

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

EDUARDO FERREIRA

**LIDERANÇA NO EXÉRCITO BRASILEIRO:
ESTUDO DE CASO DO NÚCLEO DE PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA**

Florianópolis

2004

EDUARDO FERREIRA

**LIDERANÇA NO EXÉRCITO BRASILEIRO:
ESTUDO DE CASO DO NÚCLEO PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Administração de Recursos Humanos.

Prof.^a Orientadora: Beatriz Maria Cambraia Rocca.

Florianópolis

2004

EDUARDO FERREIRA

**LIDERANÇA NO EXÉRCITO BRASILEIRO:
ESTUDO DE CASO DO NÚCLEO PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA**

Esta Monografia foi julgada e aprovada para a conclusão do Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Ciências da Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, com área de concentração em Administração de Recursos Humanos.



Prof. Mário de Souza Almeida

Coordenador de Estágios

Banca Examinadora



Prof^ª. Beatriz Maria Cambraia Rocca

Orientadora



Prof. Dante Girardi

Membro



Prof^ª. Rosilane Pontes Bernard

Membro

**Dedico este trabalho à minha Mãe Regina e ao meu Pai Valmir,
que me incentivaram em todas as minhas decisões, e por
compreender minha ausência em todos momentos.**

Agradecimentos

A DEUS por me conceder saúde, e me conduzir ao caminho correto.

Aos meus irmãos Fábio e Rodrigo, que sempre me auxiliam, e me apóiam, para que eu tenha sucesso na vida.

A todos os militares que me apoiaram durante minha jornada acadêmica, em especial ao Tenente Coronel Moretzsohn, e ao Capitão Lunieri, que contribuíram e permitiram a realização desta pesquisa.

Ao meu amigo de trabalho Rafael, pelo incentivo dado em diversos momentos, principalmente quando da realização desta monografia, abdicando do seu tempo de lazer, com o intuito de repassar suas experiências.

À Prof^a. Beatriz Maria Cambraia Rocca, minha orientadora, pelas suas idéias que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho, pela compreensão das dificuldades encontradas, e pela atenção, reforçando suas qualidades profissionais de Administradora.

Aos Prof^{as}. e Prof^{as}. do Curso de Administração, da Universidade Federal de Administração de Santa Catarina, pelos ensinamentos apropriados, e dedicação ao curso.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta monografia.

RESUMO

FERREIRA, Eduardo. Liderança no Exército Brasileiro: Estudo de Caso do Núcleo Preparação de Oficiais da Reserva. Florianópolis, (SC), 2004. 84 p. Monografia de graduação do curso de Administração do Departamento de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

O presente trabalho visa analisar qual tipo de liderança o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) de Florianópolis, procura desenvolver nos futuros Oficiais. Como o tema liderança é extremamente importante para qualquer organização, esse estudo poderá alicerçar um novo conhecimento sobre o assunto. Nesta monografia foi realizada observação participante, coletado dados de documentos e entrevistas não-estruturadas com militares que trabalham neste NPOR. O curso do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva de Florianópolis, situado no 63º Batalhão de Infantaria, é uma forma de serviço militar obrigatório para jovens que estão cursando o nível superior. No curso, que tem duração aproximada de dez meses, os Alunos aprendem técnicas e procedimentos que serão utilizados em combate. Os Alunos com os melhores desempenho poderão assumir um cargo de comando no Exército. Por isso, eles também devem apresentar características de líder, sendo constantemente orientados sobre quais os fundamentos necessários para se tornarem líderes e como deve ser utilizado o poder para alcançar os objetivos.

Palavras-chave: Liderança; Treinamento; Poder.

ABSTRACT

FERREIRA, Eduardo. **Leadership in the Brazilian Army: Study of Case of Nucleus Preparation of Officers of the Reserve.** Florianópolis, (SC), 2004, 84 p. Monograph of graduation of the course of Administration of the Department of Sciences of Administration of the Federal University of Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

The present work aims at to analyze which type of leadership the Nucleus of Preparation of Officers of Reserva (NPOR) of Florianópolis, looks for to develop in the Official futures. As the subject leadership is extremely important for any organization, this study it will be able to help to form a new knowledge on the subject. In this monograph participant comment, collected was carried through given of documents and interviews not-structuralized with military who work in this NPOR. The course of the Nucleus of Preparation of Officers of the Reserve of Florianópolis, situated in 63º Battalion of Infantry, is a form of obligator military service for young that is attending a course the superior level. In the course, that has approach duration of ten months, the Pupils learn techniques and procedures that will be used in combat. The Pupils with best the performance will be able to assume a position of command in the Army. Therefore, they also must present characteristics of leader, being constantly guided on which the beddings necessary to become leaders and as the power must be used to reach the objectives.

Word-key: Leadership; Training; To be able.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE SIGLAS.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema e Problema.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivo Específico.....	14
1.3 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Administração.....	16
2.2 Liderança.....	17
2.2.1 Teorias de Liderança.....	21
2.2.1.1 Teoria dos Traços.....	21
2.2.1.2 Teorias Comportamentais.....	23
2.2.1.3 Teorias da Contigência-situação.....	27
2.3 Treinamento e desenvolvimento de pessoal.....	30
2.4 Poder e autoridade.....	36
3 METODOLOGIA.....	40

4 O NPOR E A LIDERANÇA.....	42
4.1 O Exército Brasileiro.....	42
4.1.1 Serviço Militar Obrigatório.....	43
4.2 O Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva de Florianópolis.....	45
4.2.1 Processo de Desenvolvimento do Curso.....	46
4.2.1.1 Ano Letivo.....	48
4.2.2.2 Regime Escolar.....	48
4.2.2.3 Locais das Instruções.....	51
4.2.2.4 Instruções.....	52
4.2.2.5 Controle e Avaliação de Ensino.....	54
4.3 Atributos Desenvolvidos no Curso.....	56
4.4 O NPOR de Florianópolis e a liderança.....	62
4.4.1 Princípios de Liderança Militar.....	63
4.4.2 Traços do Líder Militar.....	66
4.4.3 Vícios de Liderança.....	67
4.5 Análise da Liderança Desenvolvida no NPOR de Florianópolis.....	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	78
ANEXO A.....	82
ANEXO B.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura Nº 01 - Grid Gerencial® de liderança.....	26
Figura Nº 02 - Continuo de comportamento do administrador/não administrador...	29

LISTA DE QUADROS

Quadro Nº 01 - Tipos de Líderes e suas características.....	19
Quadro Nº 02 - Tipos de liderança orientados para conseguir que o trabalho seja feito...	20
Quadro Nº 03 - Teoria X versus Teoria Y: pressupostos dos administradores quanto seus subordinados.....	23
Quadro Nº 04 - Sistemas de Administração de Likert.....	25
Quadro Nº 05 - Fatores observados na teoria do ciclo de vida.....	28
Quadro Nº 06 – Procedimentos para determinação de treinamentos.....	33
Quadro Nº 07 – Métodos de desenvolvimento de gerentes.....	35
Quadro Nº 08 – Fontes de autoridade.....	37
Quadro Nº 09 – Tipos de autoridade.....	38
Quadro Nº 10 – Tipos de Poder.....	39
Quadro Nº 11 - Classificação dos Postos de Oficiais do Exército.....	47

LISTA DE SIGLAS

BI – Batalhão de Infantaria

CPOR – Centro de Preparação de Oficiais da Reserva

NAE – Normas para Avaliação Educacional

NERC – Normas para Elaboração e Revisão de Currículos

NIAE – Normas Internas de Avaliação Educacional

NIECE – Normas Internas para Elaboração do Conceito Escolar

NPOR – Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva

OFOR – Órgão de Formação de Oficiais da Reserva

OM – Organização Militar

PLADIS – Plano de Disciplinas

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

O presente trabalho visa uma contribuição, para o conhecimento do conceito de liderança, desenvolvido no curso do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva de Florianópolis, do Exército Brasileiro.

Os líderes são elementos fundamentais em qualquer tipo de organização. Para Kotter (apud MEGGINSON et. al., 1998), a competição econômica internacional é o grande fator que gera essa necessidade de líderes competentes no meio empresarial. E essa necessidade de líderes competentes no mundo dos negócios, pode ser comparada a necessidade destes no setor militar.

Nas Forças Armadas¹ brasileiras a necessidade de líderes eficazes, está sustentada na necessidade de militares que conduzam suas tropas ao encontro dos interesses do Ministério da Defesa. As Forças Armadas, são de vital importância para a preservação dos interesses de um país.

No auxílio das Forças Armadas ao governo, é fundamental que todos os militares estejam trabalhando de forma a alcançar os objetivos determinados para essas instituições. E como os líderes geralmente ocupam posições de influência é necessário que os quadros de Oficiais das Forças Armadas, por possuírem as principais funções de comando, sejam completados por líderes.

¹ É constituída pelo Exército, Marinha e Aeronáutica.

Uma das formas de se formar um Oficial do Exército e desenvolver a liderança, é através dos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) e dos Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR).

Por isso, esse trabalho reveste a seguinte pergunta referente ao problema de pesquisa a ser explorado:

Qual o tipo de liderança o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) de Florianópolis, procura desenvolver nos futuros Oficiais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta monografia, é relatar qual o tipo de liderança é desenvolvida no Curso do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, visando restringir e detalhar o objetivo geral exposto, são:

- a) Apresentar o processo de desenvolvimento do curso do NPOR;
- b) Identificar os atributos desenvolvidos no curso do NPOR;
- c) Relatar que tipo de liderança é abordado no curso do NPOR.

1.3 Justificativa

O termo liderança, e a necessidade de líderes no meio empresarial devido a importância da organização conduzir seus colaboradores ao encontro dos seus objetivos, justifica o estudo sobre este tema. A preocupação das pessoas que assumem cargos com características de responsabilidade e autoridade, além de outros fatores, tem na liderança, a eficácia e a efetividade das ações de Administração.

O estudo sobre liderança na área militar, sendo esta uma das escolas mais antigas de líderes, e pelo Exército Brasileiro ser um órgão público pertencente ao Ministério da Defesa que busca desenvolver a liderança, é importante reconhecer que o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva de Florianópolis, está contribuindo para que o Exército Brasileiro e a sociedade, seja constituída por pessoas capazes de conduzir grupos à um objetivo comum.

De acordo com Krause (1999), muitas organizações e nações prosperam devido inteiramente a visão e a capacidade de seus líderes. Entretanto, o desafio de se desenvolver líderes não é recente.

Nesse sentido, este trabalho assumiu uma importância prática na possibilidade de vir fornecer dados que possam alicerçar um novo conhecimento sobre liderança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os tópicos: Administração, Liderança, Treinamento e Poder.

Com o objetivo de familiarizar o leitor sobre o tema abordado, com assuntos integrantes, resultando num melhor entendimento.

2.1 Administração

Chiavenato (1994), apresenta que a palavra administração tem sua origem no latim:

ad, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação; significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro. (CHIAVENATO, 1994, p. 3)

Ou seja, administração se refere a uma atividade que se desenvolve sob o comando de alguém.

Para Maximiano (1995, p. 60), administrar é "um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos visando a realização de objetivos".

Conforme Montana e Charnov (1999, p. 2), administração pode ser considerado como "o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros".

A pessoa que exerce a administração é conhecida como administrador, e conforme apresentado por Maximiano (1995), o administrador se tomou elemento fundamental em qualquer tipo de organização.

Para Ferreira (2002), o campo de estudos da administração encontra-se em uma fase em que pode ser considerado como ciência e arte. Koontz, et. al. (apud FERREIRA, et. al. 2002, p. 17), define a arte como sendo “o desenvolvimento de atitudes ainda baseadas essencialmente na intuição, no risco de serem tomadas sem que seus resultados sejam previsíveis”. Enquanto que, para Ferreira (2002), o campo de estudos para ser considerado ciência deve possuir um corpo teórico próprio. E como a prática administrativa fornece informações para a formulação de teorias, as quais são colocadas em práticas e modificadas se necessário, pode-se considerar a administração como sendo ciência e arte.

2.2 Liderança

O tema liderança tem sido alvo de vários pesquisadores e estudiosos que exploram sobre o assunto. Prova disso é o número de publicações que existe sobre definições de liderança. Isso se deve principalmente a importância dos líderes exercerem a eficácia¹, visando a efetividade² de objetivos, para que as organizações consigam alcançar seus objetivos.

Muitas vezes as pessoas associam liderança com administração. Megginson, et. al. (1998), apresenta que isso se deve ao fato do termo líder ser

¹ Eficácia é o estabelecimento de metas, para a execução de tarefas de modo certo.

² Efetividade é a continuidade das tarefas através de eficiência e eficácia, de modo correto e certo.

usado quando se quer referir aos administradores. Mas apesar de serem semelhantes existem algumas diferenças. Ainda neste sentido, liderança:

se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais. Porém, administração abrange muito mais. Apesar de a liderança fazer parte dela, inclui também o desempenho de outras funções: planejamento, organização e controle. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI, 1998, p. 375)

Krause (1999), apresenta que liderança requer o reconhecimento de um contrato social entre o líder e seus seguidores. O líder controla, por vontade, os eventos que surgem através do exercício do poder sobre as atividades de outras pessoas. Já o gerenciamento, conforme Krause (1999), é derivado principalmente do cargo que a pessoa assume. Não há reconhecimento de um contrato social entre administradores e os outros colaboradores. Portanto, administração é muito mais do que liderança.

Gardner (apud MEGGINSON, et. al., 1998), não reconhece diferença entre líderes e administradores, mas distingue líderes/administradores de administradores em geral. Para Gardner (apud MEGGINSON, et. al., 1998), os líderes/administradores pensam em termos de longo prazo, olham além das unidades que chefiam, influenciam pessoas além de sua jurisdição e procuram sempre renovação ao invés de aceitar as imposições da estrutura e dos processos.

Robbins (2002), apresenta de uma forma bem resumida que liderança nada mais é do que um processo de influência. Os líderes conseguem fazer com que outras pessoas o sigam, alcançando um equilíbrio entre os interesses da organização, do grupo e as suas próprias.

Conforme Krause (1999, p. 3), a liderança pode ser definida como sendo o “desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas”.

Desta forma os líderes influenciam muitas pessoas, sendo que suas qualidades são identificadas, especialmente no relacionamento com seus subordinados.

Existem diversas formas de classificar os líderes. Megginson, et. al. (1998), classificam os líderes através de dois pontos chaves:

- a) a abordagem usada, e;
- b) a orientação para conseguir que o trabalho seja feito.

A abordagem usada, é uma forma simples de se estudar liderança, pois utiliza as abordagens básicas utilizadas pelos administradores. Baseado nessas abordagens podemos distinguir os líderes como: autocráticos, democráticos e do tipo *laissez-faire*, conforme abaixo apresentado no Quadro Nº 01.

TIPOS DE LÍDERES	CARACTERÍSTICAS
Autocráticos	- conhecidos por serem autoritários, - centralizam a tomada de decisão.
Democráticos ou Participativos	- envolvem os subordinados na tomada de decisão, como na determinação das funções dos cargos.
De Tipo <i>Laissez-Faire</i>	- são permissivos, - não exigem muito dos seus subordinados.

Quadro Nº 01 - Tipos de Líderes e suas características.
Fonte: dados adaptados de Megginson, et. al. (1998).

Através do Quadro N° 01, pode-se observar que o líder autocrático é aquele que estabelece os objetivos e determina como alcançá-los, esperando que seus subordinados executem sem apresentar ponderações. Os líderes do tipo democráticos, são aqueles que se reúnem com seus subordinados com a finalidade de todo o grupo contribuir para a tomada de decisão. E, por fim, o estilo laissez-faire de liderança, é aquele em que os liderados têm autonomia para tomar as decisões.

Outra forma de classificar um líder, é examinando a atitude dele na realização de um trabalho. Esses líderes podem ser classificados como orientados para tarefas, ou para a produção, ou líderes orientados para pessoas ou colaboradores, como se pode verificar no Quadro N° 02.

TIPOS LÍDERES	CARACTERÍSTICAS
orientados para tarefas	<ul style="list-style-type: none"> -ênfase ao planejamento, programação e processamento do trabalho; - sustenta um alto controle sobre a qualidade; - dizem as pessoas o que, como e quando devem fazer.
orientados para pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - ênfase no bem-estar de seus subordinados; - necessidade de descentralizar o poder; - centrados no relacionamento com seu grupo de trabalho.

Quadro N° 02 - Tipos de liderança orientados para conseguir que o trabalho seja feito.
 Fonte: dados adaptados de Robbins (2002).

No Quadro N° 02, pode-se observar que o líder orientado para as tarefas está focado na realização de metas e nas atribuições de cada elemento do grupo. E o líder com o foco nas pessoas que contribui para o desenvolvimento e

crescimento econômico das empresas, se preocupa e tem atenção constante com o bem-estar dos colaboradores.

2.2.1 Teorias de Liderança

Megginson, et. al. (1998) apresentam três tipos de teorias e pesquisas sobre liderança, são elas:

- a) teoria dos traços;
- b) teorias comportamentais, e;
- c) teorias da contingência-situação.

2.2.1.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços apresenta que os líderes apresentam traços e características que o fazem diferenciar do restante das pessoas. No entendimento de Megginson, et. al. (1998) esses traços incluem altura, aparência, conhecimento e inteligência, imaginação, autoconfiança, integridade, fluência no uso da palavra, equilíbrio e controle mental, sociabilidade e simpatia, disposição, entusiasmo e coragem.

Grande parte das primeiras pesquisas sobre liderança comparava traços das pessoas que se tornaram líderes com as que não eram. Muitas das conclusões chegadas é que os líderes tendiam a ser mais inteligentes, um pouco

mais altos, mais autoconfiantes e extrovertidos. Entretanto não se conseguiu montar um perfil específico do líder, então os pesquisadores começaram a supor que as pessoas já nascem líderes, não sendo possível criar um líder.

Um dos pesquisadores dessa abordagem foi Edwil Ghiseli. Para ele, as características mais importantes para uma liderança eficaz são:

- a) capacidade de supervisão;
- b) necessidade de realização ocupacional;
- c) inteligência;
- d) capacidade de tomar decisões;
- e) autoconfiança, e;
- f) iniciativa ou capacidade de agir com independência.

As pesquisas mais recentes dessa teoria não supõem mais que os líderes já nasçam feitos, mas sim que identificando as características dos líderes eficazes é possível essas características em pessoas que desejam se tornar líderes.

A abordagem dos traços apresenta algumas limitações. Megginson, et. al. (1998), apresenta que os líderes como Alexandre o Grande, Napoleão, Joana D'Arc, Mao Tse Tung, Adolf Hitler, não apresentavam um traço de liderança em especial comum a todos. Além do que, um líder bem-sucedido em uma situação pode não apresentar um desempenho tão bom em outra.

Apesar dessas limitações, Megginson, et. al. (1998) expõem que se pode observar que quase todos os que relacionados tinham visão, comunicavam bem, tinham grande motivação e motivavam seus seguidores.

2.2.1.2 Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais são teorias que dão ênfase às relações humanas. Essas teorias surgiram com os estudos do professor, pesquisador e consultor McGregor.

Kennedy (2000), apresenta que McGregor partilhou muitas de suas idéias sobre necessidades humanas com Abrahan Maslow e Rensis Likert.

Megginson, et. al (1998), expõe que no clássico livro de McGregor, *The Human Side of Enterprise* de 1960, é apresentada a tese de que as estratégias de liderança são influenciadas pelos pressupostos do líder a respeito da natureza humana. Através de suas experiências, McGregor desenvolveu dois pressupostos, o da Teoria X e o da Teoria Y. Esses pressupostos estão ligados diretamente com as crenças dos administradores, abaixo no Quadro N° 03.

TEORIA	CARACTERÍSTICAS
Teoria X	<ul style="list-style-type: none"> - o ser humano comum tem aversão ao trabalho e o evitará ao máximo; - as pessoas devem ser forçadas, controladas e até ameaçadas com punição para que elas atinjam os objetivos da organização, e; - o ser humano médio tem relativamente pouca ambição e deseja acima de tudo segurança, por isso prefere ser dirigido.
Teoria Y	<ul style="list-style-type: none"> - o ser humano, em condições favoráveis, procura responsabilidade; - as pessoas exercem autodireção e autocontrole para atingir os objetivos estabelecidos, e; - a capacidade das pessoas de usar a imaginação e a criatividade na resolução de problemas organizacionais está distribuída pela população.

Quadro N° 03 - Teoria X versus Teoria Y: pressupostos dos administradores quanto aos seus subordinados.

Fonte: dados adaptados de Kennedy (2000)

Conforme o Quadro Nº 03, os administradores que se encaixam nos pressupostos da Teoria X, são geralmente autoritários, pois acreditam que o ser humano deve ser forçado e ameaçado para realizar de forma satisfatória uma determinada atividade. E os administradores da Teoria Y, trabalham de forma a oferecer melhores condições aos subordinados, acreditando que os mesmos serão capazes de realizar suas tarefas em condições favoráveis.

Kennedy (2000), como na hierarquia de necessidades de Maslow, apresenta que McGregor identificou uma série de necessidades humanas em ordem ascendente. Essas necessidades vão desde as necessidades mais básicas, como as fisiológicas, de segurança e sociais, até as necessidades de satisfação pessoal e reconhecimento do próprio potencial. Como na época de McGregor predominava a preocupação com as necessidades básicas, as pessoas ficavam privadas por não estarem satisfeitas com as necessidades de nível mais elevado. Então a única alternativa era ameaçar através de punições para que os colaboradores realizem seu trabalho.

Através dos pressupostos da Teoria X e da Teoria Y, pode-se observar que um administrador que apóie a Teoria X apresentará um estilo autocrático, enquanto os que defendem a Teoria Y terá um estilo mais participativo de gerenciar seu grupo de trabalho.

Outros pesquisadores que tiveram influência nas teorias comportamentais foram: Rensis Likert, Robert Blake e Jane Mouton.

Likert foi um psicólogo social e pesquisador americano que em 1949, fundou o Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan, sendo o

estabelecimento pioneiro na pesquisa do comportamento humano nas organizações.

Para Megginson, et. al. (1998, p. 382), “A maior contribuição de Likert para a teoria comportamental foi identificar os quatro sistemas de administração que operam nas organizações em que pesquisava”. Esses sistemas foram desenvolvidos, através de pesquisas com questionários detalhados e distribuídos, a funcionários de empresas americanas em que eles deviam responder a uma série de perguntas sobre seus supervisores. Então, traçou-se um perfil dos supervisores através da forma com que eles eram vistos pelos seus subordinados, conforme apresentado abaixo no Quadro N° 04.

SISTEMA/PERFIL	CARACTERÍSTICAS
Sistema 1 (explorador-autoritário)	Geralmente é utilizado um estilo autocrático, onde a alta administração toma todas as decisões e acredita que a principal força motivadora é a coerção;
Sistema 2 (benevolente-autoritário)	A maioria das decisões é tomada pela alta administração, embora algumas pequenas decisões de implementação possam ser tomadas em níveis mais baixos;
Sistema 3 (consultivo)	Nesse sistema, apesar da alta direção permanecer tomando todas as decisões, os níveis subordinados são solicitados para fornecer sugestões;
Sistema 4 (grupos participativos)	A função da alta administração é assegurar que as melhores decisões serão tomadas através de uma estrutura descentralizada de grupos participativos. Nesse sistema existe um grau elevado de confiança entre alta direção e elementos subordinados.

Quadro N° 04 - Sistemas de Administração de Likert.
Fonte: dados adaptados de Megginson, et. al. (1998).

Esses sistemas de administração, apresentado no Quadro N° 04, são uma evolução da Abordagem Usada. Através do Quadro N° 04, é possível identificar

quatro tipos de liderança, que são apenas uma ramificação dos líderes autocráticos e participativos.

Segundo Kennedy (2000, p. 171), “Rensis Likert achava que a administração participativa era o melhor tipo de administração e o que mais tendia a produzir resultados”. Ou seja, à medida que o sistema de administração de uma determinada organização se aproxime do sistema 4, com mais eficácia ela irá alcançar seus objetivos.

Robbins (2002), apresenta que Robert Blake e Jane Mouton elaboraram e criaram o Grid Gerencial, focalizando seus estudos de liderança através de uma ligação entre preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. Os autores do Grid Gerencial concentram suas atenções nos estilos que apresentados nos extremos na Grid, conforme Figura N° 01.

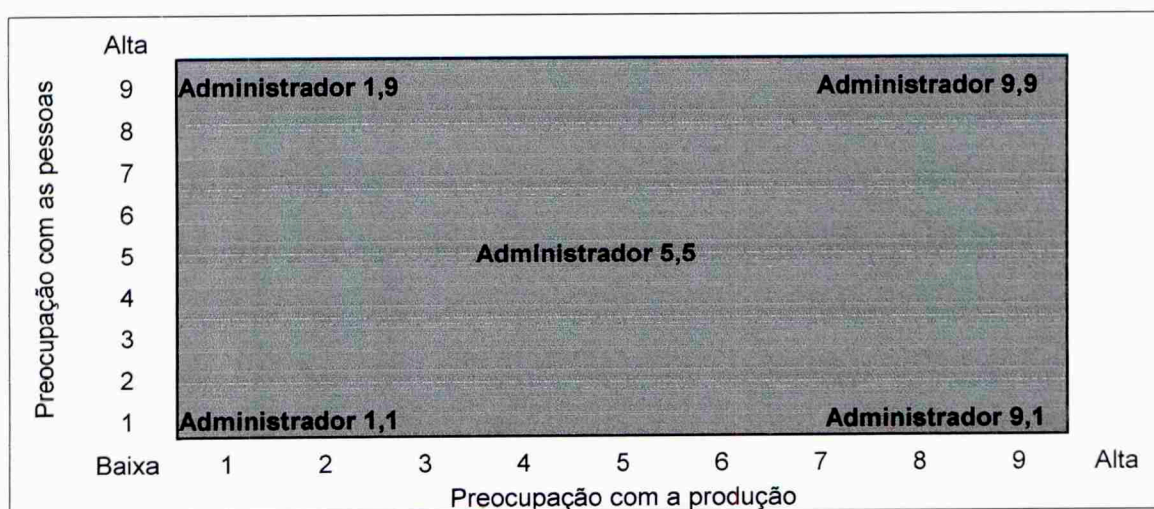


Figura N° 01 - Grid Gerencial® de liderança.

Fonte: dados adaptados de Robbins (2002).

Conforme Figura N° 01, observa-se que os escores apresentados na nomenclatura de cada líder apresentam uma relação. O primeiro número está relacionado com a preocupação dos administradores com as pessoas. Ou seja,

quanto maior for o primeiro número, mais existirá preocupação com os subordinados. E o segundo número está ligado diretamente com a preocupação com a produção.

Megginson, et. al. (1998), expõem que para Blake e Mouton o líder eficaz é aquele que tem uma alta preocupação tanto com a produção, quanto com os colaboradores. Diferente de Likert que enfatiza apenas a satisfação das pessoas, através da participação em grupo nas tomadas de decisão.

2.2.1.3 Teorias da Contingência-situação

Segundo Megginson, et. al. (1998, p. 387), “as teorias da contingência-situação prescrevem que o estilo a ser usado depende de fatores tais como a situação, a pessoa, a tarefa, a organização e outras variáveis ambientais”.

As teorias da contingência-situação mais conhecidas são o contínuo de liderança de Tannenbaum e Schmidt, e a teoria de vida de Hersey e Blanchard.

Megginson, et. al (1998), apresentam que a teoria do contínuo de liderança, de Robert Tanenbaum e Warren Schmidt, baseia-se na lei da situação de Mary Parker Follett. De acordo com essa lei, os administradores podem escolher diversos caminhos para lidar com as pessoas. Para isso, deve-se levar em conta as forças em si mesmo, nos subordinados e na situação. As forças do administrador incluem o seu sistema de valores, confiança nos subordinados, suas inclinações de liderança e os sentimentos de segurança e insegurança. As forças nos subordinados incluem sua necessidade de independência, sua necessidade

de maior responsabilidade, sua capacidade de solucionar problemas e sua expectativa com respeito a participar das decisões. As forças na situação incluem o tipo de organização, a eficácia do grupo, a pressão do tempo e a natureza do problema. Para que o líder seja bem sucedido, conforme a teoria do contínuo de liderança, é necessário que o administrador apresente uma média de bons resultados através da adequação do comportamento em determinada situação.

A teoria do ciclo de vida, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard, é uma teoria de liderança que tem atraído muita atenção. “Baseia-se, em grande parte, nas pesquisas anteriores sobre liderança, Hersey e Blanchard usam uma abordagem da situação, com uma diferença primordial: enfatizando o uso pelo líder de um estilo adaptativo, dependendo do diagnóstico que fazem da situação” (MEGGINSON, et. al., 1998, p. 389). A teoria de Hersey e Blanchard, como observamos no Quadro Nº 05, baseia-se em três pontos.

FATORES OBSERVADOS	CARACTERÍSTICAS
Maturidade dos seguidores	capacidade dos indivíduos ou grupos de estabelecer metas altas e sua disposição e capacidade de serem responsáveis.
Comportamento da tarefa	grau em que os líderes organizam e definem como, quando e onde os seguidores devem realizar suas tarefas.
Comportamento do relacionamento	relacionamentos pessoais do líder com indivíduos, e envolve o grau de apoio desenvolvido pelo líder perante seus seguidores.

Quadro Nº 05 - Fatores observados na teoria do ciclo de vida de liderança.
 Fonte: dados adaptados de Megginson, et. al. (1998).

Os fatores abordados no Quadro Nº 05, apresentam relação entre si. O comportamento da tarefa e dos relacionamentos dependem principalmente da

maturidade dos seguidores. O estilo do líder muda à medida que a maturidade dos elementos do grupo aumenta. Verificando qual o nível de maturidade dos seguidores é possível saber qual deverá ser o estilo do líder, conforme podemos observar na Figura Nº 02.

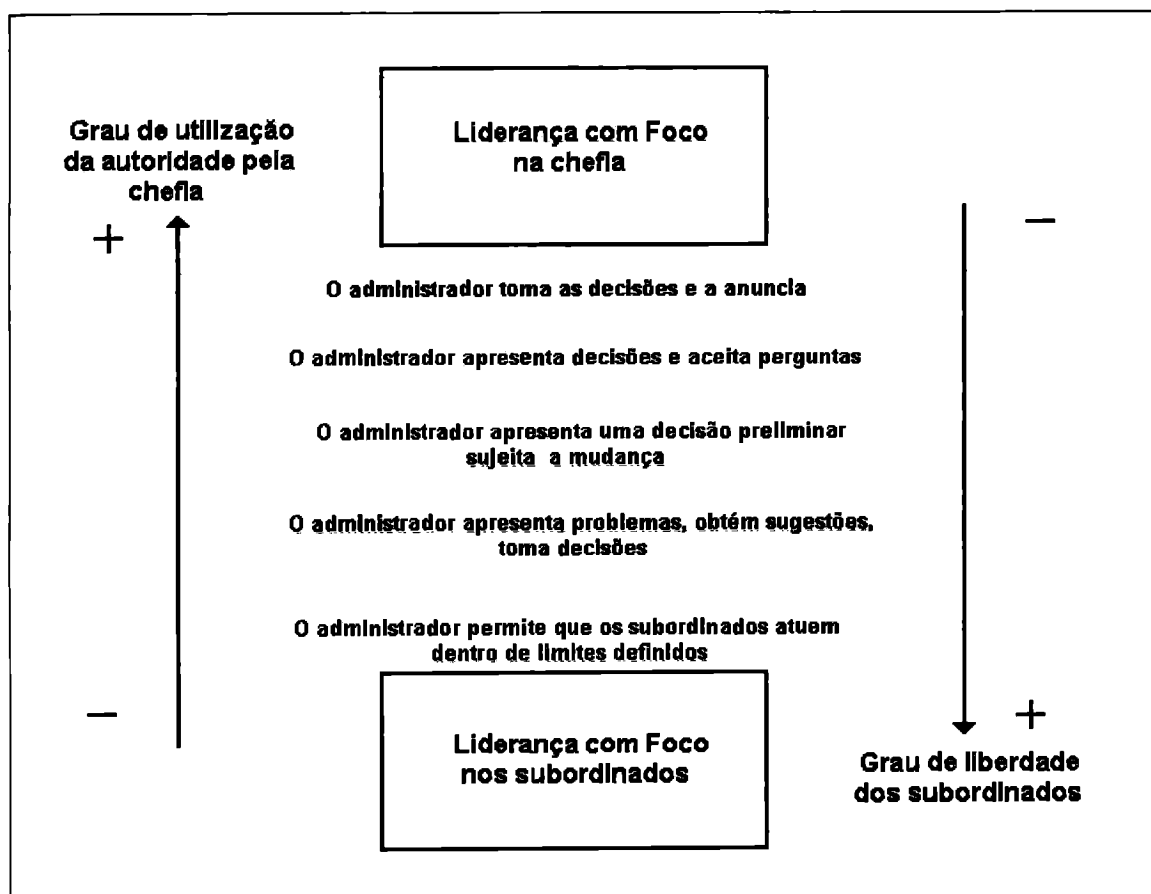


Figura Nº 02 - Contínuo de comportamento do administrador/não administrador.
Fonte: dados adaptados de Stoner e Freeman. (1999).

Conforme o Quadro Nº 06, quando o grau de maturidade dos seguidores é baixo, o líder se preocupa com a realização das tarefas, existindo um baixo relacionamento entre as partes. Geralmente é utilizado quando o líder está tentando ensinar para seus seguidores como funcionam os processos. Quando o grau de maturidade dos seguidores é um pouco mais alto e eles começam a

demonstrando resultados o líder começa a dar ênfase para o relacionamento, sem deixar de se preocupar com as tarefas. O líder só se despreocupará com as tarefas quando os seguidores demonstrarem um nível satisfatório de maturidade, tendo uma maior preocupação com o relacionamento pessoal com estes elementos. Por fim, pelo fato dos seguidores demonstrarem um alto grau de maturidade, os líderes não voltam seu comportamento nem para as tarefas nem para o relacionamento.

Para Megginson, et. al. (1998), a abordagem contingência-situação, onde o estilo do líder varia de acordo com a situação, é a que melhor explica o que é necessário para se tornar um líder eficaz.

2.3 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

Montana e Charnov (1999), apresentam que é importante que se entendam as principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 286), os programas de treinamento destinam-se “a manter e melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”. Para Megginson, et. al. (1998, 299), treinamento está relacionado “a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho”. E o desenvolvimento de pessoal, é visualizado por Megginson, et. al. (1998), como sendo o crescimento das habilidades, atitudes, e traços de personalidade.

Norman Schwarzkopf, General norte-americano considerado um dos maiores estrategistas americanos, teve excelente atuação em diversos conflitos, dentre eles como comandante das forças norte-americanas na Guerra do Golfo. Schwarzkopf sempre destacou a importância do treinamento dos seus soldados para alcançar a vitória. Norman, de acordo com Dunnigan e Masterson (2000), enfatizou o treinamento de suas tropas, fazendo treinamentos longos e rigorosos. Norman Schwarzkopf percebeu que:

o treinamento tem duas finalidades. Primeiro mantém os soldados em forma e preparados para enfrentar qualquer coisa. o treinamento eleva o moral, em vez de destruí-lo. Quanto mais treinam, mais confiantes as tropas se tornam e, quanto mais confiantes, mais elevado será o moral. (DUNNIGAN e MASTERSON, 2000, p. 201)

Assim como a preparação dos soldados para o combate, o treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro de uma organização é fundamental para o crescimento organizacional. As empresas só crescem quando os indivíduos que a constituem se desenvolvem. Colaboradores bem treinados se sentem mais motivados e mais confiantes em realizar suas atividades. Por isso, cada vez mais as organizações estão procurando utilizar programas de treinamento e desenvolvimento para desenvolver seus colaboradores.

Os programas de treinamento e desenvolvimento envolvem tanto os colaboradores que têm cargos de gerência, assim como aqueles que não possuem. Stoner e Freeman (1999), expõem que os treinamentos estão mais ligados aos não-gerentes, enquanto os gerentes geralmente recebem desenvolvimento de habilidades.

É adequado que os novos colaboradores, apesar de apresentarem qualificações para assumir determinado cargo, passem por programas de treinamento. Isso pode ocorrer também com colaboradores que receberam promoções recentemente, e necessitam:

aprender novas habilidades, e como provavelmente sua motivação é alta, eles podem tomar conhecimento, com relativa facilidade, das habilidades e do comportamento esperados em seu novo cargo. (STONER e FREEMAN, 1999, p. 286)

Porém, o treinamento dos antigos colaboradores não é tão simples. Isso devido essas pessoas estarem habituadas a realizarem suas atividades de uma determinada maneira, e estarem sendo solicitados a realizar essas atividades de maneira diferente. Ou seja, ocorre resistência ao treinamento por parte dos colaboradores mais experientes.

Para Megginson, et. al. (1998), os programas de treinamento podem ser realizados dentro e fora do local de trabalho. Os métodos mais comuns são os realizados dentro da organização, podendo ser do tipo:

- a) rotação de trabalho – o colaborador trabalha em diversas funções por um tempo limitado, possibilitando que este aprenda diversas habilidades;
- b) estágio – neste treinamento as atividades práticas são intercaladas com instruções em sala;
- c) noviciado – programa para aprendizes, onde o colaborador é orientado por um colaborador altamente habilitado.

Os treinamentos fora do local de trabalho visam simular situações em que o colaborador poderá passar durante a execução de suas atividades. Neste tipo de

treinamento podem utilizados de equipamentos necessários para determinada função, simulações de problemas, seminários, palestras e filmes.

As necessidades de treinamento podem ser determinadas através de quatro procedimentos, conforme Quadro N° 06.

PROCEDIMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Avaliação de desempenho	O trabalho de cada colaborador é analisado com a finalidade de verificar se os padrões de desempenho ou os objetivos estabelecidos para este trabalho estão sendo alcançados.
Análise de requisitos do trabalho	É determinado para cada trabalho, ou função, quais as habilidades ou os conhecimentos necessários para a realização do mesmo, aqueles colaboradores que não têm as habilidades ou os conhecimentos necessários tornam-se candidatos a um programa de treinamento.
Análise organizacional	A eficácia da organização e o seu sucesso em alcançar os seus objetivos são analisados para localizar onde existe discrepância, como alta taxa de rotatividade em um determinado setor; sendo indicativo da necessidade de treinamento social.
Pesquisa de recursos humanos	Pede-se aos gerentes e aos não-gerentes que descrevem os problemas pelos quais estão passando no trabalho, e que ações acham necessárias para resolvê-los. Esse procedimento possibilita a falta de preparação para a realização do trabalho.

Quadro N° 06 – Procedimentos para determinação de treinamentos.

Fonte: dados adaptados de Stoner e Freeman (1999).

Através do Quadro N° 06, podemos observar que é necessário que haja um grande esforço, principalmente por parte do departamento de recursos humanos da organização, para que seja determinada a necessidade de treinamento. Deve-

se ter preocupação com os resultados da organização, as dificuldades dos gerentes e não-gerentes, a formação e o desempenho dos colaboradores. Depois de identificadas as necessidades de treinamento, o departamento de recursos humanos consegue verificar qual o melhor programa de treinamento.

Stoner e Freeman (1999), apresentam que os programas de desenvolvimento gerencial tornaram-se comuns devido as incessantes exigências feitas sobre os mesmos. Algumas empresas realizam grandes investimentos para poder desenvolver líderes. Um exemplo é a Exxon que manda executivos de diversos níveis para posições-chave pelo mundo afora com o intuito de melhorar os resultados desses colaboradores.

Stoner e Freeman (1999, p. 286) afirmam que "as primeiras atividades de desenvolvimento gerencial eram centrados em programas". Ou seja, eram elaborados programas de desenvolvimento de gerentes e aplicados a qualquer pessoa que fosse assumir um cargo de gerencia. Segundo esses autores, atualmente esses programas são feitos sob medida, visando o desenvolvimento de habilidades peculiares dos participantes. Então, antes de se iniciar o programa de desenvolvimento é realizado um levantamento das deficiências dos gerentes participantes.

Assim como os programas de treinamento, os programas de desenvolvimento de gerentes também podem ser realizados dentro ou fora do ambiente de trabalho. Conforme o quadro Nº 07, podemos observar que existem quatro métodos principais para o desenvolvimento no trabalho. Stoner e Freeman (1999), apresentam que os programas de desenvolvimento no trabalho apresentam vantagens sob os realizados fora do ambiente de trabalho, devido a

maior probabilidade de ser ajustado ao indivíduo que irá realizar e de ser relacionado ao trabalho. Entretanto, as vantagens dos métodos de treinamento fora do trabalho possibilitam retirar o indivíduo das tensões e das exigências permanentes do local de trabalho; permitindo maior atenção nas experiências passadas. Os métodos mais comuns são:

- a) a instrução em sala de aula da empresa, e;
- b) programas de desenvolvimento gerencial de universidades.

MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO	CARACTERÍSTICAS
Tutorial	Este método de desenvolvimento é realizado pelo superior imediato do colaborador. É a técnica de desenvolvimento mais eficaz, apesar de muitos gerentes serem incapazes ou não estarem dispostos a realizar este programa em seu subordinado.
Rotação do trabalho	Implica em colocar os gerentes em diversos cargos, afim de familiarizá-los com as operações da empresa.
Cargos de treinamento	Os treinandos são colocados em posições de assistência de gerentes, dando a oportunidade de trabalhar com notáveis gerentes.
Atividades de trabalho planejado	Os treinandos são designados para trabalhos importantes, como chefiar um grupo em determinada atividade ou participar de uma importante reunião.

Quadro Nº 07 – Métodos de desenvolvimento de gerentes.

Fonte: dados adaptados de Stoner e Freeman (1999).

2.4 Poder e autoridade

Conforme Montana e Charnov (1999, p. 221), a liderança está ligada diretamente com o poder. Para um líder ser bem-sucedido é necessário que se use o poder de influenciar os outros eficazmente, entendendo o uso adequado do poder.

Fiedler (apud STONER, 1999), apresenta que alguns cargos envolvem poder e autoridade, principalmente os cargos mais elevados das organizações. Esse poder ligado ao cargo ou posição formal que o líder ocupa é chamado de poder do cargo.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 353), "o poder de um cargo elevado simplifica a tarefa do líder de influenciar os subordinados, ao passo que o poder de um cargo inferior torna mais difícil a tarefa do líder". Então, quanto maior a importância do cargo assumido pelo líder, maior será o poder do mesmo sobre os subordinados.

Robbins (2002), apresenta que esse poder e autoridade é o direito que o gerente tem para dar ordem e esperar que ela seja cumprida.

Entretanto, para Robbins (2002, p. 405), "não precisa ser um gerente ou dispor de autoridade formal para ter poder". Pode-se influenciar pessoas através de características pessoais. Duas importantes características pessoais são o carisma e as experiências técnicas. As pessoas que possuem carisma, independente dos seus cargos, podem utilizar desta característica para fazer com que outras realizem o que elas desejam. E indivíduos que possuem

conhecimentos ou habilidades especiais influenciam pessoas devido a dependência do conhecimento delas para um grupo ou organização.

Para Megginson, et. al. (1998, p. 256), autoridade “é o direito de fazer algo, ou de mandar fazê-lo, para atingir os objetivos organizacionais. Sem a autoridade, o funcionamento das organizações dependeriam da vontade de seus colaboradores. Pois é a autoridade que regula aspectos como horário de trabalho e como as tarefas devem ser realizadas. Megginson, et. al. (1998), apresentam que existem duas fontes básicas de autoridade: a teoria formal e a teoria da aceitação da autoridade. Conforme pode-se observar no quadro Nº 08, de acordo com a teoria formal da autoridade, a autoridade é concedida. A origem da autoridade vem do nível mais elevado da organização, e pode ser repassado para elementos subalternos. Entretanto, a teoria da autoridade por aceitação critica esse ponto de vista. Do ponto de vista da autoridade por aceitação, a autoridade só é confirmada quando a ordem dada pelo gerente de uma organização, por exemplo, é executada pela pessoa a quem foi dirigida.

ORIGEM DA AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS
Teoria formal de autoridade	A autoridade é outorgada. Esse ponto de vista estabelece a origem da autoridade no nível mais alto, como proprietários e acionistas.
Teoria da aceitação da autoridade	Critica a idéia de que a autoridade pode ser delegada. A autoridade do administrador só é confirmada quando é aceita pelo grupo ou pelo indivíduo sobre quem se exerce essa autoridade.

Quadro Nº 08 – Fontes de autoridade.

Fonte: dados adaptados de Megginson, et. al. (1998).

Além da origem da autoridade, é importante ressaltar que existem tipos de diferentes de autoridade. Portanto, conforme quadro N° 09, as autoridades podem ser: autoridade de linha; de assessoria, ou; funcional.

TIPOS DE AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS
Autoridade de Linha	É a autoridade exercida pelos administradores sobre os indivíduos da organização que são subordinados imediatos.
Autoridade de Assessoria	É o direito dos assessores ou especialistas de determinada área, para aconselhar ou propor algo aos seus chefes. É o tipo mais comum de relacionamento entre assessoria e os departamentos de linha.
Autoridade Funcional	É quando a alta administração delega à assessores especialistas o direito de dar ordens para as unidades de linha. É o relacionamento mais intenso que a assessoria pode ter com a linha.

Quadro N° 09 – Tipos de autoridade.

Fonte: dados adaptados de Megginson, et. al. (1998).

Conforme Megginson, et. al. (1998), muitas vezes a autoridade não é suficiente para assegurar que as atividades, ou determinada ordem será executada pelos elementos subordinados. É necessário que a pessoa que dá a ordem tenha poder. De acordo com Megginson, et. al. (1998, p. 260), "Poder é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionado a liderança". E assim como a autoridade, existem diversos tipos de poder. Megginson, et. al. (1998), classifica o poder em seis tipos,

conforme quadro N° 10, sendo eles: de recompensa; coercitivo; legítimo; de controle de informação; de referência, e; técnico.

TIPOS DE PODER	CARACTERÍSTICAS
Poder de Recompensa	Surge da quantidade de recompensas positivas que um líder controla ou pareça controlar, como dinheiro e proteção.
Poder Coercitivo	É resultante das expectativas dos castigos imputados caso não se siga as ordens, como a expectativa de ser demitido da organização.
Poder Legítimo	Refere-se ao poder desenvolvido através de valores que determinam que o líder tem o direito de ser obedecido. O subordinado se sente obrigado a seguir as ordens por vir de um líder.
Poder de Controle de Informação	Esse poder deriva da detenção de informações por algumas pessoas, o que faz que somente ela tenha aquele conhecimento.
Poder de Referência	É utilizado por líderes que possuem traços, como carisma, encanto, coragem, que fazem com os subordinados sejam influenciados.
Poder Técnico	Resultante de experiências ou conhecimento do líder, fazendo com que ele influencie seus subordinados em uma área específica.

Quadro N° 10 – Tipos de Poder.

Fonte: dados adaptados de Mengginson, et. al. (1998).

3 METODOLOGIA

Roesch (1999), apresenta que não existe um método ideal para cada trabalho científico, mas o método deve ser coerente com o problema, com os objetivos, e outras variáveis como tempo e disponibilidade de dados.

Conforme Severino (1986), na metodologia é anunciado que tipo de pesquisa que será desenvolvida. Ainda, segundo este autor, diretamente ligado ao tipo de pesquisa estarão sendo apresentados os métodos e técnicas a serem adotados. Para Severino (1986, p. 204), “entende-se por métodos os procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto técnicas são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos”.

Quanto ao tipo, esta pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo qualitativa. De acordo com Roesch (1999), “a pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados”. Diferente das pesquisas quantitativas, não existem muitos conceitos formados, sendo que o conteúdo da pesquisa vai se consolidando a medida que são coletados os dados.

O método da pesquisa utilizado para realização deste trabalho foi o estudo de caso, possibilitando um maior aprofundamento do tema. De acordo com Yin (apud Roesch, 1999, p. 156), Um estudo de caso explanatório consiste em: “(a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) a consideração de explicações alternativas destes fatos; e (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos”. O estudo de caso pode ser usado de uma forma exploratória, proporcionando temas para futuros estudos.

Hirano, et. al. (1988), apresenta que os dados coletados, segundo sua origem, podem ser: dados primários e dados secundários. Os dados primários podem ser coletados através de entrevistas pessoais, formulários e questionários. Enquanto os dados secundários podem advir de discursos de gerentes em congressos e seminários, e de documentos. Então, no que se refere às técnicas para coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários, sendo eles: entrevistas em profundidade; observação participante, e; documentos. A entrevista, para Roesch (1999), é a técnica fundamental para qualquer pesquisa qualitativa. As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2004, e de forma não-estruturada com conversas informais, possibilitando ao entrevistador maior flexibilidade para direcionar a entrevista para tópicos surgem durante o processo de coleta de dados. Os entrevistados foram o Instrutor-chefe do NPOR, Capitão Lunieri, um Instrutor, 2º Tenente Teixeira, e três Monitores, Sargentos Reis, Melo e Wendell. Quanto à observação participante, o fato do pesquisador trabalhar na organização em estudo, sendo Instrutor do curso, facilitou a coleta de dados. Esta técnica possibilita uma maior interpretação dos fatos. Foram coletados dados através de documentos da organização, servindo como forma complementar as entrevistas; além de serem empregados na pesquisa bibliográfica, materiais da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina e da Internet.

4 O NPOR E A LIDERANÇA

Neste capítulo serão abordados os seguintes temas: o Exército Brasileiro; o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva; Atributos da Área Afetiva; e o NPOR de Florianópolis e a liderança.

4.1 O Exército Brasileiro

O surgimento do Exército Brasileiro se deu juntamente com o surgimento da própria Nação. Pode ser considerado a partir do século XVII, quando brancos, negros e índios, em Guararapes, expulsaram os Holandeses que haviam invadido o país.

O Exército teve participação interna, principalmente após a Independência (1822), quando alguns grupos revolucionários queriam desfragmentar o território brasileiro.

Atualmente, o Exército Brasileiro desempenha um papel fundamental nas operações de manutenção da paz, junto a Organização das Nações Unidas (ONU), visando a reconstrução de países destruídos por conflitos internacionais.(MD, 2004b)

A missão do Exército Brasileiro fundamenta-se em suas tradições e vocações. Tradições de bravura e sacrifício para garantir a soberania nacional. Tradições de respeito à Pátria, aos seus símbolos e aos chefes e heróis militares. Vocação de solidariedade demonstrada de ações de assistência junto a

população. Vocação para sensibilizar e sintonizar-se com as mais legítimas aspira es nacionais. (MD, 2004b)

O Exército Brasileiro têm como missões:

- a) Defender a Pátria;
- b) Garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem;
- c) Participar de Opera es Internacionais, e;
- d) Participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, através de a es subsidiárias.

Para melhor cumprir suas missões o Exército definiu como um dos seus objetivos a capacita o de seus recursos humanos.

O Exército Brasileiro apresenta algumas dificuldades, principalmente pelo fato de ser o exército que menos recebe verba em rela o ao PIB do país. Se comparado com forças terrestres de outras na es o Exército Brasileiro   muito modesto.

O desafio de responder as necessidades da defesa nacional tem sido vencido devido ao sistema de serviço militar. O sistema adotado no Brasil permite mobilizar reserva com agilidade, podendo atender a situa es emergências com um baixo custo. (MD, 2004a)

4.1.1 Serviço Militar Obrigatório

Para não onerar o orçamento da União, o sistema de serviço militar busca deixar um número mínimo no quadro de profissionais e busca formar uma reserva

que quando mobilizada possa se expandir para atender a situações diversas. Para a formação dessa reserva é necessário adotar o serviço militar obrigatório para alcançar o número efetivo de pessoas que corresponda às necessidades para essas situações diversas.

O serviço militar obrigatório é uma opção de baixo custo tendo em vista que o soldado profissional gera uma despesa cinco vezes maior que o soldado recrutado. Além dessa vantagem, com a rotatividade do contingente o Exército pode inteirar-se com o restante da sociedade. E isso dificilmente seria possível com o regime de voluntariado, pois algumas regiões apresentam melhores opções de emprego. O sistema de serviço militar atual proporciona uma melhor eficiência tendo em vista a realidade brasileira. (MD, 2004a)

Em 1908, foi instituída a lei da obrigatoriedade do Serviço Militar. Mas apenas em 1916, com memorável atuação de Olavo Bilac é que o sistema foi efetivado. Naquela época o recrutamento era realizado mediante sorteio. A partir de 1945, foi instalado o recrutamento na forma de convocação geral por classe. Tal sistema está em vigor até os dias de hoje.

A convocação é feita anualmente e abrange todos os brasileiros que neste ano estão completando 18 anos. Também são convocadas as pessoas nascidas em anos anteriores que estão em débito com o serviço militar. Os convocados devem comparecer à uma Junta de Serviço Militar, existentes em todo o território nacional, para efetuar seu alistamento. (MD, 2004a)

O próximo passo é a seleção, que consiste em avaliar os alistados para o serviço militar inicial, quanto ao aspecto físico, psicológico e moral. Os considerados aptos são orientados a respeito da data e do local em que deverão

comparecer para tomar conhecimento de sua designação. Os considerados inaptos estarão dispensados do serviço militar e receberão um Certificado de Dispensa de Incorporação.

Os convocados que possuem grau de escolaridade igual ou superior ao ensino médio, poderão se candidatar à matrícula nos Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva (OFOR). (MD, 2004a)

4.2 O Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva de Florianópolis

Os OFORs podem ser os Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPORs) ou os Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPORs). Os CPORs são unidades isoladas onde pode se escolher a arma ou serviço que querem se especializar, sendo:

- a) Infantaria;
- b) Artilharia;
- c) Cavalaria;
- d) Engenharia;
- e) Comunicações, e;
- f) Intendência.

O NPOR, é uma subunidade dentro de alguma unidade militar, como o Batalhão de Infantaria. Nos NPORs, não existe a escolha quanto a especialização,

sendo essa definida de acordo com a arma da Organização Militar¹ (OM). No Batalhões de Infantaria e nos Batalhões de Caçador, o NPOR executará a formação de Oficiais de Infantaria; no Grupo de Artilharia serão formados os Oficiais de Artilharia; os militares do serviço de Intendência e do quadro de Material Bélico são formados nos Batalhões Logístico e no Batalhões de Suprimento; e assim sucessivamente.

Existem cinco CPORs em todo o Brasil, situados nas capitais do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Pernambuco. Os NPORs são 43² e estão distribuídos em 21 estados brasileiros. Cada CPOR fica responsável pela coordenação de um número determinado de NPORs, principalmente no que diz respeito a formação dos alunos.

Cumprindo o serviço militar como aluno e posteriormente, se existirem vagas, os voluntários poderão prestar serviço ao Exército como oficiais temporários. Esses oficiais temporários poderão prestar serviço ao Exército no tempo máximo de sete anos de efetivo serviço. (MD, 2004a)

4.2.1 Processo de Desenvolvimento do Curso

O NPOR, é um estabelecimento de ensino, da linha de ensino militar, destinado a formar Oficiais Subalternos do Exército³. A Ação Educativa no NPOR deve ser orientada no sentido da preparação do Oficial da Reserva. Para isto deve

¹ As Organizações Militares são as unidades, como Batalhões, Grupos de Artilharia, Esquadrões e Regimentos.

² Vide anexo A.

³ Vide Quadro N° 11, p. 47.

estar voltada para a preservação do valor militar, do patriotismo, do civismo, do amor à profissão, tudo visando um melhor aprimoramento técnico-profissional. A prática e o respeito à ética, à probidade, à lealdade e à responsabilidade devem estar sempre presentes em todas as atividades. O amor à verdade deve presidir todos os atos do futuro Oficial da Reserva. (MD, 2004a)

O desenvolvimento e o aprimoramento do caráter do Aluno são as preocupações constantes dos Oficiais e Sargentos deste Núcleo. Esta preocupação, é traduzida pelo cumprimento das normas disciplinares e pelo exemplo no desempenho de suas atividades. É impositiva, a cerrada observação sobre o Aluno, nas suas atividades escolares, para impedir o acesso ao Oficialato dos não possuidores de atributos, e qualidades essenciais a tal investidura.

CLASSIFICAÇÃO	OFICIAIS
Oficiais Gerais	Marechal ⁴ General-de-Exército General-de-Divisão General-de-Brigada
Oficiais Superiores	Coronel Tenente-Coronel Major
Oficiais Intermediários	Capitão
Oficiais Subalternos	1º Tenente 2º Tenente

Quadro Nº 11 - Classificação dos Postos de Oficiais do Exército.

Fonte: dados adaptados do site <<http://www.pm.se.gov.br>>.

⁴ Posto existente apenas em tempo de guerra.

4.2.1.1 Ano Letivo

O ano letivo tem início oficialmente com a Aula Inaugural, que é realizada geralmente no mês de Fevereiro. Na aula inaugural são apresentados aos Alunos e seus familiares, o Corpo Docente, e como é realizada a formação dos Oficiais da Reserva. Na oportunidade, o Comandante do Batalhão (Diretor de Ensino do NPOR) profere uma palestra enfocando o tema "A FORMAÇÃO DO OFICIAL TEMPORÁRIO". Após a aula inaugural o Aluno é preparado durante 10 (dez) meses, aproximadamente. O encerramento do ano letivo se dá com a declaração de Aspirantes que é realizada em cerimônia solene, no mês de Dezembro, quando serão entregues diversos prêmios aos três melhores alunos, além de diplomas ao Aspirante que apresentou a melhor aptidão física durante o ano de formação e o melhor atirador combatente. Um dos prêmios oferecidos é a Medalha Correia Lima que é entregue ao Aspirante-a-Oficial classificado em 1º lugar, que tenha obtido nota final de curso igual ou superior a 08 (oito) e não tenha sofrido qualquer punição durante o curso.

4.2.2.2 Regime Escolar

O Ano Escolar é previamente definido através do calendário geral, que estabelece todas as atividades letivas. O calendário geral se apresenta dividido em dois períodos:

- a) Período Básico, e;
- b) Período de Formação e Aplicação.

O Período Básico inicia-se com a distribuição do fardamento e equipamento, e é composto por 15 semanas. Esse período tem por objetivos gerais adaptar o Aluno à vida militar e escolar do NPOR e dar a formação básica profissional ao Aluno, favorecendo a ampliação dos conhecimentos técnico-profissionais a serem ministrados no Período de Formação e Aplicação.

Ao final do Período Básico os Alunos deverão:

- a) compreender o que é liderança militar;
- b) saber conduzir uma sessão de Ordem Unida;
- c) preparar a instrução de tiro do armamento orgânico da Subunidade⁵ (SU);
- d) conduzir o tiro do armamento orgânico da subunidade;
- e) identificar as atribuições gerais inerentes ao Oficial Subalterno;
- f) valorizar a contribuição do Exército Brasileiro para o processo histórico nacional;
- g) apresentar atitudes básicas do caráter militar;
- h) mostrar hábitos adequados à vida militar;
- i) demonstrar capacidade física necessária às atividades militares;
- j) executar procedimentos adequados no manuseio de material de emprego militar;
- k) demonstrar reflexos na execução de técnicas individuais de combate;

⁵ Órgão que forma uma Organização Militar. Nos Batalhões de Infantaria, são as Companhias de Fuzileiros.

- l) apresentar determinados padrões coletivos de uniformidade, de sincronização, de garbo e de disciplina militar;
- m) valorizar as normas de segurança na instrução e no serviço;
- n) manifestar equilíbrio emocional, disciplina intelectual, imparcialidade, persistência;
- o) evidenciar boa apresentação pessoal;
- p) revelar cooperação, coragem, liderança, e;
- q) manifestar camaradagem, espírito de corpo, dedicação, direção, equilíbrio emocional, disciplina, flexibilidade e zelo.

O Período de Formação e Aplicação é composto por 27 semanas e tem por objetivo geral capacitar o Aluno a compreensão dos conhecimentos técnicos e táticos necessários ao Oficial Subalterno da Reserva, bem como, desenvolver-lhe o espírito militar e a liderança. Após a conclusão deste período os Alunos deverão ter condições de:

- a) ministrar uma sessão de Treinamento Físico Militar;
- b) identificar as atribuições inerentes aos Comandantes de Pelotão de Fuzileiros e de Pelotão de Apoio da Companhia de Fuzileiros do Batalhão de Infantaria;
- c) identificar o material orgânico dos Pelotões de Fuzileiros e do Pelotão de Apoio da Companhia de Fuzileiros do Batalhão de Infantaria;
- d) identificar o emprego da arma de Infantaria, dentro do quadro tático da Companhia de Fuzileiros Motorizados;

- e) manifestar camaradagem, espírito de corpo, dedicação, direção, equilíbrio emocional, disciplina, flexibilidade e sociabilidade;
- f) evidenciar apresentação individual, resistência, responsabilidade, iniciativa, coragem, liderança, discrição, previsão e sensibilidade;
- g) revelar organização, autoconfiança, criatividade, disciplina intelectual, imparcialidade, lealdade e tato, e;
- h) exteriorizar cooperação, combatividade, auto-aperfeiçoamento, comunicabilidade, decisão, adaptabilidade, persistência, rusticidade e zelo.

O Núcleo apresenta uma distinção Referente ao regime de trabalho do Corpo Discente, e do Corpo Docente. O Corpo Docente apresenta uma carga horária de 40 (quarenta) horas semanais. Já o Corpo Discente cumpre uma carga horária de 20 (vinte) horas semanais, em média. Nos períodos de férias escolares universitárias dos Alunos existe uma intensificação de instrução onde a carga horária aumenta, passando para 36 (trinta e seis) horas semanais.

4.2.2.3 Locais das Instruções

O NPOR de Florianópolis, situado no 63º Batalhão de Infantaria (63º BI), apresenta diferentes locais para as atividades de Ensino e Aprendizagem, objetivando buscar o locais adequados para a prática de cada tipo de instrução. Estes locais são:

- a) sala de Instrução do NPOR: tem capacidade para vinte pessoas e nela são executadas 90% das instruções. Nesta sala são encontrados recursos como: televisores, vídeo cassete, retroprojektor e datashow;
- b) sala de Instrução do 63º BI: é um mini-auditório, com capacidade para 80 pessoas, aproximadamente, é utilizada geralmente para palestras em que o público vai além dos Alunos;
- c) sala de Instrução externa do NPOR: é utilizada para instruções mais práticas que necessitam espaço, geralmente instruções ligadas ao manuseio de armamentos;
- d) área externa do Batalhão: apresenta boas condições para instruções de Ordem Unida, Treinamento Físico Militar e ligadas aos treinamentos táticos, e;
- e) áreas utilizadas pela OM, na Região da Grande Florianópolis: áreas em que o Núcleo realiza os acampamentos e operações em que os Alunos devem colocar em prática os conhecimentos aprendidos.

4.2.2.4 Instruções

As instruções são as ferramentas pelas quais o objetivo principal do NPOR é alcançado.

Visando uma melhor formação dos Instrutores-chefes dos Núcleos, todos os anos ocorre o Estágio de Atualização Pedagógica e Administração Escolar, realizado no CPOR de Porto Alegre. Este estágio tem duração aproximada de quatro dias, em que são abordados todos os aspectos relacionados ao Ensino.

O ensino no NPOR se desenvolve principalmente através do Plano de Disciplinas (PLADIS). O PLADIS é dividido em unidades didáticas. Dentro dessas unidades didáticas encontram-se os assuntos a serem abordados nas instruções. No Plano de Disciplina podemos ainda encontrar os objetivos de cada assunto, e a carga horária dos mesmos.

Para auxiliar a aprendizagem e alcançar com mais facilidade os objetivos pré-fixados, os instrutores utilizam métodos, técnicas e processos de ensino apresentados no Manual do Instrutor.

Também são realizados durante o ano letivo, os Exercícios no Terreno⁶. Estes são programados visando complementar e fixar os ensinamentos ministrados em sala, permitindo ainda avaliar o desempenho do Aluno nas diversas funções em campanha, e Atributos da Área Afetiva.

A divisão das matérias para instruções é realizada pelo Instrutor-chefe, que devendo ser distribuídas pelos instrutores, de acordo com as tendências e especificações de cada um. Os Oficiais e Praças do Batalhão também podem ministrar instruções para os Alunos, de acordo com suas habilitações ou experiência no exercício da função, propiciando um melhor aprendizado.

O planejamento de uma sessão de instrução é da competência do Instrutor. Desse planejamento, resulta o Plano de Sessão que caracteriza a orientação dada à aprendizagem dos alunos. Entretanto, os planos de sessões existentes nos arquivos, convenientemente adaptados e enriquecidos com novos subsídios, podem ser utilizados. Os planos de sessão devem apresentar as seguintes características:

⁶ Exercícios no Terreno: são atividades realizadas fora do Batalhão, em locais em que sejam possíveis a simulação de situações de combate.

- a) **realista:** o instrutor deve planejar a sua instrução com base nas reais possibilidades existentes;
- b) **contínuo e progressivo:** os assuntos devem dispor de uma seqüência lógica, do mais simples para o mais complexo e do geral para o específico;
- c) **flexível:** no planejamento o instrutor deve considerar o reajuste do desenvolvimento da instrução, como o surgimento de debate sobre a discordância de um aluno sobre determinada informação; e
- d) **analítico:** o instrutor deve realizar seu plano de forma que possibilite a decomposição e análise de suas partes.

4.2.2.5 Controle e Avaliação de Ensino

A avaliação do rendimento da aprendizagem está regulada, em todos os seus pormenores, nas Normas para Elaboração e Revisão de Currículos (NERC), Normas Internas de Avaliação (NIAE), Normas para Avaliação Educacional (NAE) e Normas Internas para Elaboração do Conceito Escolar (NIECE). A avaliação se dá de modo contínuo e integral, abrangendo as áreas afetiva, psicomotora e cognitiva e se realizando em suas três formas, diagnóstica, formativa e somativa.

O rendimento da aprendizagem é realizado através dos processos de Avaliações Práticas.

As Avaliações Formativas não são computadas no grau final e visam apurar o rendimento da instrução, com o objetivo de:

- a) orientar o desenvolvimento do discente: através dessas avaliações que são realizadas durante as instruções é possível identificar quais os Alunos estão apresentando dificuldades no processo de aprendizagem;
- b) aprimorar o desempenho do Instrutor: essas avaliações permitem que o instrutor identifique seu desempenho na instrução. Avaliações formativas em que um percentual considerável dos alunos não apresenta um bom resultado, mostrando deficiência no processo de ensino e possibilitam que o instrutor procure se aperfeiçoar, e;
- c) aprimorar o planejamento do Quadro de Trabalho Semanal subsequente: com a avaliação do desempenho é possível que saiba a necessidade de revisão ou intensificação em algum objetivo para a semana de instrução subsequente.

As avaliações somativas são as avaliações que contam classificação para os alunos, e por esta razão necessitam de um maior planejamento. A proposta de uma prova é entregue ao Instrutor-chefe com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, antes de sua aplicação, acompanhada da seguinte documentação:

- a) especificação dos assuntos a serem verificados e seus objetivos especificados;
- b) enunciado das proposições (questões, itens e sub-itens);
- c) gabarito com solução em tinta vermelha.

Com os objetivos de fiscalizar a instrução, de verificar seu rendimento, de registrar as dificuldades encontradas, de controlar a frequência dos instruendos, e de apresentar os motivos pelas quais uma instrução prevista não tenha sido

ministrada, foi elaborado o Registro de Instrução. Esse documento também auxilia na avaliação dos Alunos, pois é possível registrar fatos observados pelos instrutores e monitores que posteriormente servirão de parâmetro para conceituar os primeiros.

4.3 Atributos Desenvolvidos no Curso

Durante o curso de formação do NPOR de Florianópolis os instrutores e monitores procuram identificar nos alunos algumas características, chamadas de atributos da área afetiva. Estes atributos da área afetiva são características que os alunos devem apresentar nas instruções, nos exercícios de campo e em atividades extras. Os atributos que devem ser observados são:

- a) resistência;
- b) cooperação;
- c) decisão;
- d) equilíbrio emocional;
- e) iniciativa;
- f) organização;
- g) responsabilidade;
- h) zelo;
- i) rusticidade;
- j) coragem;

k) direção, e;

l) liderança.

O instrutor ao planejar sua instrução, deve colocar no seu plano de sessão quais os atributos serão avaliados. Esses atributos devem estar de acordo com o assunto da instrução e com a técnica de ensino escolhida. O Plano de Disciplinas (PLADIS), em alguns assuntos, apresenta uma sugestão de quais os atributos devem ser observados.

Os instrutores e monitores, devem dar uma atenção maior aos alunos que não apresentarem um grau satisfatório dos atributos avaliados. Deverá ser feito um trabalho mais reforçado com esses alunos, para que desenvolvam os atributos que não evidenciaram de forma satisfatória.

a) Resistência

Resistência é a capacidade de suportar, pelo maior tempo possível, a fadiga resultante de esforços físicos e ou mentais, mantendo a eficiência. Não é necessário que se seja um atleta, mas no mínimo se deve conseguir acompanhar seu grupamento em campanha e conseguir realizar suas ações de comando de forma que se consiga alcançar os melhores resultados possíveis. (MIN EX, 1991a)

b) Cooperação

Cooperação é a capacidade de contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém ou de uma equipe. Quando os militares de um determinado grupamento trabalham em conjunto, como uma equipe, os resultados alcançados por estes são muito melhores do que se cada elemento procurar resolver os problemas de forma isolada. Então, é importante que exista uma integração dentro dos grupamentos. (MIN EX, 1991a)

c) Decisão

Decisão é a capacidade de tomar posição diante de várias opções em um momento adequado. Mas as decisões em situações de incerteza, como em uma batalha, nem sempre são perfeitas. Em contrapartida, quando uma decisão deixa de ser tomada acaba gerando dano maior do que o fato de cometer um erro de decisão. Um dos grandes danos causados é a perda de um pouco de prestígio do comandante da fração devido a sua omissão.

d) Equilíbrio Emocional

Equilíbrio emocional é a capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir, apropriadamente, nas diferentes situações. É importante que um

comandante deva ser capaz controlar suas emoções. Caso um comandante de uma fração, em uma situação de crise, não consiga se controlar emocionalmente, provavelmente tomará uma decisão inadequada.

e) Iniciativa

Iniciativa é a capacidade agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior. Um militar com iniciativa procura assumir o controle da situação. E em muitas ocasiões durante os comandantes de frações deverão ter essa necessidade de assumir o controle pelo fato de não conseguir contato com o escalão superior ou devido a necessidade de agir prontamente.

f) Organização

Organização é a capacidade de desenvolver atividades de forma sistemática e eficiente. A organização permite ao comandante de fração realizar um planejamento combinando dos meios disponíveis de forma que determine prioridades. Isso possibilita uma maior eficiência na execução das tarefas. (MIN EX, 1991a)

g) Responsabilidade

Responsabilidade é a capacidade de cumprir suas atribuições assumindo e enfrentando as conseqüências de suas atitudes e decisões, incluindo as omissões. Não se deve culpar outras pessoas pelos seus erros e omissões. E o único jeito de se desenvolver a responsabilidade é atribuindo responsabilidades crescentes. (MIN EX, 1991a)

h) Zelo

Zelo é a capacidade de cuidar dos bens móveis e imóveis que estão sob sua responsabilidade. Todos os militares devem ter preocupação com a conservação dos bens que lhe foram passados, com o intuito de não onerar a União.

i) Rusticidade

Rusticidade é a capacidade de adaptar-se a situações de restrição e ou privação, mantendo a eficiência. Com base neste conceito, é fundamental que os comandantes mantenham um treinamento físico contínuo. Isso possibilitará uma maior eficiência na tomada de decisão e na execução das tarefas. (MIN EX, 1991a)

j) Coragem

Coragem é a capacidade de agir de forma firme e destemida, diante de situações difíceis e perigosas, seguindo as normas de segurança. A coragem pode se apresentar de duas formas:

- a) coragem física, e;**
- b) coragem moral.**

A primeira diz respeito a superação do medo de danos físicos. E a coragem moral é referente a defesa de valores e princípios, mesmo que estes contrariem o que se tem como interesse.

k) Direção

Direção é a capacidade de conduzir e coordenar grupos ou pessoas, na consecução de determinado objetivo. Um militar com direção consegue manter o controle da sua tropa, direcionando para execução da missão. (MIN EX, 1991a)

I) Liderança

Liderança é a capacidade de dirigir, orientar e propiciar modificações nas atitudes dos membros de um grupo, visando atingir os propósitos da instituição. Um militar para ser líder necessita apresentar todos os atributos anteriormente apresentados. (MIN EX, 1991a)

4.4 O NPOR de Florianópolis e a liderança

A formação dos alunos do NPOR de Florianópolis, assim como em qualquer outro Núcleo, visa formar Oficiais Subalternos. Estes oficiais formados no NPOR de Florianópolis, caso prestem o serviço temporário ou sejam mobilizados, irão comandar provavelmente um Pelotão Fuzileiros.

O Pelotão de Fuzileiros é composto por:

- a) um Grupo de Comando;
- b) três Grupos de Combate, e;
- c) um Grupo de Apoio.

O Grupo de Comando é composto pelo próprio comandante do Pelotão, por um 2º Sargento que tem a função de adjunto e um Soldado Rádio Operador. Cada Grupo de Combate, comando por um 3º Sargento, é dividido em duas

Esquadras. Cada Esquadra é composto por um Cabo, na função de comandante, e três soldados. O Grupo de Apoio é formado por três Peças de armas coletivas:

- a) uma Peça de Morteiro, e;
- b) duas Peças de Metralhadora.

Cada Peça é composta por um Cabo, na função de chefe de peça, e um Soldado Atirador. Sendo que todo o Grupo de Apoio é comandada por um 3º Sargento.

Cada militar do pelotão possui experiências, necessidades e objetivos diferentes entre si. Esses aspectos podem interferir no alcance dos objetivos do Pelotão, determinando a importância da liderança do Oficial comandante do Pelotão.

Os Alunos são conscientizados de que a função que irão assumir, principalmente em tempo de guerra, está relacionada com a responsabilidade pela vida de seres humanos. Em nenhuma outra profissão a pessoa tem que liderar subordinados, muitas vezes, em direção ao sacrifício da própria vida.

4.4.1 Princípios de Liderança Militar

Os princípios de liderança militar são a base para a formação de um líder eficaz. A liderança militar é baseada em 11 princípios que podem ser utilizados pelos diversos níveis de chefia dentro do Exército. (MIN EX, 1991a)

Durante o primeiro período do ano letivo, são apresentados para os Alunos os 11 princípios de liderança. Por tanto, eles deverão compreender que para serem líderes, deverão:

- a) conhecer sua profissão: para isso é necessário que o Aluno se dedique o máximo durante o ano letivo para adquirir conhecimento que vão desde a compreensão das técnicas, procedimentos e doutrinas do emprego do seu Pelotão até ter compreensão dos problemas humanos;
- b) conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento: para isso são desenvolvidas atividades onde o Aluno realiza pesquisas sobre assuntos militares. Nessas ocasiões os instrutores dão ênfase a importância de se adquirir conhecimento para que possa orientar seus seguidores;
- c) assumir a responsabilidade por seus atos: como líderes, deverão ser responsáveis por seus atos e de seus subordinados em todas as situações de serviço. Nunca se deve atribuir a culpa de algo que o Pelotão não executou de forma satisfatória a um elemento subordinado. Havendo exceção caso se tenha orientado aquela pessoa em particular quanto à execução dessa tarefa e esta tarefa está relacionada com suas atribuições; (MIN EX, 1991a)
- d) decidir com acerto e oportunidade: o Aluno é instruído na direção de que o líder deve ser capaz de raciocinar com lógica e analisar cada situação. Nem que a decisão para uma determinada situação seja reunir os elementos subordinados para que seja tomada uma decisão grupal;
- e) desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados: quando se atribui missões aos subordinados, o líder busca que seus seguidores assumam

a responsabilidade de seus próprios erros. Com esse procedimento, o líder conquista o respeito e obtém contribuição de seus seguidores por eles se sentirem importantes para o grupo;

- f) servir de exemplo a seus homens: os Oficiais para serem líderes devem apresentar condutas que despertem a admiração de seus subordinados. Quando um militar segue todas as diretrizes dos seus superiores, mantém um bom preparo físico, está sempre se aperfeiçoando, tem capacidade para tomar decisões corretas, ele é admirado por seus subordinados. Isso facilita que seus subordinados procedam da mesma forma, e contribui no momento em que o líder exige certos procedimentos por parte de seus seguidores; (MIN EX, 1991a)
- g) conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados: é necessário que conhecer as qualidades, defeitos e desejos de seus subordinados, de modo que facilite as relações entre o Comandante do Pelotão e seus subordinados. Também é apresentado para os Alunos que um líder compartilha dos momentos bons e ruins de seus subordinados. Com isso poderá empregar seus homens com maior eficiência devido ao sentimento de gratidão;
- h) manter os subordinados informados: é enfatizado pelos instrutores do curso que os líderes devem manter os subordinados bem informados. Isso faz com as pessoas trabalhem de maneira melhor, até pelo fato delas saberem exatamente o que devem fazer e porque estão fazendo determinada tarefa. Mas, por motivo de segurança algumas informações não devem ser passadas aos subordinados, devendo-se deixar claro aos subordinados quando ocorre uma situação dessa; (MIN EX, 1991a)

- i) assegurar-se de que as ordens são compreendidas e executadas: o líder deve passar as ordens de forma clara, de maneira que facilite a compreensão dos seguidores, e deve verificar se a atividade foi realizada da maneira correta. A verificação se torna fundamental pois enfatiza a importância da tarefa a ser realizada. É interessante que alguns elementos do grupo recebam a missão de realizar essa verificação, tendo um elo com o princípio de que o líder deve desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados;
- j) treinar seus subordinados como uma equipe: isso faz com que o Pelotão possa realizar as tarefas e as missões de maneira que todos contribuam para o sucesso da operação. O líder deve ser responsável por treinar seus homens de modo que sejam capazes de realizar uma atividade em conjunto. Cada elemento do Pelotão deve conhecer suas atribuições e saber da importância dela para o grupo; (MIN EX, 1991a)
- k) atribuir missões de acordo com as possibilidades destes: as missões devem ser designadas de acordo com as possibilidades e disponibilidades de seus subordinados. Não é adequado que um líder designe um subordinado seu para a realização de uma determinada tarefa se este não possua capacitação ou não tenha tempo disponível devido estar envolvido em outras atividades.

4.4.2 Traços do Líder Militar

Além dos princípios, é necessário que os Alunos tenham conhecimento que os líderes militares apresentam certos traços. Esses traços de personalidade foram identificados através de algumas pesquisas realizadas dentro do Exército.

Os traços são qualidades e características que diferenciam uma pessoa da outra. O conjunto desses traços de personalidade em um determinado indivíduo chama-se caráter, que é elemento determinante do modo de agir de qualquer pessoa. Os traços identificados por essas pesquisas nada mais são do que os atributos da área afetiva, apresentados no item 4.3, deste capítulo.

4.4.3 Vícios de Liderança

Os Alunos também são conscientizados de que devido a posição que os Oficiais Subalternos assumem, pode ocorrer um equívoco. O Oficial pode achar que é um líder naturalmente aceito pelos seus subordinados.

Essa ilusão pode fazer com que se pratique vícios de liderança, sendo eles:

- a) a hipocrisia;
- b) a vaidade;
- c) a ambição;
- d) o sadismo e o sarcasmo;
- e) o bom mocismo, e;
- f) o favoritismo.

Por isso, é necessário que os líderes de policiem quanto a esses vícios para que não percam o respeito e a confiança de seus seguidores.

a) A hipocrisia

Um indivíduo que lidera baseado no fingimento acaba sendo rejeitado por seus subordinados. O líder hipócrita aparenta estar interessado pelos seus subordinados com a idéia que irá influenciar seus subordinados. Mas a hipocrisia pode até enganar o um chefe, mas nunca o subordinado. Isso ocorre devido esses indivíduos estarem atentos aos seus comandantes, o que facilita a identificação de fraquezas. (MIN EX, 1991b)

b) A vaidade

A vaidade é um vício que faz com que o militar que exerce determinada função de comando tenha vontade de atrair admiração e homenagens dos subordinados. O líder que possui este vício apenas busca a satisfação pessoal, deixando de lado os reais objetivos do grupo. E também abre as portas para o bajulador e acaba com o prestígio do líder.

c) A ambição

Outro vício que pode fazer com que um líder perca sua credibilidade é a ambição. Através dela, o líder utiliza o seu cargo para atingir reconhecimento de

seus superiores, principalmente objetivando ascensão na carreira. Este tipo de atitude, assim como o vício da vaidade, faz com que se perca a direção para atingir os objetivos do grupo; pois é concedida mais importância para os objetivos pessoais, ou até mesmo de carreira. Os seguidores de um líder que apresente este vício identificam rapidamente essa troca de interesse. (MIN EX, 1991b)

d) O sadismo e o sarcasmo

Alguns líderes utilizam o sadismo e o sarcasmo, muitas vezes, por prazer de humilhar o subordinado ou de expô-lo ao ridículo. Esses líderes se utilizam sua posição hierárquica para fazer uso a atos grosseiros e rudes. Esse vício é gerado em grande parte na formação deste militar, por instrutores que utilizam desses mesmas atitudes achando que estão formando homens fortes fisicamente e moralmente. Na realidade, a única coisa que se forma com esse vício é aversão dos seus subordinados.

e) O bom mocismo

Ao contrário do vício, o líder que utiliza o bom mocismo acredita que não contrariando seus subordinados, ou não os punindo, obterá sua cooperação. Esses líderes apresentam fraqueza no caráter, demonstrando pouca coragem

moral. O bom mocismo direciona o grupo para a indisciplina e a desordem. (MIN EX, 1991b)

f) O favoritismo

O favoritismo é um dos vícios mais comum para quem exerce uma função de comando. Muitas vezes, se dá maior atenção a poucos subordinados que se tenha maior preferência. O favoritismo também pode gerar benefícios exclusivos para alguns indivíduos do grupo. Isso pode acarretar em falta de integração entre o grupo. Os elementos que não apresentam um rendimento muito bom, por mais que se esforcem, podem não receber a atenção devida; sentindo-se injustiçados. Os Alunos do NPOR são orientados que apesar de não poder existir favoritismo, não se deve deixar de recompensar os destaques entre seus subordinados.

4.5 Análise da Liderança Desenvolvida no NPOR de Florianópolis

O curso de Oficiais do NPOR de Florianópolis é um curso com o objetivo formar Oficiais Subalternos para poderem comandar um Pelotão de Fuzileiros em diversas situações. Este curso tem duração de dez meses, sendo dividido em dois períodos distintos. Inicialmente recebem um treinamento básico para aprenderem técnicas e procedimentos necessários para um combate. Essas técnicas e procedimentos devem ser de conhecimento de todos os militares. Esse treinamento é realizado no que é chamado de Período Básico, conforme

apresentado no item 4.2.2.2, e inclui instruções com o armamento orgânico do 63º Batalhão de Infantaria, técnicas individuais de combate, e utilização de GPS (Global Position System)⁷. No segundo período, o Período de Formação e Aplicação, estes militares são adestrados para operações do emprego da Infantaria. Ao final deste período os futuros Oficiais do Exército Brasileiro devem saber identificar as atribuições dos Comandantes de Pelotão de Fuzileiros, e de Pelotão de Apoio⁸.

Para que estes Alunos desempenhem de forma eficaz as atribuições de comandante de Pelotão, o curso busca de forma contínua e integral, desenvolver os Atributos da Área Afetiva de cada um desses militares. Esses atributos, como apresentado no item 4.3, são características que os Alunos devem apresentar, sendo um total de 12 atributos. Esses atributos estão interligados através do atributo liderança.

O líder deve apresentar resistência, tanto física quanto mental, através de um bom preparo físico e conhecimento de sua profissão.

O líder deve trabalhar de forma que contribua para o grupo, demonstrando cooperação. Através da cooperação, seu grupo poderá alcançar resultados mais satisfatórios. É o princípio da sinergia, onde o resultado dos esforços de um grupo é maior do que o resultado da soma dos esforços desses elementos isoladamente.

Um bom líder também deve cultivar a capacidade de decisão. Pois, apesar de algumas decisões serem tomadas em momentos de incerteza, os danos

⁷ Instrumento de posicionamento global por satélite, utilizado para orientar a localização da pessoa que o possui.

⁸ Por não ser tão comum o Oficial Temporário no 63º BI assumir esta função, não será abordado neste trabalho.

causados por uma decisão errada são maiores do que os danos gerados pela omissão do líder.

E devido essa necessidade do líder tomar decisões em momentos de incerteza, como durante um combate em que cada situação exige que o comandante tome decisões rapidamente, é necessário que o mesmo possua equilíbrio emocional. Não deixar que as emoções interfiram no processo de tomada de decisão, possibilita ao líder tomar decisões mais adequadas.

Outra característica que é inerente a liderança é a iniciativa. Um líder, em muitos momentos, tem que tomar decisões sem a interferência do escalão superior; no intuito de alcançar as metas estabelecidas.

O líder também deve ser organizado, auxiliando o planejamento de missões de forma sistemática, segundo uma ordem de prioridade; possibilitando maior eficiência.

Outro atributo importante para um líder é a responsabilidade, de forma que assumam os próprios erros e não responsabilizem outras pessoas; principalmente as pessoas subordinadas diretamente.

O zelo que o líder demonstra pelos materiais que estão sob sua responsabilidade faz com que os seus seguidores o admirem ainda mais, e também zelem pelos materiais que lhes são dados.

Um militar para se tornar líder para seus subordinados também deve apresentar rusticidade. Com a rusticidade é possível que o militar possa realizar suas atribuições diante de situações difíceis, inclusive motivar seus subordinados.

O líder militar também deve ter coragem, pois através dela, os elementos subordinados admiram seu comandante e buscam imitá-lo.

A direção é outro atributo que o líder deve apresentar, pois os elementos subordinados se sentem mais seguros quando existe uma pessoa que realmente assuma o controle da situação.

Esses atributos são utilizados no NPOR de Florianópolis como parâmetro para analisar se os Alunos estão desenvolvendo a liderança. E a liderança que se busca desenvolver nos Alunos do NPOR de Florianópolis é do tipo contingencial-situacional, enquadrando na teoria do ciclo de vida, onde os futuros Oficiais devem analisar o grau de maturidade dos seus subordinados para traçar o seu perfil.

Como já foi comentado anteriormente, a formação dos Alunos está voltada para que eles assumam o comando de um Pelotão de Fuzileiros. Esse Pelotão é formado por cinco Sargentos, nove Cabos e vinte e dois Soldados. Os Sargentos, mesmo os recém formados, apresentam conhecimento e experiências sobre suas atribuições dentro do Pelotão. Por isso, é necessário que grande parte do relacionamento entre o Tenente comandante do Pelotão e os Sargentos seja direcionado para uma liderança com o foco nos subordinados. Os Sargentos já apresentam bastante conhecimento sobre as tarefas, por isso, o Tenente pode se despreocupar um pouco sobre como as coisas devem ser feitas. Deve haver uma maior preocupação mais com os problemas dos subordinados, possibilitando deixá-los motivados. Mas é importante ressaltar que ao início do relacionamento com os Sargentos, deve-se apresentar como as coisas devem ser feitas. Isso facilitará o direcionamento para os objetivos do Pelotão. Os relacionamentos iniciam quando o Tenente assume o comando de um novo Pelotão ou quando um Sargento entra neste Pelotão. Como é mais comum a troca do comandante do

Pelotão, e cada militar tem um modo de trabalho, é importante que o Tenente deixe bem claro suas diretrizes.

Com os Cabos, assim como é feito com os Sargentos, é importante o Comandante de Pelotão analisar o grau de maturidade desses elementos. Pois, para alcançar esta graduação⁹ é necessário permanecer no mínimo um ano como Soldado e deve-se possuir o Curso de Cabo. O que os torna conhecedores de suas atribuições.

Com os Soldados, o tipo de liderança a ser abordado varia com a maturidade desses subordinados. Como anualmente novos soldados incorporam nos Pelotões, é necessário que neste momento a liderança esteja mais focada para as tarefas. Isso se deve aos novos Soldados não saber de suas atribuições e necessitarem de instruções para adaptar-se a vida militar. Então, durante o ano de serviço obrigatório, o Tenente deve iniciar com um estilo de liderança mais voltado para a realização das tarefas. A medida que estes Soldados aprendem suas atribuições, o Tenente pode focar mais no indivíduo e menos nas tarefas. No ano subsequente, quando o Soldado fizer parte do efetivo profissional, a preocupação pode ser maior no indivíduo.

A liderança do Oficial comandante de um Pelotão tem muita relação com o poder do mesmo. O Tenente tem que saber criar um “mix” dos tipos de poder, aproveitando ao máximo a influência que ele pode ter sobre o grupo. Mas, é interessante que este Oficial desenvolva o poder de referência. O Tenente deve servir de exemplo para seus subordinados, por isso deve seguir os fundamentos da liderança, deve possuir traços de líder e deve estar atento quanto aos vícios de

⁹ Os níveis hierárquicos dos militares são classificados entre postos - oficiais - e graduações - praças -, vide Anexo B – Relação dos Postos e Graduações.

liderança. O que geralmente ocorre, é que o poder exercido pelo Oficial Subalterno é do tipo coercitivo e legítimo. Ou seja, os comandantes de Pelotão tem poder sobre seus subordinados devido as punições que podem sofrer ou pelo fato de estarem exercendo uma função de chefia. Como o Exército Brasileiro está baseado na ordem e na disciplina, possuindo inclusive um Regulamento Disciplinar, os militares se sentem obrigados a seguir ordens para não serem punidos.

Os Alunos que vierem a assumir o comando de um Pelotão devem se preocupar com os vícios de liderança. Pois, devido ao cargo que assumirão ser altamente influente, poderão se iludir e achar que estão liderando seus grupamentos. O Comandante que finge se interessar pelo seu subordinado, que busca constantemente ser admirado pelo seu Pelotão para satisfação pessoal, que utiliza o seu cargo para progressão na carreira, que humilha seus subordinados, que favorece determinadas pessoas ou é incapaz de contrariar seus subordinados, apenas se iludi ao achar que está liderando através dessas atitudes. A única coisa que o Comandante de Pelotão conseguirá e perder o respeito e a confiança de seus subordinados.

5 Considerações Finais

O curso do NPOR de Florianópolis procura desenvolver diversos atributos nos seus alunos através de instruções e de orientações. Esses atributos são: resistência; cooperação; decisão; equilíbrio emocional; iniciativa; organização; responsabilidade; zelo; rusticidade; coragem; direção, e; liderança. Esses atributos estão interligados pelo atributo liderança. Ou seja, os atributos acima mencionados têm por finalidade fazer com que os Alunos desenvolvam um traço de líder.

Mas essa liderança deve ser do tipo contingencial-situacional, enquadrando na teoria do ciclo de vida, onde os futuros Oficiais devem analisar o grau de maturidade dos seus subordinados para traçar o seu perfil. Quanto mais os subordinados têm conhecimento sobre suas tarefas, mais o líder deve se preocupar com os subordinados e menos com a realização das tarefas.

Mas, por mais que o curso do NPOR de Florianópolis seja eficaz, dez meses é um período muito curto para buscar desenvolver a liderança nos Alunos do NPOR. O que é possível, é fazer com que os Alunos se preocupem mais com esse atributo. Principalmente porque o Aluno é orientado que a condição atual dele é diferente de muitos rapazes na mesma faixa etária. Condição essa que possibilita o desenvolvimento da oratória, coordenação e liderança. Esses elementos são fundamentais em qualquer profissão que futuramente eles irão assumir, tanto no âmbito militar como no civil. E como a liderança está intimamente relacionada a um conjunto de traços de personalidade em um determinado indivíduo, que formam o caráter, não será em dez meses que a

liderança será desenvolvida. Esses militares já devem possuir traços de liderança, que foram desenvolvidos com seu convívio social, tanto no âmbito profissional, como com a família e amigos.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e Documentação – Citações em documentos – Apresentação: NBR 10520 ABNT**. Rio de Janeiro: 2001.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Trabalhos Acadêmicos - Apresentação: NBR 14724 ABNT**. Rio de Janeiro: 2001.

BRASIL, Ministério do Exército. Estado Maior do Exército. **Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 1991. a.

BRASIL, Ministro do Exército. Academia Militar das Agulhas Negras. **Estruturação da Liderança Militar**. Resende: 1991. Trabalho não publicado. b.

BRASIL, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **O Serviço Militar**. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: 18 de setembro de 2004. a.

BRASIL, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Missão e Objetivos do Exército**. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: 24 de setembro de 2004. b.

BRASIL, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Modernização do Ensino: a evolução de nossas escolas.** Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: 25 de setembro de 2004. c.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DUNNIGAN, James; MASTERSON, Daniel. **A sabedoria dos maiores estrategistas: táticas e técnicas de guerra em administração.** São Paulo: Futura, 2000.

ESTADO DE SERGIPE. Polícia Militar. **Hierarquia das Forças Armadas.** Disponível em: <<http://www.pm.se.gov.br>> acesso em: 20 de novembro de 2004.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

HIRANO, Sedi. **Pesquisa social: projeto e planejamento.** 2. ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1988.

KENNEDY, Carol. **O guia dos gurus do gerenciamento.** Rio de Janeiro: Record, 2000.

KRAUSE, Donald G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILITAR. Serviço Militar. **Serviço Militar como Oficial Temporário**. Disponível em: <<http://www.militar.com.br>> acesso em: 20 de novembro de 2004.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 14. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

ANEXO A – Relação dos (NPORs) do Exército Brasileiro.






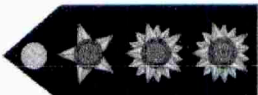
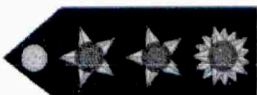
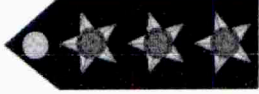

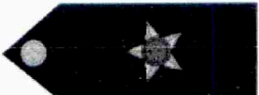









Estado	Cidade	Identificação das Unidades
(AL)	Maceió	59º Batalhão de Infantaria Motorizado
(AM)	Manaus Manaus	1º Batalhão de Infantaria de Selva 12º Batalhão de Suprimento
(BA)	Salvador	19º Batalhão de Caçadores
(CE)	Fortaleza	10º Grupo de Artilharia de Campanha
(DF)	Brasília	32º Grupo de Artilharia de Campanha
(ES)	Vila Velha	38º Batalhão de Infantaria
(GO)	Goiânia	42º Batalhão de Infantaria Motorizado
(MA)	São Luiz	24º Batalhão de Caçadores
(MG)	Itajubá Juiz de Fora Uberlândia	4º Batalhão de engenharia de Combate 4º Grupo de Artilharia de Campanha 36º Batalhão de Infantaria Motorizado
(MS)	Campo Grande Dourados	20º Regimento de Cavalaria Blindado 28º Batalhão Logístico
(MT)	Cuiabá	44º Batalhão de Infantaria Motorizado
(PA)	Belém	2º Batalhão de Infantaria de Selva
(PB)	Bayeux João Pessoa	16º Regimento de Cavalaria Mecanizado 15º Batalhão de Infantaria Motorizado
(PR)	Castro Curitiba Curitiba Curitiba Curitiba Ponta Grossa	5º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado 20º Batalhão de Infantaria Blindado 5ª Companhia de Comunicações Blindada 5º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado 5º Batalhão Logístico 13º Batalhão de Infantaria Blindado
(RJ)	Rio de Janeiro São Gonçalo	3º Batalhão de Infantaria 32º Batalhão de Infantaria Motorizada
(RN)	Natal	16º Batalhão de Infantaria Motorizado
(RS)	Bagé Caxias do Sul Pelotas Pelotas Santa Maria Santa Maria Santa Maria Santa Rosa Santo Ângelo	3º Regimento de Cavalaria Mecanizado 3º Grupo de Artilharia Antiaérea 9º Batalhão de Infantaria Motorizado 9º Batalhão de Infantaria Motorizado 7º Batalhão de Infantaria Blindado 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsora Parque Regional de Manutenção/3 19º Regimento de Cavalaria Mecanizada 1º Batalhão de Comunicações Divisionária

ANEXO A – Relação dos (NPORs) do Exército Brasileiro. Continuação.

Estado	Cidade	Identificação das Unidades
(SC)	Blumenau	23º Batalhão de Infantaria
	Florianópolis	63º Batalhão de Infantaria
	Joinville	62º Batalhão de Infantaria
	Porto União	5º Batalhão de Engenharia de Combate
(SE)	Aracaju	28º Batalhão de Caçadores
(SP)	Campinas	28º Batalhão de Infantaria Blindado
	São Vicente	2º Batalhão de Caçadores

Fonte: dados adaptados de <<http://www.militar.com.br>>.

ANEXO B – Postos e graduações

<p>P O S T O S</p>	Oficiais Gerais			
				
	Marechal	General- de-Exército	General- de-Divisão	
				
		General- de-Brigada		
	Oficiais Superiores			
				
	Coronel	Tenente- Coronel	Major	
	Oficiais Intermediários			
				
	Capitão			
Oficiais Subalternos				
				
1º Tenente	2º Tenente	Aspirante- a-Oficial		
<p>G R A D U A Ç Õ E S</p>	Graduados			
				
	Subtenente	1º Sargento	2º Sargento	3º Sargento
				
	Taifeiro-Mor	Cabo	Taifeiro de 1º Classe	Taifeiro de 2º Classe