



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF VICTOR MODESTO DE SOUSA

**OS NÚCLEOS DE PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA DA ARMA DE
INFANTARIA NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO**

Rio de Janeiro
2018



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF VICTOR MODESTO DE SOUSA

**OS NÚCLEOS DE PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA DA ARMA DE
INFANTARIA NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização em
Ciências Militares, com ênfase em Gestão
Operacional.

Rio de Janeiro

2018



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DESMIL
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Inf VICTOR MODESTO DE SOUSA**

Título: **OS NÚCLEOS DE PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA DA ARMA DE INFANTARIA NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO.**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM ____/____/____ CONCEITO: ____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
ALEXANDER FERREIRA DA SILVA - TC Cmt Curso e Presidente da Comissão	
THIAGO FERNANDES FLOR - Cap 1º Membro	
RODERIK YAMASHITA - Cap 2º Membro e Orientador	

VICTOR MODESTO DE SOUSA – Cap
Aluno

OS NÚCLEOS DE PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA DA ARMA DE INFANTARIA NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Victor Modesto de Sousa*
Thiago Fernandes Flor**

RESUMO

O presente Artigo Científico apresenta uma visão sobre os Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) no processo de transformação do Exército Brasileiro. Sua finalidade é analisar a formação dos Aspirantes-a-Oficial da reserva de 2ª classe e propor medidas a serem adotadas com o objetivo de adequar esta formação ao Processo de Transformação do Exército. Para tanto, este trabalho foi desenvolvido de fevereiro a setembro de 2018, por meio de uma revisão bibliográfica, utilizando-se também, do recurso do questionário. Além do material colhido na base de dados da Secretaria Geral do Exército (SGEx), em sítios eletrônicos de procura na internet, biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), o trabalho conta também com resultados de um questionário respondido por instrutores de NPOR, bem como discorre sobre os resultados deste questionário à luz das diretrizes vigentes e do processo de transformação do Exército Brasileiro em si. Por fim, apresenta uma proposta de medidas a serem adotadas com o objetivo de adequar os mesmos ao Processo de Transformação do Exército. E conclui sobre em que medida a formação dos Aspirantes-a-Oficial nos NPOR de Infantaria está ou não voltada para contribuir com o Processo de Transformação do Exército Brasileiro.

Palavras-Chave: NPOR. Vetor. Transformação. Doutrina. Educação e Cultura. Recursos Humanos. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

The present Scientific Article presents an overview of the Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) in the process of transformation of the Brazilian Army. Its purpose is to analyze the training of the Officer Candidate of the 2nd class reserve and propose measures to be adopted with the objective of adapting this training to the Process of Transformation of the Army. Therefore, this work was developed from February to September of 2018, through a bibliographic review, using also the questionnaire resource. In addition to material collected from the Secretaria Geral do Exército (SGEx) database, electronic search sites on the Internet, a library of monographs from the Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) and the Escola de COmando e Estado Maior do Exército (ECEME), the work also has the results of a questionnaire answered by instructors of NPOR, as well as discusses the results of this questionnaire in light of the current guidelines and the process of transformation of the Brazilian Army itself. Finally, it presents a proposal of measures to be adopted with the objective of adapting to the Process of Transformation of the Army. And it concludes on the extent to which the formation of the Officer Candidates in the NPOR of Infantry is or is not directed to contribute with the Process of Transformation of the Brazilian Army.

Keywords: NPOR. Vector. Transformation. Doctrine. Education and Culture. Human Resources. Brazilian army.

* Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2018.

** Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2014.

1 INTRODUÇÃO

A constante busca pela projeção do Brasil como país de referência em escala mundial, bem como sua maior inserção em processos decisórios internacionais permeia o modelo de defesa proposto pela Política Nacional de Defesa (PND). Esta Política traz como pressuposto que a defesa do País fornece-lhe escudo indispensável ao seu desenvolvimento (BRASIL, 2012,).

Neste contexto, as Forças Armadas (FA), compostas pelo Exército Brasileiro (EB), pela Marinha do Brasil (MB) e pela Força Aérea Brasileira (FAB), atuam como protagonistas na manutenção defesa da nação e exercem grande influência na forma de projeção do Brasil perante o cenário mundial.

A fim de fortalecer cada vez mais o papel do Brasil no mundo, foi criada em 2008 a Estratégia Nacional de Defesa (END). Tal recurso inédito até então, possibilitou que o Exército Brasileiro obtivesse uma melhor perspectiva em relação ao seu processo de transformação além de fornecer uma orientação sistemática e medidas necessárias para a transformação da defesa.

A partir da assinatura da Estratégia Nacional de Defesa criou-se a perspectiva inédita de podermos iniciar um processo de aquisição e modernização do material de emprego militar. A importância desse processo vai muito além do fato de passarmos a contar com novos equipamentos e sistemas de armas. Ela advém do impacto que esses meios poderão causar em todos os sistemas do Exército (BRASIL, 2010, p 30).

O processo de transformação do Exército Brasileiro em acordo com a END buscou sua evolução calcada em Vetores de Transformação (VT), sendo estes os seguintes: doutrina; preparo e emprego; educação e cultura; gestão de recursos humanos; gestão corrente e estratégica; C&T e modernização do material e; logística. Sendo considerados no escopo deste estudo apenas os vetores da doutrina, educação e cultura e, gestão dos recursos humanos.

A Doutrina Militar Terrestre buscou sua evolução na natureza dos conflitos atuais como resultado de uma constante transformação social e tecnológica, levando em consideração tanto o amplo espectro dos conflitos, quanto o combate de 4ª geração. Assim, cada vez mais Operações Ofensivas, Defensivas, de Pacificação e

de Apoio a Órgãos Governamentais são realizadas de forma integrada em um ambiente de combate assimétrico, em que não há contendores definidos.

As mudanças experimentadas pelas sociedades, com reflexos na forma de fazer política, e o surgimento de nova configuração geopolítica conduzem a horizontes mais incertos e complexos para planejar a Defesa da Pátria, razão de ser das Forças Armadas. Essas mudanças vêm alterando gradativamente as relações de poder, provocando instabilidades e incertezas e suscitando o aparecimento de conflitos locais e regionais com a inserção de novos atores – estatais e não estatais – no contexto dos conflitos (BRASIL, 2013, p. 7).

Quanto aos recursos humanos a Força Terrestre (F Ter) iniciou um ciclo de transformação denominado FORÇA TERRESTRE 2022. Compreendendo nesse contexto a Dimensão Humana (DH) como seu bem mais valioso (BRASIL, 2015).

Entende-se como Dimensão Humana o conjunto de todos os fatores geridos pela Instituição que influencia o Profissional Militar e o servidor civil - do ambiente de trabalho a seus familiares. Eles são o que chamamos de "A Força da Nossa Força", que se constitui em elemento primordial de desequilíbrio do Poder de Combate quando do emprego da Força Terrestre em operações de guerra ou não guerra (BRASIL, 2015, p. 32).

Já o vetor da educação e cultura atuará como ponto de ignição para a transformação da Força Terrestre, através da inovação em pontos-chave e eixos constitutivos do processo ensino-aprendizagem, tendo como resultado o preparo de recursos humanos de alta qualidade e perfeitamente capacitados a atuar no cenário mundial contemporâneo. Desta forma, podemos perceber os principais aspectos a serem desenvolvidos para que a evolução do Sistema de Educação e Cultura possa contribuir para o desenvolvimento e continuidade do processo de transformação do Exército (BRASIL, 2016).

Deste modo, as Escolas de Formação de Oficiais atuam como esteio para a transformação do Exército, sendo as responsáveis pela disseminação a nível nacional da Doutrina Militar Terrestre vigente através da formação de significativa parcela de nossa Dimensão Humana baseada nas Diretrizes de Educação e Cultura hodiernas.

A Formação dos Oficiais da linha Bélica do EB é de responsabilidade da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), dos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) e dos Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR). Sendo a EsPCEEx e a AMAN, responsáveis pela formação dos Oficiais de Carreira e os CPOR e NPOR responsáveis pela formação dos Oficiais Temporários.

Art. 3º Os NPOR são órgãos destinados a formar o Aspirante-a-Oficial da reserva de 2ª classe, integrantes das unidades de tropa ou, em casos especiais, de outras organizações militares (OM), com sede em locais de interesse do Exército, com a mesma finalidade de habilitação e contribuição dos CPOR (BRASIL, 2014, p. 17).

1.1 PROBLEMA

Atualmente, a formação do Aspirante a Oficial Temporário nos NPOR de Infantaria apresenta duração de um ano e é constituído de dois períodos, sendo o primeiro referente à formação comum e o segundo específico da Arma designada pela Unidade daquele NPOR. A formação segue um Plano de Disciplinas (PLADIS) referente a cada um destes períodos e que foram elaborados em 24 de outubro de 2013 e aprovados pelo Boletim Interno (BI)/Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil) nº 081.

Considerando a importância dos NPOR de Infantaria na transformação do Exército, verificou-se neste estudo o seguinte problema: a formação dos Aspirantes-a-Oficial nos NPOR de Infantaria está voltada para contribuir com o processo de transformação do Exército Brasileiro?

1.2 OBJETIVO

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a formação dos Aspirantes-a-Oficial da reserva de 2ª classe e propor medidas a serem adotadas com o objetivo de adequar esta formação ao processo de transformação do Exército.

Com o intuito de atingir o objetivo supracitado, foram formulados os objetivos específicos seguintes, visando à condução de maneira lógica e cadenciada o assunto em questão:

- a. Apresentar o processo atual de formação do Oficial da Reserva do Exército Brasileiro da Arma de Infantaria;
- b. Apresentar as Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre;
- c. Analisar o processo atual de formação do Oficial da Reserva do Exército Brasileiro da Arma de Infantaria com base nos VT;
- d. Propor medidas a serem adotadas pelos NPOR de Infantaria com o objetivo de adequar os mesmos ao Processo de transformação do Exército.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A Formação dos Aspirantes-a-Oficial pelos NPOR segue um PLADIS de 2008, ano em que foi assinada a END. Desde então, o Exército buscou acompanhar a evolução tecnológica e o constante desenvolvimento da humanidade a nível mundial.

A defasagem do Plano de Disciplinas destes núcleos entre o ano de 2008 e os dias atuais fez com que a formação não pudesse acompanhar as necessidades do Exército, principalmente no que diz respeito ao seu processo de transformação, sendo baseada nos mesmos objetivos há aproximadamente dez anos.

O PLADIS do período comum dos NPOR é composto pelas disciplinas constantes no quadro a seguir:

DISCIPLINAS	UD	CARGA HORÁRIA	CARGA HORÁRIA TOTAL
COMBATE E SERVIÇO EM CAMPANHA I	I - Armamento, Munição e Tiro	04	444
	II - Fuzil	41	
	III - Pistola	20	
	IV - Granadas de Mão e de Bocal	08	
	V - Marchas e Estacionamentos	142	
	VI - Higiene Militar e Primeiros Socorros	12	
	VII - Utilização do Terreno	24	
	VIII - Camuflagem e Organização do Terreno	08	
	IX - Transposição de Obstáculos	17	
	X - Missões Individuais do Combatente	04	
	XI - Explosivos Militares	12	
	XII - Técnicas de Patrulha I	30	
	XIII - Comunicações de Campanha	10	
	XIV - Comunicações: Equipamentos e Exploração	22	
	XV - Defesa Química, Biológica e Nuclear	06	
	XVI - Topografia de Campanha	20	
	XVII - Orientação em Campanha	30	
	XVIII - Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) I	10	
	Avaliação da Aprendizagem	16	
Retificação da Aprendizagem	08		
INSTRUÇÃO GERAL	I - Ordem Unida	62	152
	II - Atributos da Área Afetiva	04	
	III - Fardamento	02	
	IV - Segurança na Instrução e no Serviço	02	
	V - Estatuto dos Militares	04	
	VI - Continência, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar	06	
	VII - Regulamento Interno e dos Serviços Gerais	11	
	VIII - Regulamento Disciplinar do Exército	10	
	IX - Legislação Penal Militar	03	
	X - Correspondência Militar	03	
	XI - Serviço Militar	06	
	XII - Instituições, Forças Armadas e Exército Brasileiro	03	
	XIII - Inteligência Militar	04	
	XIV - Prevenção ao uso indevido de drogas	06	
	XV - Processos Administrativos	04	
	XVI - Ética Profissional Militar	20	
	Avaliação da Aprendizagem	04	
	Retificação da Aprendizagem	02	

História Militar	I - Instrução ao Estudo da História Militar	02	28
	II - Manutenção e Expansão do Território Colonial	06	
	III - Campanhas Militares Brasileiras no Séc XIX	05	
	IV - Revoltas e Revoluções na República Velhas	06	
	V - O Exército na Sustentação do Ideal Democrático	07	
	Avaliação da Aprendizagem	02	
Comando Chefia e Liderança	I - Liderança Militar	14	14
	Avaliação da Aprendizagem	Não há Avaliação Somativa	-
Treinamento Físico Militar	I - Corrida, Barra, Braço e Abdominal	58	136
	II - Treinamento em Circuito	22	
	III - Ginástica Básica	22	
	IV - Ginástica com toros	06	
	V - Pista de Pentatlo Militar	06	
	VI - Grandes Jogos	04	
	VII - Desportos	06	
	VIII - Corrida de Orientação	04	
	Avaliação da Aprendizagem	08	
	Retificação da Aprendizagem	02	
TOTAL DISCIPLINAS CURRICULARES			774

Quadro 1 – Grade Curricular Comum

Fonte: (BRASIL, 2013)

O PLADIS referente ao período específico da arma de Infantaria é composto pelas disciplinas constantes no quadro a seguir:

DISCIPLINA	UNIDADE DIDÁTICA
Combate e Serviço em Campanha II	I – Armt Mun Tiro: Metralhadora Leve
	II – Armt Mun Tiro: Morteiro do Pel Fuz
	III – Armt Mun Tiro: Armamento Anti-Carro do Pel Fuz
	IV - Armt Mun Tiro: Metralhadora .50
	V – Sistemas De Comunicações
	VI – Instrumentos Trabalhos Topográficos
Patrulhas II	I - Técnicas de Patrulha
	II - Técnicas Especiais
Organização e Emprego da Infantaria I	I – Escalões da Força Terrestre
	II – Organização das Unidades De Infantaria
	III – Apoio Logístico
	IV - Maneabilidade do Grupo de Combate
	V - Maneabilidade do Pel Fuz
	VI – O Pel Fuz na Marcha para o Combate
	VII – O Pel Fuz no Ataque
	VIII – O Pel Fuz na Defesa
	IX – Técnicas De Obstáculos e Barreiras
Organização e Emprego da Infantaria II	X – Garantia da Lei e da Ordem (GLO)

Quadro 2 – Grade Curricular Infantaria

Fonte: (BRASIL, 2013)

Neste contexto, o presente estudo é justificado pela atuação dos NPOR como uma das peças chaves para que o futuro da Força Terrestre possa ser condizente com os ideais desta Nação. Sendo necessário para tanto, que haja uma adequação na formação do Aspirante-a-Oficial da reserva de 2ª classe alinhada às Diretrizes de Educação e Cultura, tornando esta parcela da Dimensão Humana da

Força capaz a transmitir os conceitos da Doutrina Militar Terrestre para seus subordinados.

2. METODOLOGIA

Para colher subsídios que permitissem formular uma possível solução para o problema, o delineamento desta pesquisa contemplou leitura analítica, questionários, argumentação e discussão de resultados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa quantitativa, pois as referências numéricas obtidas através dos questionários expressam valores relevantes para a conclusão da pesquisa ainda que pese parcialmente o caráter subjetivo da análise do problema.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade descritiva, tendo em vista melhor entender a relação existente entre a formação dos Aspirantes-a-Oficial da Reserva de 2ª Classe e o papel dos mesmos no Processo de transformação do Exército, obtendo desta maneira uma visão mais completa acerca do problema em questão.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

A delimitação da pesquisa foi realizada através da definição de termos e conceitos a fim de apresentar um parecer quanto ao problema da pesquisa, sendo baseada em uma revisão da literatura no período de jan/2008 a dez/2017. Esta delimitação tomou por base o período compreendido entre a assinatura da END e o Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre – 2018 haja vista o início do atual Processo de transformação do Exército ter sido viabilizado após a assinatura da Estratégia Nacional de Defesa e ser um tema recente e contemporâneo, tendo suas concepções atualizadas até os dias atuais.

O limite anterior foi traçado com o intuito de permitir a análise do fato que possibilitou o planejamento do Exército no tocante à sua perspectiva de evolução atual, bem como, permitir a inclusão da 3ª edição do Processo de transformação do Exército, datado de 2010.

Foram utilizadas as palavras-chave NPOR, núcleos, Oficial temporário, formação, transformação, vetor, DCEX, DGP, diretriz, transformação, doutrina militar, evolução, juntamente com seus correlatos em inglês, na base de dados da

Secretaria Geral do Exército (SGEx), em sítios eletrônicos de procura na internet, biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), sendo selecionados artigos e dissertações apenas em português.

2.1.1 Critério de inclusão

- Legislação, Portarias, regulamentos, diretrizes e estudos em português e inglês que se referem à sistemática de formação do Aspirante-a-Oficial da reserva de 2ª classe nos Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva de Infantaria e; ao Processo de transformação do Exército nos vetores de transformação de doutrina, educação e cultura e recursos humanos.

2.1.2 Critério de exclusão

- Legislação, Portarias, regulamentos, diretrizes e estudos relativos ao Processo de transformação do Exército nos vetores de transformação preparo e emprego, gestão corrente e estratégica, C&T e modernização do material e, Logística.

- Legislação, Portarias, regulamentos, diretrizes e estudos relativos aos NPOR de Armas diferentes da Infantaria.

2.2 COLETA DE DADOS

No sentido de melhor construir um arcabouço teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa abarcou a coleta de dados pelo seguinte meio:

2.2.1 Questionário

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de oficiais que exerceram a função de Instrutores dos Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva de Infantaria dos anos de 2014 até 2018, considerando 2 anos de

nomeação, ou seja, 2 grupos de instrutores em 4 anos. O estudo foi limitado particularmente aos oficiais da arma de Infantaria, oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras devido à sua formação mais completa e conhecimento mais amplo no tangente aos processos de grande vulto no âmbito da nossa força.

A amostra selecionada para responder aos questionários também foi restrita aos Oficiais de Infantaria oriundos da AMAN que exercem função de instrutor nos NPOR de Infantaria.

Desta forma, utilizando as informações colhidas no site do Exército Brasileiro, dentro do tópico Serviço Militar além das informações colhidas no Boletim Especial do Exército nº 5 de 29 de março de 2018, a população a ser estudada foi estimada em 116 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 12%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal (n_{ideal}) foi de 31 militares.

O valor de N acima descrito foi apresentado considerando a existência de 29 NPOR de Infantaria e que destes pelo menos 2 Oficiais possuem formação na AMAN, desta feita foram enviados questionários considerando estas 29 Organizações Militares, de maneira a não haver interferência de respostas em massa ou influenciadas por episódios específicos. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma indireta através de formulário do Google Docs.

Foi realizado o pré-teste com 5 capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), que já foram instrutores de NPOR anteriormente. Ao final do pré-teste, não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise dos resultados do questionário e da revisão bibliográfica já apresentada no capítulo II deste artigo, puderam-se verificar os aspectos seguintes:

Contagem de Qual o grau de relevância o senhor atribui à formação dos Aspirantes-a-Oficial da reserva de 2ª classe nos NPOR de Infantaria para o Processo de Transformação do Exército Brasileiro como um todo?

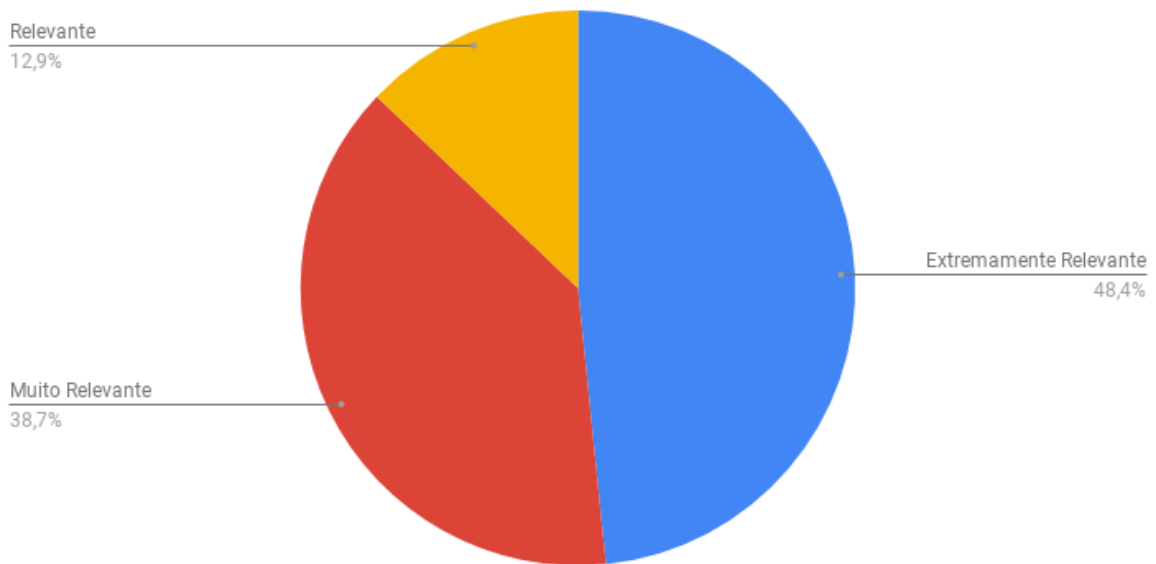


Gráfico 1 – Relevância da formação do Asp Of do NPOR no processo de transformação do EB

Fonte: O autor

Considerando o resultado apresentado no gráfico 1, acerca da relevância da formação do Aspirante-a-Oficial da Reserva de 2ª classe no processo de transformação do Exército, 87,1% dos questionados julga muito ou extremamente relevante a formação.

Desta forma, verifica-se a importância do problema levantado neste artigo, uma vez que, caso a formação nos NPOR de Infantaria não esteja voltada para contribuir com o processo de transformação do EB, resultara em um impacto de grande relevância no processo como um todo.

3.1 VETOR DA DOCTRINA

Quanto ao vetor da doutrina, foram verificadas as considerações que se seguem abaixo.

A atual formação dos Asp Of dos NPOR de Infantaria em relação ao vetor da doutrina

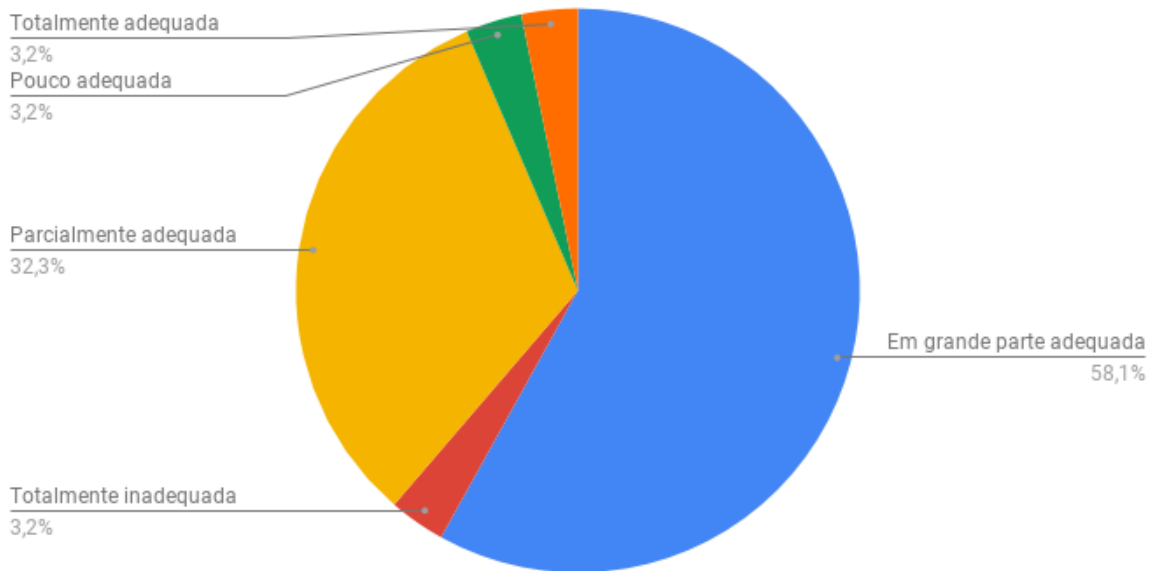


Gráfico 2 - A atual formação dos Asp Of dos NPOR de Infantaria em relação ao vetor da doutrina

Fonte: O autor

O gráfico 2 mostra que apenas 3,2% dos questionados julga que a formação nos NPOR de Infantaria é totalmente adequada ao vetor da doutrina por ocasião da transformação do EB. Percebe-se ainda através do mesmo gráfico que apesar deste fato, na opinião de 58,1% de instrutores, esta formação está em grande parte adequada.

Tais resultados são expressivos e mostram que apesar de ainda faltar algo para que a formação possa estar totalmente alinhada com as necessidades desse processo no tocante à doutrina, faltam poucos ajustes para que isto ocorra.

Considerando a revisão bibliográfica do tema, verificamos que o documento que norteia o planejamento da instrução ministrada para os Alunos nos NPOR de Infantaria é datado de 2013 em sua última versão e, desde então, a doutrina do Exército evoluiu bastante, principalmente no que diz respeito às fontes de consulta.

Como exemplo prático, pode-se considerar o PLADIS de Infantaria dos NPOR, que na disciplina “Organização e emprego da Infantaria I” (OE Inf I) traz como fonte de consulta prevista para sua UD I o manual C 100-5 Operações, datado de 1997, todavia, em julho de 2017 foi publicado o manual EB70-MC-10.223 – MC Operações, conforme figura 1 a seguir.

2. UNIDADES DIDÁTICAS		
UNIDADE DIDÁTICA I – ESCALÕES DA FORÇA TERRESTRE		CARGA HORÁRIA: 02 HORAS
ASSUNTOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Nr DE SESSÕES
Escalões da Força Terrestre e a Infantaria	a. Identificar os G Cmdo Op e GU Operacionais em que se enquadram o BIMtz. b. Identificar a missão e o modo de operar da Inf no Ataque e na Defesa. c. Descrever as características: potência de fogo, mobilidade e ação de choque. d. Identificar a cooperação com as outras armas, quadros e serviços. e. Identificar as possibilidades e limitações da Inf no Cmb.	2
INSTRUÇÕES METODOLÓGICAS: - Sugestão de técnica de ensino: Discussão Dirigida, Palestra e Estudo de Caso.		
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: a. C 100-5: Operações. b. C 7 –1: Emprego da Infantaria.		

Figura 1 - PLADIS 2013 (OE Inf I - UD I)
Fonte: BRASIL, 2013

Nota-se por tanto um hiato doutrinário de 20 anos referente à doutrina vigente e a ministrada na formação dos Asp Of nos NPOR de Infantaria.

Deve ser levado em conta, ainda, que os vetores da transformação são inter-relacionados e influenciam e sofrem influência uns dos outros, desta forma, o vetor da Educação e Cultura, que apresenta em sua proposta a transformação do ensino por objetivos, para o ensino por competências afeta diretamente a doutrina no que tange o PLADIS, uma vez que se observa ainda na figura 1 que o ensino por objetivos é corrente nos NPOR de Infantaria, sendo necessário por tanto a sua adequação.

Necessidade de criação de um PLADIS voltado para o ensino por competências

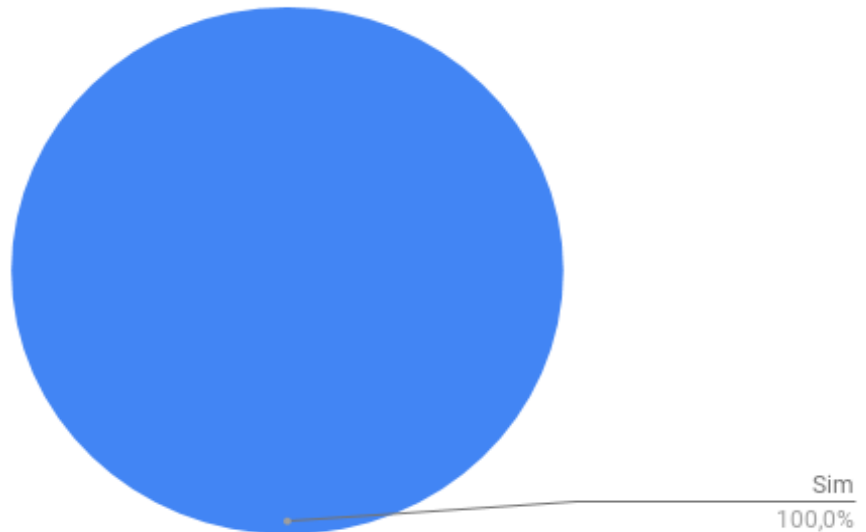


Gráfico 3 - PLADIS voltado para o ensino por competências
Fonte: O autor

De acordo com o gráfico 3, todos os questionados julgaram que a mudança para o ensino por competências é necessária para que os NPOR possam contribuir com o processo de transformação do Exército no vetor da doutrina.

Necessidade de implantação de um PLADIS anual

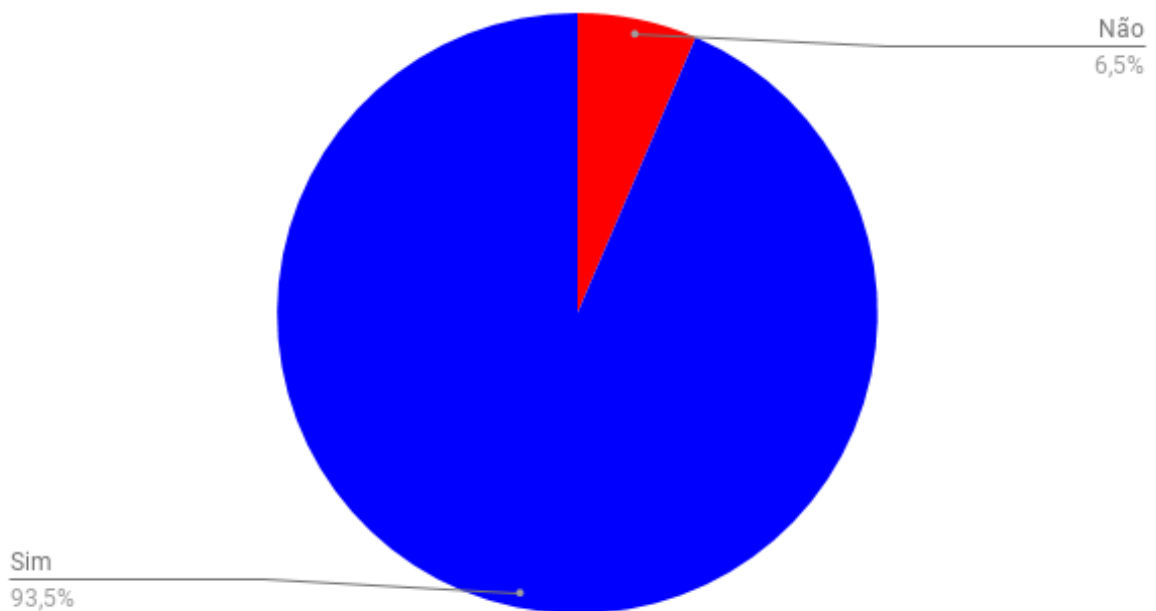


Gráfico 4 - Implantação de um PLADIS anual
Fonte: O autor

Segundo o gráfico 4, 93,5% dos questionados julga que há a necessidade de implantação de um PLADIS anual nos NPOR de Infantaria. Tal medida seria necessária para sanar o problema supracitado, acerca do hiato doutrinário relativo à diferença entre a doutrina vigente nos manuais de campanha e a doutrina já ultrapassada. Considerando neste caso, a evolução dos conflitos armados e a necessidade constante de atualização da doutrina militar terrestre para que a mesma esteja adequada às diversas situações que os Asp Of formados nos NPOR possam vir a se deparar, bem como para que os mesmos, ao retornarem após a conclusão de seus cursos, possam atuar como disseminadores de conhecimentos vigentes para seus subordinados.

Isto cresce de importância quando levamos em consideração ao fator multiplicador atribuído ao Aspirante-a-Oficial da reserva de 2ª classe, pois levando em conta que praticamente todas as OM operacionais de Infantaria possuem Oficiais temporários combatentes, que os mesmos em sua grande maioria foram formados em NPOR e que cada um em média ao exercer a função de Comandante de Pelotão de Fuzileiros trará contato com aproximadamente 36 subordinados, verifica-se o impacto que causaria no avanço do processo de transformação uma formação baseada em conceitos doutrinários ultrapassados.

Além disso, dentro da mesma OM haveria militares que deteriam o conhecimento atualizado, transmitido pelos Oficiais formados na AMAN e militares com o conhecimento defasado em 20 anos de evolução doutrinária, atribuindo assim não apenas um coeficiente nulo no processo de transformação, mas sim um valor negativo, realmente prejudicando a transformação do EB, e até em última análise, vindo a retroceder o referido processo.

Necessidade de Implantação de um PLADIS com maior número de avaliações práticas

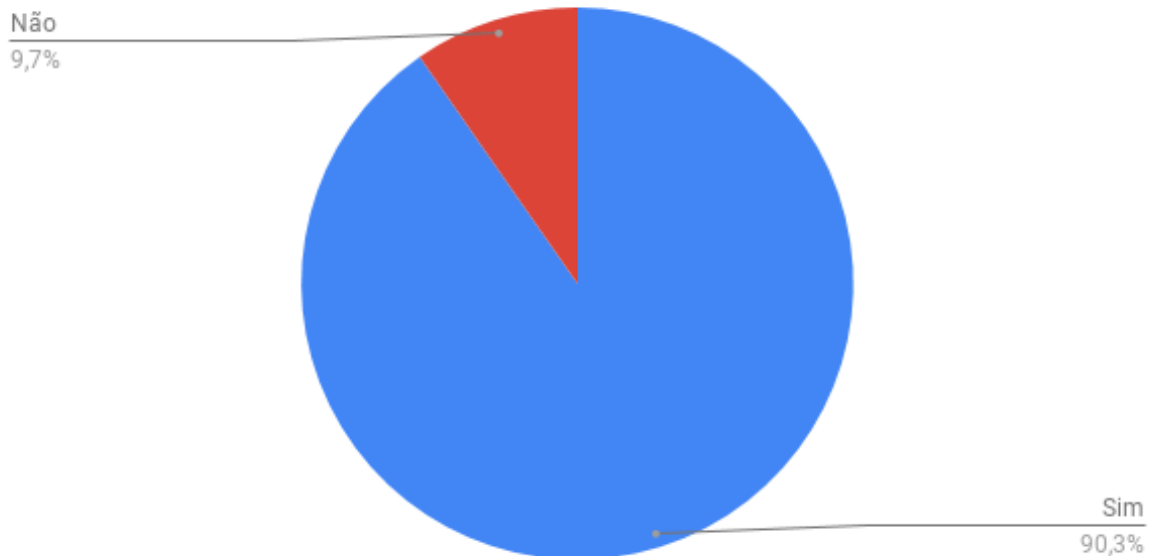


Gráfico 5 - Necessidade de um PLADIS com maior número de avaliações práticas
Fonte: O autor

O gráfico 5 mostra que 90,3% dos questionados consideram que o PLADIS deve contemplar um maior número de avaliações práticas. Tal consideração se justifica no fato de que uma formação voltada apenas para a área cognitiva é uma concepção ultrapassada e não contribui para o processo de transformação do Exército.

Por fim, devemos considerar no vetor da doutrina, para o processo de transformação do Exército Brasileiro que:

O Sistema de Doutrina deverá tornar-se o motor da transformação da Força Terrestre. Ao atingir esse patamar, constituir-se-á na principal atividade geradora da "cultura institucional", dará consistência à atividade de preparo e emprego, acentuará a profissionalização dos quadros, elevará os níveis de motivação, conduzirá a Instituição à obtenção da "expertise" no que se refere à atividade-fim e contribuirá para o desenvolvimento da capacidade de inovação de seus integrantes (BRASIL, 2010, p 32).

3.2 VETOR DA EDUCAÇÃO E CULTURA

Quanto ao vetor da educação e cultura, foram verificadas as considerações que se seguem:

A atual formação dos Asp Of dos NPOR de Infantaria em relação ao vetor da Educação e Cultura

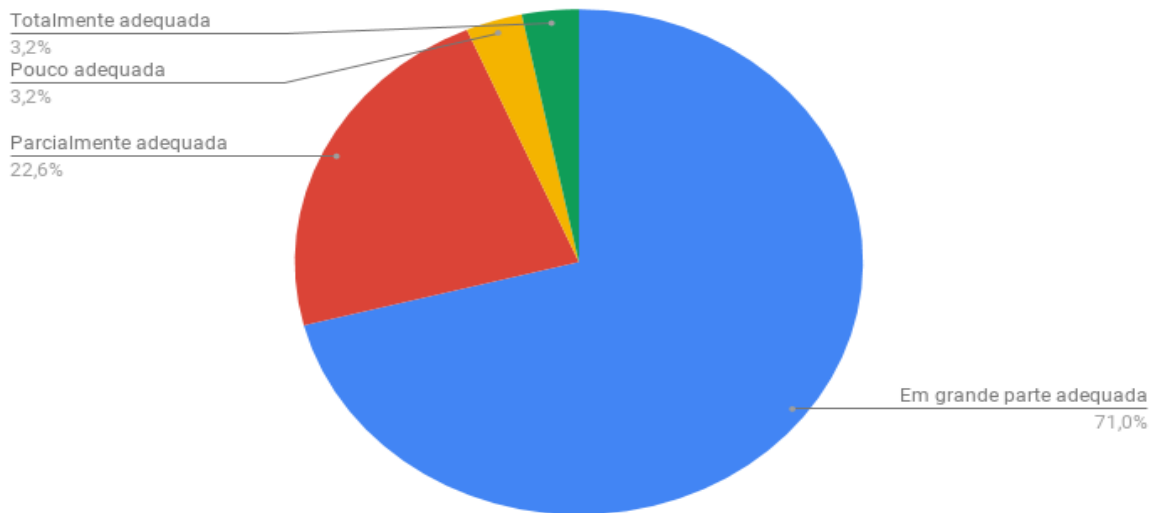


Gráfico 6 - A atual formação dos Asp Of dos NPOR de Infantaria em relação ao vetor da doutrina

Fonte: O autor

De acordo com o gráfico 6, temos que 96,7% dos questionados julgam que a formação dos Asp Of nos NPOR não está totalmente adequada ao processo de transformação do Exército, todavia 71% dos mesmos julgam que falta muito pouco para que isto ocorra, demonstrando assim que pequenos ajustes ainda são necessários à formação.

Necessidade de um ESTAP presencial anual

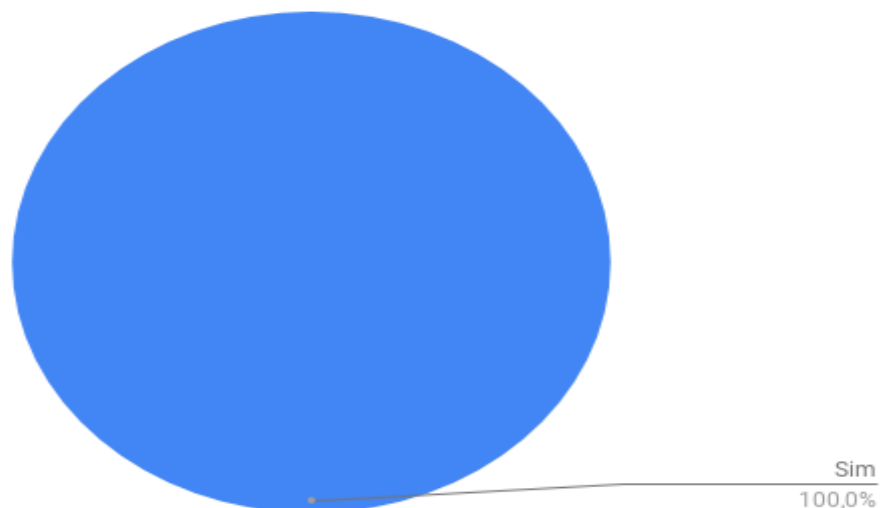


Gráfico 7 - Necessidade de ESTAP presencial e anual

Fonte: O autor

O gráfico 7 mostra que todos os questionados julgam necessário um Estágio de Adaptação Pedagógica (ESTAP), para que os NPOR possam contribuir com o processo de transformação do EB dentro do vetor da educação e cultura. Tal resultado retrata a importância na padronização de conhecimentos a serem transmitidos nesses núcleos.

Quanto a esta padronização, cabe observar, que se constitui como condicionante para a área da educação e cultura em sua diretriz, que: “O Sistema de Educação e Cultura deverá integrar-se com o Sistema Operacional Militar Terrestre (SISOMT), a fim de alinhar os currículos escolares com as exigências da Força Terrestre no que tange às operações militares, bem como ao perfil do profissional militar.” (BRASIL, 2015, p 25).

A condicionante supracitada reforça a necessidade de um ESTAP anual e presencial para uma melhor adequação da formação nos NPOR de Infantaria, pois retrata o papel da educação e cultura em alinhar o interesse da F Ter com os currículos escolares.

Necessidade de um módulo de inovação não avaliado no processo de formação dos NPOR de Infantaria

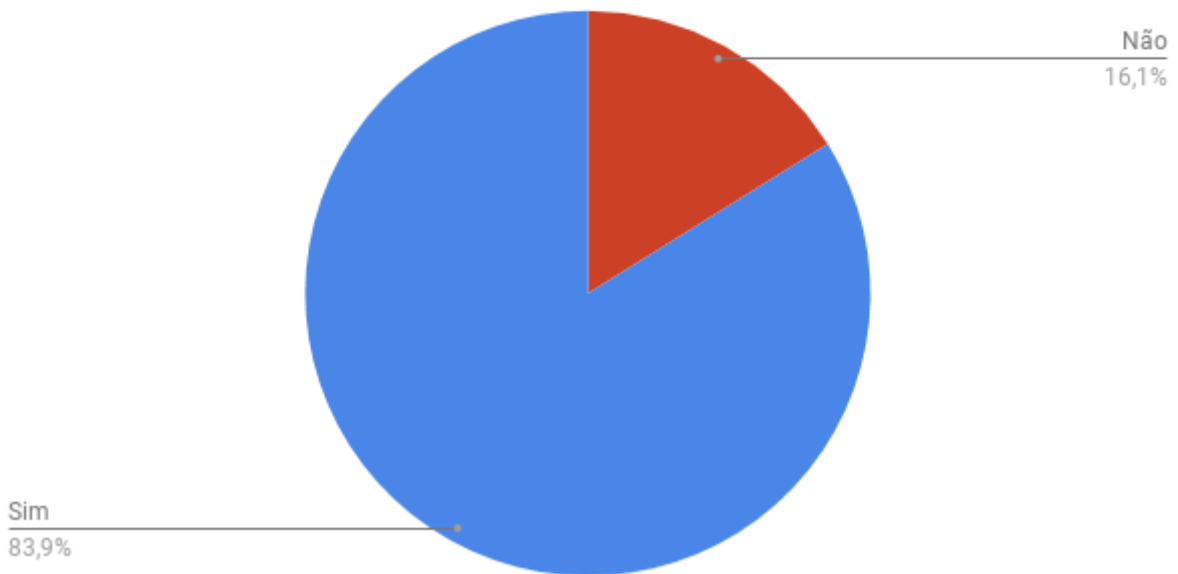


Gráfico 8 - Necessidade de módulo de inovação não avaliado
Fonte: O autor

O gráfico 8 mostra que 83,9% dos questionados considera válida a existência de um módulo de inovações do EB e que não seja alvo de avaliação.

Quanto a isso a diretriz de educação e cultura vigente refere-se da seguinte forma:

O Sistema de Educação e Cultura do Exército possui tradição de inovação, pois, ao longo de sua existência, tem vivenciado constante processo de evolução e de aprendizagem, mantendo-se, sempre, na vanguarda do Sistema Educacional do País. Portanto, no próximo ciclo do Processo de Transformação, esse impulso inovador do Sistema continuará a seguir seu caminho natural, no preparo de recursos humanos de alta qualidade para atuar na Força Terrestre, em operações militares “de guerra e não guerra” nas quais o Exército Brasileiro venha a ser empregado (BRASIL, 2015, p 23).

E considera que para atender tal demanda seja necessário que:

A inovação na área de Educação e Cultura será atendida em pontos-chave e eixos constitutivos do processo ensino-aprendizagem, entre os quais podem ser destacados: a flexibilização e o dinamismo curricular; a introdução de novas práticas metodológicas; a exploração das potencialidades da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); a revisão dos conceitos sobre avaliação do aprendizado; a reavaliação do papel do docente, bem como a sua adequada atualização profissional e a revisão da infraestrutura de apoio ao ensino (BRASIL, 2015, p 23).

Diante do acima exposto e do resultado do questionário acerca da introdução de inovações no currículo dos NPOR de Infantaria verifica-se a busca da F Ter por recursos humanos que tenham a capacidade de inovar. Desta forma, cada vez mais o Exército poderá ter efetivos aptos a cumprir os mais diversos tipos de missões e prontos a pensar de maneira inovadora em cada nova situação que venham a se deparar.

3.3 VETOR DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Quanto ao vetor da gestão dos recursos humanos foram verificadas as considerações que se seguem:

A atual formação dos Asp Of dos NPOR de Infantaria em relação ao vetor da gestão dos recursos humanos

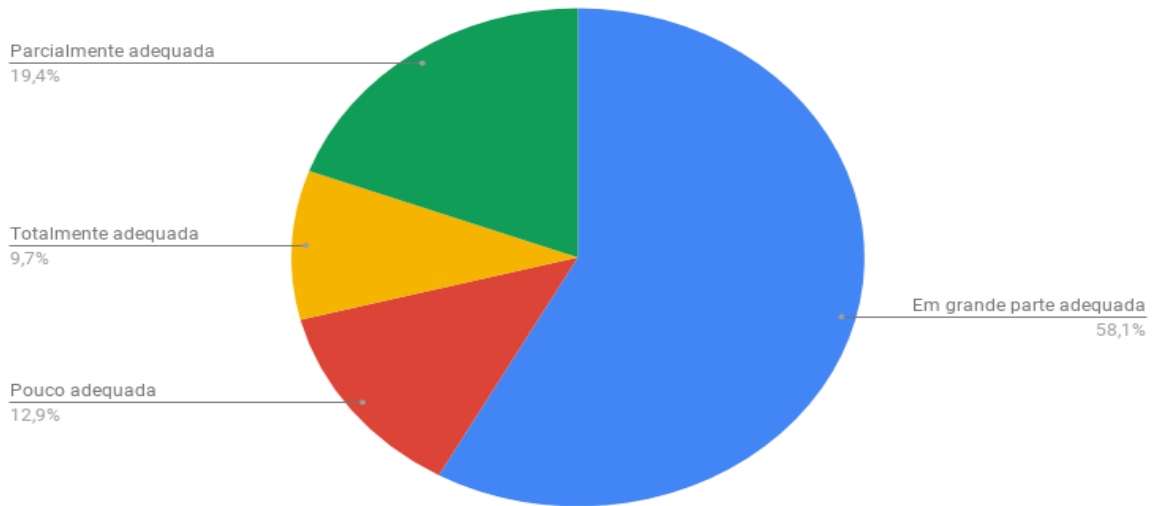


Gráfico 9 - A atual formação dos Asp Of dos NPOR de Infantaria em relação ao vetor da gestão dos recursos humanos
Fonte: O autor

O gráfico 9 mostra que 90,3% dos questionados julga que ainda seja necessário algum tipo de adequação nos NPOR para que a formação nos mesmos possa estar totalmente voltada para contribuir com o processo de transformação do Exército, porém 58,1% acredita que falta pouco para que essa adequação esteja completa.

Aumento de OM sede de NPOR vem a favorecer o processo de transformação do EB

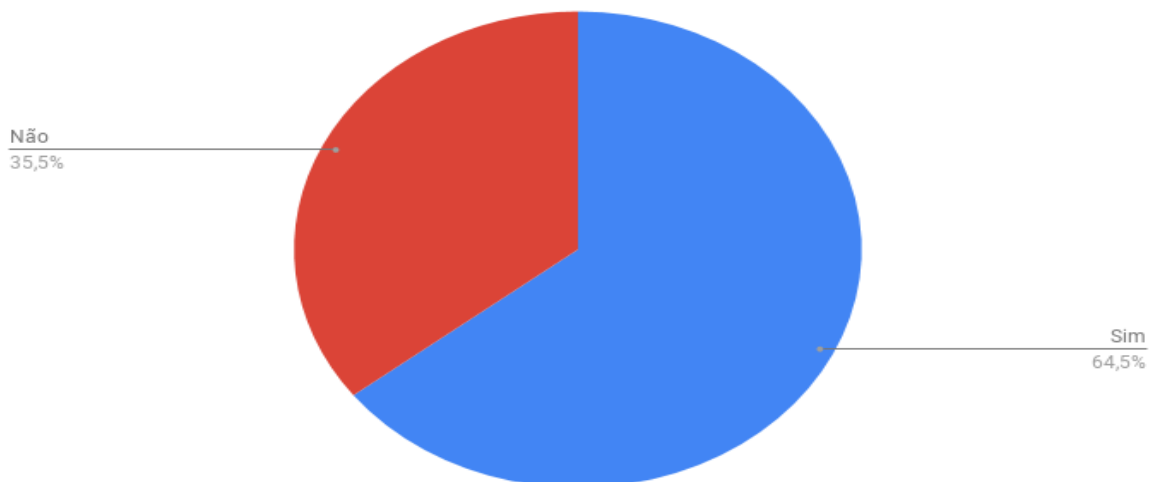


Gráfico 10 - Aumento de OM sede de NPOR no processo de transformação do EB
Fonte: O autor

O gráfico 10 demonstra que 64,5% dos questionados julga que o aumento de OM sede de NPOR pode vir a contribuir com o processo de transformação da F Ter, percebemos, por tanto, que neste caso não houve um resultado tão expressivo como nos gráficos anteriores, porém, faz-se necessário analisarmos a diretriz de pessoal do Exército Brasileiro aprovada em 2015, que diz:

Será ampliado o emprego de oficiais e sargentos temporários, altamente qualificados, principalmente nas organizações militares não integrantes da Força Terrestre. A fim de aumentar a atratividade e melhorar o processo de seleção, serão implementadas medidas que possibilitem o crescimento profissional do militar temporário enquanto permanecer no serviço ativo. Ainda nesse sentido, o **aumento da quantidade** e o **incremento da qualidade dos órgãos de formação de reserva** se fazem necessário, principalmente de **Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR)**, o que permitirá a ampliação do universo para a seleção de militares temporários combatentes (BRASIL, 2015, p 37, grifo nosso).

Desta forma percebemos que se faz necessário o aumento de OM que possuam NPOR, de maneira a atender a diretriz de pessoal atual, corroborando com o resultado apresentado pelo gráfico 10.

O aumento do efetivo matriculado anualmente em cada NPOR favorece ao processo de transformação do EB

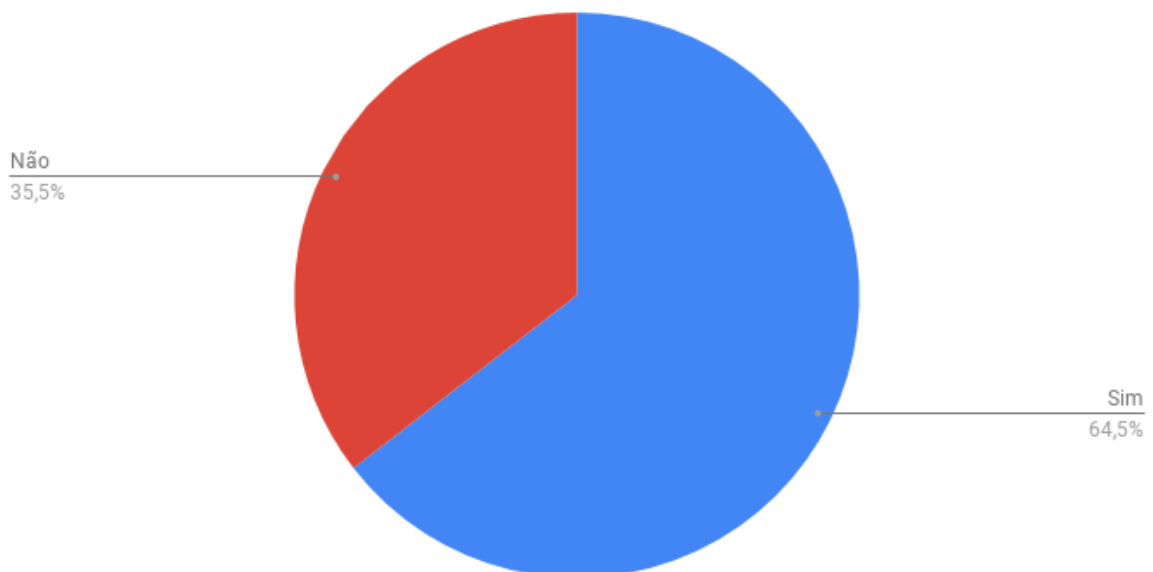


Gráfico 11 - O aumento do efetivo matriculado anualmente em cada NPOR favorece ao processo de transformação
Fonte: O autor

De acordo com o gráfico 11, um total de 64,5% dos questionados julgam que o aumento do efetivo matriculado anualmente nos NPOR de Infantaria favorece ao processo de transformação da F Ter. Tal resultado pode ser verificado matematicamente, uma vez que em tese, com uma amostra maior da população, há uma maior seleção, bem como uma maior abrangência, o que melhora as chances de pessoal qualificado sendo formado nos NPOR.

3.4 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Por ocasião do questionário realizado neste artigo foi disponibilizado espaço para que os questionados pudessem apresentar propostas de mudanças que poderiam trazer uma melhor adequação dos NPOR ao processo de transformação da nossa Força. Das propostas apresentadas as seguintes merecem um maior destaque pela sua boa praticabilidade e por sua fácil execução.

1. Com o aumento dos militares temporários nos batalhões e a diminuição dos militares formados na AMAN é de extrema importância que aumente a carga horária dos NPOR, considerando que os mesmos deverão estar aptos a tomar a frente das atividades da Companhia, tendo que tomar decisões importantes em operações. Desta forma, é muito importante capacitar melhor a formação e até mesmo formar o militar já com uma maturidade maior.

2. A criação de matérias específicas para cada tipo de OM somaria muito na formação do Aspirante-a-Oficial temporário do NPOR. No caso da Infantaria, matérias específicas e exclusivas para OM blindadas, de selva, entre outras.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao problema deste artigo, verificou-se que o mesmo possui relevância para o Exército Brasileiro.

Quanto aos objetivos propostos, todos foram atingidos pela presente investigação, ampliando a compreensão sobre o real papel dos NPOR no processo de transformação do Exército, bem como verificando possíveis oportunidades de melhorias.

A compilação dos dados referentes ao questionário realizado neste artigo permitiu verificar o ponto de vista de pessoal capacitado em relação à relevância do assunto e de possíveis medidas práticas para a solução do problema em questão.

A revisão da literatura deu subsídio para amparar e embasar a formulação do questionário, bem como analisar de maneira coerente com as diretrizes vigentes o resultado da referida pesquisa, corroborando ou discordando do resultado apresentado no questionário.

Como resultado deste trabalho, foram identificadas as seguintes medidas a serem adotadas pelos NPOR de Infantaria com o objetivo de adequar os mesmos ao processo de transformação do Exército:

1. O aumento da carga horária do Curso de Formação nos NPOR de Infantaria, podendo neste caso ser feito através da implantação do expediente integral ou até mesmo um curso de dois anos de formação com a finalidade de: permitir ao Aspirante-a-Oficial da reserva do NPOR de Infantaria uma formação que atenda completamente aos requisitos do processo de transformação do Exército Brasileiro, de maneira que o mesmo apresente capacidades inerentes à função que venha a exercer na tropa;
2. A implantação de um Plano de Disciplinas voltado para o ensino por competências, com periodicidade anual ou bienal, que passe a contemplar um maior número de avaliações práticas e que possua um módulo voltado para a inovação após a última avaliação;
3. O aumento do efetivo de Alunos matriculados anualmente nos NPOR;
4. O aumento do número de NPOR nas OM de Infantaria.

Este estudo não visa a exaustão do assunto, sendo necessárias pesquisas mais aprofundadas antes da execução de qualquer uma das medidas supracitadas.

Conclui-se por tanto, que a formação dos Aspirantes-a-Oficial nos NPOR de Infantaria não está totalmente voltada para contribuir com o processo de transformação do Exército Brasileiro, sendo ainda necessários ajustes pequenos e de fundamental relevância para que a formação nos NPOR de Infantaria possa estar totalmente voltada a atingir este objetivo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. **O Processo de Transformação do Exército**. 3ª ed, de 10 de maio de 2010.

_____. _____. **Portaria nº 203 – Comandante do Exército, de 13 de março de 2014, Aprova o Regulamento do Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (EB10-R-05.017) e dá outras providências**. Boletim do Exército nº 12, de 21 de março de 2014.

_____. _____. **Portaria nº 325 - EME, de 9 de dezembro de 2015. Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028)**. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 51, 18 dez. 2015.

_____. _____. **Portaria nº 341 - EME, de 17 de dezembro de 2015. Aprova a Diretriz de Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.031)**. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 6, 12 fev. 2016.

_____. _____. Serviço Militar, **NPOR E CPOR**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/documents/29821/62924/CPOR_NPOR.pdf/93c4b2c5-431d-4868-a4ec-32348e374f88>. Acesso em: 13 jun. 2018.

_____. Ministério da Defesa. Exército. Estado Maior. **Portaria Nº 197-EME, de 26 de setembro de 2013. Aprova as Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre**. Brasília, DF, 2013

_____. Ministério da Defesa. Exército. SGEx. Boletim Especial do Exército nº 5 de 29 de março de 2018. **Relação das Publicações do Exército**. Brasília, DF, 2018.

_____. **Plano de Disciplinas Comum**. Boletim Interno DESMil nº 081, de 24 de outubro de 2013.

_____. **Plano de Disciplinas de Infantaria**. Boletim Interno DESMil nº 081, de 24 de outubro de 2013.

_____. Presidente (2011-2016: Dilma Vana Rousseff). **Plano Nacional de Defesa; Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2012.

JÚNIOR, Marcio Julio De Nazareth. **A implantação do Ensino por Competências nos Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva da Arma de Infantaria**. 2015, 145 f. Dissertação de Mestrado - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, RJ, 2015.