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Foco	Reativo	Proativo
Público	Executivos e técnicos	Toda a cadeia de valor
Organização das ações educacionais	Descentralizada, fragmentada	Centralizada (guarda-chuva)
Produtos	Soluções para melhoria do desempenho individual	Soluções para melhoria do desempenho organizacional
Operação	Função de staff (RH)	Unidade de negócio (escolas)
Imagem	Centro de custo	Centro de resultados
Metodologia	Foco no ensino presencial	Diferentes metodologias

Fonte: Meister, 1999 p. 19

Para ROSENBERG (2001, *apud* SALES, 2002, p. 49), as vantagens do e-Learning são: a redução dos custos, enriquecimento da capacidade de resposta, as oportunidades são iguais para todos, funcionamento 24 horas por dia, familiarização rápida, é universal, forma comunidades, pode ser escalonado, justifica o investimento na Web, fornece um valioso serviço ao usuário.

Toda mudança demanda adaptação e nem sempre as pessoas estão abertas às alterações por estarem condicionadas a métodos tradicionais de aprendizagem. Segundo HALL (2001, *apud* SALES, 2002, p. 50), estas são algumas das preocupações a considerar quando se adota uma estratégia de aprendizado eletrônico:

- Se a empresa não possui acesso à Banda Larga, o acesso é mais lento e a interatividade é menor.
- Os recursos de áudio e vídeo podem não ser possíveis na rede.
- Alguns cursos não são apropriados ao ensino por rede ou só são eficazes se combinados com treinamento conduzido por instrutor.
- Os usuários precisam ser razoavelmente auto-orientados ou estar bastante motivados.

## CONCLUSÃO

A partir da abordagem ora exposta, pode-se depreender que as novas Tecnologias de Informação e da Comunicação estão em processo de consolidação, fazendo com que as Empresas, Instituições Públicas e Privadas conscientizem-se da necessidade de adequação/atualização, modernizando suas estruturas e formas de disseminação do conhecimento, de treinamento de seus profissionais, de modo a lograr resultados positivos e benéficos em suas empreitadas.

Para a sobrevivência no mundo dos negócios, tanto empresários como profissionais das diversas áreas devem buscar sempre o aperfeiçoamento.

Muitas organizações estão vivenciando um processo de migração para um novo modelo de

treinamento e desenvolvimento de pessoal, mais adequado à nova Era do Conhecimento, apoiando-se no uso das Universidades Corporativas ou de outras alternativas, com vistas à organização e à difusão da informação e da aprendizagem.

É claro que toda mudança pede acomodações e, na maioria dos casos, haverá aspectos vantajosos e desvantajosos na implantação de uma nova metodologia de treinamento. Segundo Allen (2002), organizações muito pequenas e aquelas que dependem mais da tecnologia automatizada do que do trabalho humano, por exemplo, certamente não seriam candidatas apropriadas a ter uma universidade corporativa.

A realidade presente mostra que a educação não mais se finda na escola tradicional. Pelo contrário, é imprescindível que o indivíduo construa e fortaleça seu conhecimento ao longo da vida. “Assim, a ligação dinâmica entre capacitação e trabalho formará a base de qualquer projeto profissional para o futuro.” (SALES, 2002, p. 140).

## REFERÊNCIAS

- SALES, R. B. C. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativa**. 2002, 165 p.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Centro de Educação a Distância. **Perspectivas Atuais e Futuras da EaD**. Disciplina Fundamentos da EaD. Unidade 1 e 2. Brasília.
- VARGAS, Miramar Ramos Maia. **UNIVERSIDADE Corporativa: diferentes modelos de configuração**. Texto 8. Biblioteca Virtual.



# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Maj Av Daniel Cavalcanti de Mendonça

Atualmente, vivencia-se um ambiente de profundas mudanças no seio das organizações. Esse fato tem atuado como gerador de apreensões nas pessoas, não importando o nível em que se encontram dentro das respectivas instituições, redundando, como consequência, na busca constante de aperfeiçoamento das ferramentas de administração para criarem-se mecanismos de harmonização diante dessa realidade. (CHIAVENATO, 2003).

Ruzzarin (2006) explica que, nas organizações do presente, as pessoas são o principal motivo do sucesso e, segundo o autor, a definição das competências essenciais traz, em decorrência, a obtenção de resultados mais expressivos ao longo do tempo, desde que elas estejam atreladas a um sistemático processo de aprendizagem que envolva inovação e, sobretudo, gere capacitação. Rabaglio (2008, p.9) reforça essa ideia, afirmando que “o mercado está compreendendo que as pessoas são seus verdadeiros diferenciais de qualidade e resultados”.

Assim, inseridas nesse cenário, as organizações vêm procurando alinhar-se aos modernos conceitos de valorização das pessoas, numa clara demonstração de que compreendem que “o sucesso da instituição depende das competências das pessoas para entregar eficácia em resultados”. (RABAGLIO, 2008, p.3).

instituição, um projeto ou uma empresa. A Gestão por competências caracteriza-se por possuir diversas ferramentas de cunho e objetivo práticos, consistentes, explícitos e mensuráveis que permitem às instituições capacitarem os responsáveis pela gestão e desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza.

Cabe salientar, que as instituições de sucesso têm no planejamento estratégico o seu referencial de sucesso. Cada vez mais, a administração bem sucedida é aquela que dedica tempo e recursos para planejamento e controle, tarefas estas dependentes, quase que exclusivamente, das pessoas integrantes da organização, conforme enfatiza e define Ruzzarin (2006):

[...] em um ambiente de disputa cada vez mais acirrada, onde as empresas exaustivamente buscam diferenciais competitivos em relação à concorrência, torna-se obrigatório o alinhamento do sistema de gestão de pessoas às estratégias da organização. (RUZZARIN, 2006, p.61).



Carbone et al. (2009) salientam que o foco do treinamento das pessoas de uma instituição foi transferido para o desenvolvimento de competências. Portanto, não faria mais sentido insistir na busca mecanicista do treinar como simples instrumento de aprendizagem motora. Na verdade passa a constituir-se em constante atenção para visualizar a mensuração das competências, por meio da realização de atividades e da resolução de problemas embasados em fatos. (PACHECO et al., 2009)

A despeito de as pessoas e as organizações não poderem ser tratadas separadamente, o que denota interdependência, há que se ratificar as diferenças existentes entre competências humanas (individuais) e organizacionais.

## Competência



## COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS

Rabaglio (2008, p.9) enfatiza que “gestão é o ato de gerir, administrar.” Acrescenta, também, que são os meios pelos quais se gerencia uma equipe, uma

Carbone et al. (2009, p.43) entendem competências humanas como sendo “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Na visão mais ampla desses autores, as diferenças aparecem quando as pessoas resolvem agir diante das diferentes situações que enfrentam cotidianamente e servem de elo entre suas qualidades individuais e a estratégia da organização, podendo agregar valor econômico e social às instituições e para elas próprias, resultado da natural sinergia entre as partes.

O fruto dessa simbiose perfeita é o crescimento mútuo: as pessoas se sentem mais valorizadas e sua dedicação aumenta, garantindo excelentes resultados para a organização.

Por outro lado, no tocante à competência organizacional, o conceito vem sendo tratado como:

[...] uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo as competências organizacionais essenciais. São atributos da organização que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo, sendo percebida pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. (PRAHALAD e HAMEL, 1990 apud CARBONE et al., 2009, p.48).

Vale registrar que um nível de competência sempre influencia outro, de sorte que as competências humanas influenciam as organizacionais e, ao mesmo tempo, são influenciadas por elas.

## GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS



Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização. Fonte: CARBONE et al. (2009, p.44).

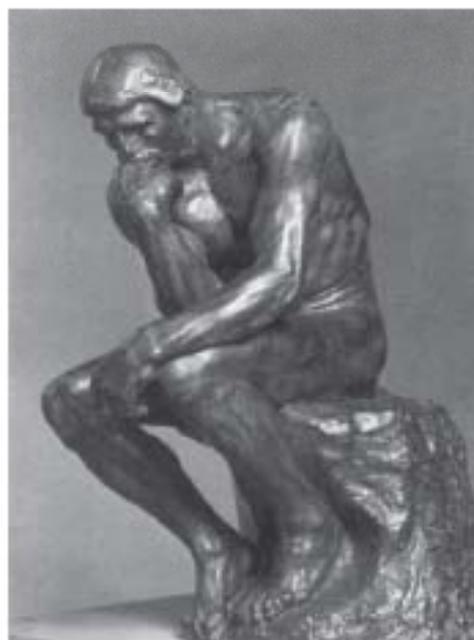
Diversas ferramentas estão sendo utilizadas para o aprimoramento da gestão nas organizações.

A competitividade crescente, aliada à necessidade premente de obtenção de vantagem competitiva com relação aos concorrentes, leva as administrações à busca de respostas, por que não dizer, cirúrgicas, para o alcance dos objetivos estratégicos traçados pela alta gerência.

No que se refere ao processo de capacitação, este é uma das formas mais efetivas de desenvolver conhecimentos e habilidades. Segundo Ruzzarin (2006), o somatório das competências técnicas (conhecimento) e comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para cada função é pilar de sustentação para as responsabilidades inerentes aos cargos. Conforme Brandão e Guimarães (2001), o que se busca é orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, para obter o máximo em rendimento.

Destaque-se que a Missão de uma instituição constitui-se do propósito principal ou razão da sua existência; por sua vez, a Visão refere-se ao que se deseja da organização no futuro; nesse contexto, os Objetivos Estratégicos fazem-se representar pelo que se almeja atingir em dado espaço temporal.

Em função dos objetivos estratégicos, definem-se os indicadores de desempenho organizacionais, bem como as metas a atingir, para que, na sequência, sejam diagnosticadas as competências necessárias, com vistas à concretização do desempenho esperado.



Por fim, realiza-se o mapeamento das competências (organizacionais e humanas), etapa por meio da qual identificam-se as lacunas (gaps) existentes na instituição entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e aquelas já disponíveis.

O preenchimento das lacunas identificadas poderá ocorrer de duas formas: por intermédio do recrutamento ou pelo desenvolvimento de competências do quadro interno.

É importante salientar que, se as ações de captação ou de desenvolvimento não forem

implementadas, a tendência da citada lacuna é aumentar, visto que o ambiente de trabalho organizacional é dinâmico e complexo, com a constante exigência de novas competências. Portanto, pode-se inferir que a realização periódica de mapeamentos e o planejamento de captações e de desenvolvimento são condições essenciais para o sucesso da organização no modelo da Gestão por Competências.



Figura 2: Ciclo da Gestão por Competências  
Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p.32)

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a seleção de competências externas e sua integração ao ambiente da organização são fatores relevantes, devendo haver preocupação constante das instituições para que o recrutamento e a seleção sejam conduzidos de acordo com as necessidades de cada setor, de sorte a identificá-las e defini-las muito bem antes mesmo de as pessoas serem contratadas, evitando o desperdício de tempo e de recursos financeiros.

No que tange ao desenvolvimento das competências internas já disponíveis na organização, este configura-se por meio de processos de capacitação que irão gerar o aprimoramento das pessoas que a ela pertencem.

Encerrando o ciclo do modelo, há uma etapa de acompanhamento e avaliação - uma espécie de ações de *feedback* - inserida em uma abordagem sistêmica, quando são comparados os objetivos delineados e os resultados alcançados, em um processo de gestão de desempenho.

É nesta etapa que são monitorados os planejamentos operacionais e de gestão, por intermédio de indicadores de desempenho, para a identificação e a correção de eventuais desvios. Nesse momento, deve-se verificar se as ações adotadas pela instituição foram eficazes, no intuito de promover a captação e/ou desenvolvimento de competências.

A Gestão por Competências, na Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica, foca sua atenção em colocar pessoas capacitadas para exercerem atribuições específicas.

As ferramentas da Gestão por Competências têm apresentado resultados expressivos nesse universo. (RUZZARIN, 2006; RABAGLIO, 2008).



A SEFA, Organização do Comando da Aeronáutica responsável pela gerência de alto nível das atividades de execução orçamentária, administração financeira, contabilidade e controle interno, constitui-se em um modelo da utilização das ferramentas da Gestão por Competências. O Plano de Capacitação e Desenvolvimento da SEFA foi instituído com o propósito de normalizar os procedimentos e processos de desenvolvimento de competências de seu efetivo.

A implantação desse Plano serviu de sustentação às diretrizes estratégicas da alta gerência. Nesse contexto, a Organização procurou mecanismos adequados para compatibilizar as demandas das funções com as capacidades individuais, comprovando que a destinação de profissionais devidamente qualificados para exercerem as atribuições para as quais foram capacitados produz, inequivocamente, resultados positivos.

Quando são imaginados os processos de aprendizagem levados a efeito nas organizações, torna-se evidente a necessidade da normalização para imprimir credibilidade à instituição e promover a confiança dos que deles participarão ativamente. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dentro dessa ótica foi criado o Instituto de Economia e Finanças da Aeronáutica (IEFA), com a finalidade de gerir os aludidos processos, buscando, assim, determinar as necessidades de capacitação de todos os setores e promover o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, quer por meio de treinamentos, quer por intermédio de recrutamento e seleção.

O Plano de Capacitação e Desenvolvimento definiu os atributos de cada função a ser desempenhada nos diversos setores da Unidade. Coube aos gerentes de nível médio a indicação das pessoas para os

treinamentos, de modo a permitir preenchimento dos cargos por pessoal corretamente qualificado. Com isso, processos de recrutamento e seleção de pessoas para o preenchimento de lacunas de conhecimento na organização cingiram-se apenas às necessidades que subsistiram após os treinamentos realizados.

Ao longo do ano de 2011, a SEFA apoiou uma pesquisa científica, conduzida sob a supervisão do Curso de Comando e Estado-Maior, a qual procurou identificar de que forma a criação do IEFA influenciou o processo de desenvolvimento das competências dos profissionais de seu efetivo.

Diversos aspectos foram alvo de abordagem na pesquisa, tais como: a consciência organizacional de que o conhecimento é a grande fonte propulsora dos bens e serviços da organização; a percepção, por parte das pessoas integrantes da instituição, de que a busca de capacitação profissional é condição *sine qua non* para o sucesso individual e organizacional; a convicção da unanimidade dos participantes da pesquisa de que a qualidade dos produtos entregues à organização, ao término das capacitações por ela implementadas, mostrou-se superior.

A pesquisa identificou, também, que os gerentes de nível médio da Organização corroboraram a opinião dos seus subordinados, evidenciando que o processo de desenvolvimento de competências na SEFA tem-se mostrado adequado e capaz de produzir bons resultados.



As iniciativas, por parte do IEFA, de promover palestras e debates periódicos sobre diversos assuntos de interesse da Organização, com base no Projeto Luminare, mostram-se acertadas e facilitadoras para a difusão dos conhecimentos.

Assim, o constante apoio prestado às pesquisas desenvolvidas, nas Escolas de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAOAR) e de Comando e Estado-Maior (ECEMAR), configura-se como fator fundamental para complemento aos processos de capacitação e gestão do conhecimento da Organização. Esse fato, por si só, já se constitui em inequívoco legado ao capital intelectual da SEFA e da Força Aérea, quando menos porque, por força de suas atribuições, a Secretaria permeia todas as áreas da Administração do Comando da Aeronáutica.

## REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, jan./mar. 2001.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. **NPA 01-1: estrutura e funcionamento do IEFA.** Brasília, DF, 2010.
- \_\_\_\_\_. **RICA 20-2: regimento interno da SEFA.** Brasília, DF, 2010.
- \_\_\_\_\_. **ROCA 20-8: regulamento da SEFA.** Brasília, DF, 2010.
- BUCKOVITZ W. R.; WILLIAMS R.L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral de Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro: 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PACHECO, L.S et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- RABAGLIO, M.O. **Gestão por Competência: ferramentas para atração e captação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- RUZZARIN, R. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências.** Porto Alegre, RS: AGE, 2006.

# QUALIDADE, UMA META PARA AS ORGANIZAÇÕES DO COMANDO DA AERONÁUTICA

Cel Av Geraldo Ignachiti Filho  
Diretor do Instituto de Economia e Finanças da Aeronáutica

A globalização trouxe modificações significativas em todos os setores da comunidade internacional. A competitividade vem crescendo de forma acentuada, apontando para a sobrevivência das instituições mais fortes e bem estruturadas.

Instituições até então aparentemente sólidas podem, devido às rápidas mudanças e à falta de análise dos riscos, ter suas seguranças ameaçadas. É por este motivo que a preocupação atual das altas administrações, em todo o mundo, tem sido desenvolver sistemas administrativos suficientemente fortes e dinâmicos para garantir competitividade e perpetuidade.

As organizações são permeadas por processos que se desenvolvem vertical e horizontalmente dentro das respectivas estruturas, dependendo, seus aperfeiçoamentos, da superação de óbices, da implementação de medidas educacionais e de treinamento, com o propósito de alcançar a excelência administrativa.

Analisando os processos realizados nas rotinas das instituições, antes da implantação de um programa que possibilite o diagnóstico, análise e alcance de melhorias, constata-se que, normalmente, esses processos são conduzidos de maneira empírica, quase sempre resultando em desperdícios de recursos.

Aparece, então, como receita, o Programa de Gestão baseado em Qualidade, importante opção estratégica para que as Organizações Militares (OM) conquistem vantagem competitiva e excelência administrativa.

Os princípios da Qualidade estão fundamentados na Administração Científica de Frederick Taylor (1856-1915), no Controle Estatístico de Processos de Walter A. Shewhart (1891-1967) e na Administração por Objetivos de Peter Drucker (1909-2005).

Partindo da evolução de estudos relacionados com a implantação de Programas de Gestão pela Qualidade e, de acordo com a filosofia implantada no Japão, Europa, nos Estados Unidos e, posteriormente, no Brasil, observa-se que esse comportamento gerencial vem auxiliando instituições a evoluírem no mundo globalizado.



A Aeronáutica, por desenvolver atividades fundamentalmente tecnológicas, tem uma forte tendência em considerar estas como sendo a expressão máxima de sustentação da eficiência operacional da Força.

Nesse contexto, o Comando da Aeronáutica, uma Instituição consolidada no âmbito da sociedade brasileira, tem a missão constitucional de "manter a soberania do espaço aéreo brasileiro, com vistas à defesa da Pátria". Assim, torna-se relevante que, diante das transformações atuais, saiba educar e treinar seus integrantes para garantir a continuidade das suas atividades, buscando a eficiência e a eficácia nos processos e serviços, assegurando o cumprimento de sua Missão.

Ferramenta imprescindível, a Gestão pela Qualidade baseia-se no mapeamento dos processos, na educação, no treinamento, no estabelecimento de indicadores que permitem quantificar e mensurar os resultados das atividades desenvolvidas, bem como corrigir rumos na rotina da Administração.

Desse modo, mostram-se evidentes os benefícios do seu uso, que requer o envolvimento de todo o efetivo, em todos os níveis hierárquicos, de maneira que cada um consiga identificar a Missão da Organização e suas tarefas, construindo-se aprimoramentos e novos métodos, atualizando-se objetivos, racionalizando-se processos e incrementando-se a capacidade de executar as respectivas atividades-fim.

Os defensores da Qualidade Joseph Moses Juran e William Edwards Deming implementaram suas idéias junto à sociedade japonesa do pós-guerra, que assumiu o compromisso social de reconstrução das indústrias com base na **qualidade**, deixando um grande exemplo para as sociedades, no tocante à melhoria de processos, educação continuada, treinamento e persistência.

O Programa utiliza métodos científicos de gerenciamento das tarefas e dos processos, buscando o aperfeiçoamento do trabalho, a redução dos custos, a melhoria dos resultados e, conseqüentemente, o desenvolvimento das Instituições.

O mundo vive um vertiginoso processo de evolução nos mais diversificados setores. Envoltas por esse cenário estão as organizações e nelas encontra-se o seu bem mais precioso - as pessoas.



As transformações têm atingido fortemente as organizações e as pessoas. As reações às mudanças tornam-se solo fértil para a involução das atividades de gestão, interferindo na rotina, privilegiando uma cultura organizacional informal que pode influenciar negativamente os resultados.

Os processos de muitas Organizações estão baseados em procedimentos intuitivos e empíricos, realidade esta que se agrava pela ausência de ferramentas capazes de mensurar os resultados e retratá-los em dados, dificultando a implementação de ações corretivas. Observa-se a adoção de soluções de acordo com as demandas diárias, normalmente, introduzidas por indivíduos que acreditam possuir maior experiência e percepção dos problemas.

A finalidade de apontar aspectos deste cenário, que se apresenta no dia-a-dia das Organizações, é propor soluções práticas e exequíveis, visando contribuir para o fortalecimento da estrutura organizacional do Comando da Aeronáutica.

A implantação do Programa nas Organizações Militares será facilitada, porquanto pode fundamentar-se nos princípios basilares da hierarquia e disciplina, a exemplo da experiência adotada na estrutura da sociedade japonesa.

Dessa forma, alguns pontos básicos servem de orientação, tais como: o processo deve ser conduzido com a coordenação e participação dos níveis mais altos da Administração; a implantação é um processo de mudança comportamental e cultural baseada num importante esforço de educação e treinamento, continuamente orientado por pessoal qualificado e treinado. Resistências às mudanças poderão ocorrer, entretanto serão mitigadas por meio da persistência, das ações de esclarecimento e de liderança.

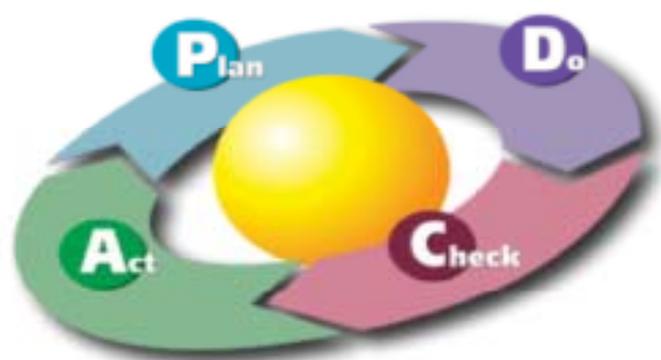
De acordo com a Doutrina da Qualidade, somente educar não resolve; é preciso educar e treinar.

Ao emitir sua Diretriz, o Comandante deve estabelecer e tornar públicos os princípios orientadores utilizados na busca permanente das melhorias, envolvendo todos os níveis da organização e todos os processos, com foco na racionalização do emprego dos meios.

A implementação do Programa, apesar de ter características de verticalização, requer integração, tanto vertical – fluxo das orientações – quanto horizontal – representando os setores com seus processos e atividades. Recomenda-se que a implantação ocorra em quatro etapas lógicas e sucessivas, correspondentes ao Ciclo PDCA (Planejar, “Plan”; Executar, “Do”; Verificar, “Check” e Atuar Corretivamente, “Action”), que permitem, de modo contínuo, a análise e a verificação da melhoria dos processos.

- a) Etapa de Planejamento: toda atividade deverá ser planejada, estipulando-se as metas a alcançar e os métodos que permitirão atingi-las; é preciso definir, inicialmente, de maneira clara, os problemas existentes, buscando suas causas fundamentais. Nesta etapa, serão realizadas prospecções que irão retratar a situação atual, balizando-se as ações futuras. Noutra via, serão definidos os objetivos e os custos do Programa, ou seja, os aspectos da conjuntura presente que oneram a Organização, justamente pela falta de qualidade, traduzindo-se em desperdício de recursos que pode ser identificado, por exemplo, em um processo incorreto de trabalho, ineficiência dos serviços ou ônus causados por desvio dos objetivos.
- b) Etapa de Execução: na qual buscar-se-á educar e treinar os envolvidos, padronizar as atividades e os procedimentos, definir os parâmetros a atingir e conscientizar o efetivo para o Programa. Convém perseguir o comprometimento de todos, delineando-se claramente os procedimentos, com vistas à execução das tarefas, valorizando e premiando os méritos individuais e do grupo.

- c) Etapa de Verificação dos Resultados: serão mensurados quantitativa e qualitativamente os resultados alcançados por intermédio de inspeções, controles estatísticos, seleção de variáveis e indicadores, verificando se os processos estão sendo executados de acordo com as orientações normativas vigentes. Os indicadores de desempenho precisam ter um índice associado (forma de cálculo) explícito e simplificado; deve-se estabelecer a frequência e o responsável pela coleta de dados; divulgação ampla e sistema disponível de informação gerencial.
- d) Etapa de Ação Corretiva: estipula uma abordagem metodológica comum voltada para o saneamento de problemas. É a última fase do Ciclo PDCA, sendo de fundamental importância na realimentação dos processos, correspondendo à aplicação de medidas corretivas dos desvios observados na execução, por meio das quais procurar-se-á extinguir as causas dos possíveis problemas identificados.



Aspecto crucial do Programa é o conceito de controle, exercendo-o no gerenciamento dos processos com a finalidade de atingir os resultados esperados.

A Reunião Mensal de Administração, realizada com chefes e representantes de cada setor, é absolutamente relevante para o acompanhamento da execução administrativa, correções necessárias e verificação de resultados.

## EDUCAÇÃO E QUALIDADE

A educação e o treinamento servem de sustentação para a implementação e o sucesso do Programa.

As ações de educação buscam o desenvolvimento do potencial de cada um, facultando o crescimento intelectual, a melhoria dos conhecimentos técnico-especializados, o aprimoramento do ambiente de trabalho e o fortalecimento do grupo.

Aliado ao processo educacional, deve-se procurar o envolvimento dos integrantes com o espírito inovador da Organização. Torna-se fundamental conhecer a Missão, a Visão de Futuro, os Valores, as tarefas a desenvolver, os processos estratégicos, os padrões estabelecidos.



Esta inserção será potencializada com a utilização de ferramentas de controle que contribuirão para ampliar a capacidade produtiva. Um desses instrumentos denomina-se Programa 5S, que, em essência, procura formas de conduzir uma Organização para conseguir ganhos efetivos de produtividade, fundamentando-se em **educação, treinamento e prática**.

A sigla 5S deriva de cinco palavras japonesas que possuem um significado especial para essa empreitada:

- 1) **Seiri** (*Senso de Seleção*): manutenção no local de trabalho apenas do estritamente necessário para o desempenho das atividades, identificando os equipamentos e as ferramentas imprescindíveis;
- 2) **Seiton** (*Senso de Ordenação*): cada coisa em seu lugar correto e disponível para a pronta utilização;
- 3) **Seisoh** (*Senso de Limpeza*): manter a limpeza do ambiente de trabalho, das máquinas e das ferramentas, eliminando-se o pó, a sujeira e os objetos desnecessários;
- 4) **Seiketsu** (*Senso de Padronização*): ações consistentes e repetitivas, visando à arrumação, à ordenação, à limpeza, à manutenção de boas condições ambientais, sem poluição e definindo-se padrões para as atividades a realizar; e
- 5) **Shitisuke** (*Senso de Disciplina*): praticar sempre, para que as tarefas certas sejam executadas com naturalidade, hábito para o cumprimento de regras e procedimentos especificados pelas normas.