

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

**Cel Art MÁRCIO GREGÓRIO SANTOS ARAGÃO**

**Nova Escola de Sargentos: influência da cultura  
estratégica na sua criação e expectativas na futura  
formação dos Sargentos de Carreira do Exército  
Brasileiro**



Rio de Janeiro

2022

Cel Art MÁRCIO GREGÓRIO SANTOS **ARAGÃO**

**Nova Escola de Sargentos: influência da cultura  
estratégica na sua criação e expectativas na futura  
formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro**

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de  
Comando e Estado-Maior do Exército, como  
pré-requisito para matrícula em programa de  
pós-graduação *lato sensu* em Ciências  
Militares.

Orientador: Cel Com **ALEXANDRE SANTANA MOREIRA**

Rio de Janeiro  
2022

A659n Aragão, Márcio Gregório Santos.

Nova Escola de Sargentos: influência da cultura estratégica na sua criação e expectativas na futura formação dos sargentos de carreira do Exército Brasileiro. / Márcio Gregório Santos Aragão.—2022.

42 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Alexandre Santana Moreira

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2022.

Bibliografia: f. 41-42

1. EXÉRCITO BRASILEIRO. 2. NOVA ESCOLA DE SARGENTOS. 3. CULTURA ESTRATÉGICA. 4. AXÍES. 5. VALORES. 6. MÉRITO. I. Título

CDD 355.007

Cel Art MÁRCIO GREGÓRIO SANTOS **ARAGÃO**

**Nova Escola de Sargentos: influência da cultura estratégica na sua criação e expectativas na futura formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro**

*Policy Paper* apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

COMISSÃO DE AVALIADORA

---

**ALEXANDRE SANTANA MOREIRA** – Cel Com – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**ROGÉRIO AMORIM GONÇALVES** – Cel R1 Art – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**FERNANDO LUIZ VELASCO GOMES** – Cel R1 Art – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Policy Paper apresentou um estudo sobre a influência da cultura estratégica do Exército Brasileiro na criação da Nova Escola de Sargentos. O objetivo do presente trabalho foi verificar quais os aspectos e fatores que a cultura estratégica do Exército Brasileiro influenciou na criação da Nova Escola de Sargentos. Inicialmente foi abordado o histórico de formação dos Sargentos de Carreira e o referencial teórico sobre cultura estratégica. Em seguida, foi apresentado o Projeto Nova Escola de Sargentos, criado para superar os grandes problemas estruturais do atual modelo de formação. Posteriormente, foi apresentada uma visão sobre a cultura estratégica do Exército Brasileiro, demonstrando a existência dessa cultura estratégica. A seguir, foi realizada uma pesquisa com a finalidade verificar a percepção geral existente sobre a atual formação dos Sargentos de Carreira e a criação da Nova Escola de Sargentos, aplicada nos integrantes do 3º turno do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA). O resultado da pesquisa foi utilizado na montagem das expectativas sobre a futura formação dos Sargentos, sendo apresentadas em forma de recomendações. Concluiu-se o trabalho percebendo a efetiva influência da cultura estratégica do Exército Brasileiro na criação da Nova Escola de Sargentos, mesmo que de forma inconsciente e não sistematizada.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Nova Escola de Sargentos. Cultura Estratégica.

## EXECUTIVE SUMMARY

The Policy Paper presented a study on the influence of the Brazilian Army's strategic culture in the creation of the New School of Sergeants. The objective of the present work was to verify which aspects and factors that the strategic culture of the Brazilian Army influenced in the creation of the New School of Sergeants. Initially, the training history of Career Sergeants and the theoretical framework on strategic culture were discussed. Next, the New Sergeant School Project was presented, created to overcome the major structural problems of the current training model. Subsequently, a view on the strategic culture of the Brazilian Army was presented, demonstrating the existence of this strategic culture. Next, research was carried out with the purpose of verifying the general perception about the current training of Career Sergeants and the creation of the New Sergeant School, applied to the members of the 3rd shift of the Sergeants Improvement Course of the School of Improvement of Sergeants of Arms. The result of the research was used in the assembly of expectations about the future training of Sergeants, being presented in the form of recommendations. The work was concluded by perceiving the effective influence of the Brazilian Army's strategic culture in the creation of the New Sergeants' School, even if unconsciously and not systematized.

Keyword: Brazilian Army. New School of Sergeants. Strategic Culture.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> -----	7
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> -----	9
2.1	PROBLEMA -----	9
2.2	OBJETIVOS -----	9
2.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO -----	9
2.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO -----	10
2.5	METODOLOGIA -----	11
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> -----	12
3.1	HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DOS SARGENTOS DE CARREIRA -----	12
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE CULTURA ESTRATÉGICA -----	13
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> -----	17
4.1	PROJETO NOVA ESCOLA DE SARGENTOS -----	17
4.2	UMA VISÃO SOBRE A CULTURA ESTRATÉGICA DO EB -----	21
4.3	PESQUISA -----	26
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b> -----	30
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> -----	36
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> -----	38
	<b>REFERÊNCIAS</b> -----	41

## 1. INTRODUÇÃO

A formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro (EB) tem um histórico longo e pouco conhecido dentro da própria Força Terrestre, com uma característica de ser essencialmente descentralizado.

Desde a criação da Escola de Sargentos das Armas (ESA) na cidade de Três Corações – MG, em 1950, existe a preocupação do Comando do Exército proporcionar as melhores condições para a formação dos futuros Sargentos do Exército Brasileiro.

A partir do ano de 2019, a formação dos Sargentos de Carreira do EB passou a ter reconhecimento acadêmico, com a titulação de tecnólogo, em paralelo a sua formação militar, resultando no aumento da duração do curso que passou para 2 anos de formação. Cabe destacar que tal mudança não foi acompanhada de significativos investimentos de infraestrutura.

O 1º Ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS) é realizado em 13 locais/sedes diferentes, chamadas de Unidades Escolares Tecnológicas do Exército (UETE), em Organizações Militares (OM) de Corpo de Tropa selecionadas para mais essa missão.

O 2º Ano do CFGS é realizado em 3 locais diferentes: na Escola de Sargentos das Armas (ESA), em Três Corações-MG; no Centro de Instrução e Aviação do Exército (CIAVEx), em Taubaté-SP; e na Escola de Sargentos de Logística (EsSLog), no Rio de Janeiro-RJ.

Assim sendo, verifica-se que o atual modelo de formação dos Sargentos de Carreira do EB está descentralizado em 16 locais de formação, resultando em uma maior dificuldade para padronização de procedimentos.

A Portaria 132-EME, de 25 de junho de 2020, constitui o Grupo de Trabalho para apresentar linhas de ação para a criação da Nova Escola de Formação e Graduação de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro.

Por outro lado, o estudo sobre a cultura estratégica no Brasil e em especial a do EB ainda é muito incipiente. Segundo Nasser (2012), os primeiros trabalhos a recepcionarem ou acusarem registro do conceito de cultura estratégica são recentes (apud Marques, 2007; Bittencourt e Vaz, 2009). O levantamento bibliográfico indica que as pesquisas e trabalhos do segmento acadêmico e militar dedicados aos estudos estratégicos e de defesa atribuem maior atenção ao legado dos clássicos da

sociologia e da antropologia ao articularem elementos da cultura como chave interpretativa.

Dessa forma, as recentes mudanças no processo de formação do Sargento de Carreira do EB, resultaram na necessidade de criação de uma Nova Escola de Sargentos.

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho seguirá a metodologia apresentada a seguir.

### 2.1 PROBLEMA

Dentro do contexto apresentado, de criação de uma Nova Escola de Sargentos, surge o interesse de estudar os aspectos envolvidos nessa mudança estrutural da formação dos Sargentos de Carreira do EB.

Assim sendo formula-se a seguinte situação problema da pesquisa: Quais os principais fatores, em especial os relacionados a cultura estratégica do EB, que influenciaram na criação da Nova Escola de Sargentos?

### 2.2 OBJETIVOS

#### Objetivo Geral:

Verificar quais os aspectos e fatores que influenciaram na criação da Nova Escola de Sargentos, em especial os relacionados a cultura estratégica do EB.

#### Objetivos Específicos:

- a) apresentar o histórico da formação dos Sargentos de Carreira no EB;
- b) identificar os principais problemas no atual modelo de formação dos Sargentos de Carreira no EB;
- c) analisar a influência da cultura estratégica do EB no processo de criação da Nova Escola de Sargentos; e
- d) identificar as principais expectativas para a futura formação dos Sargentos de Carreira no EB.

### 2.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Em continuidade ao contexto de criação de uma Nova Escola de Sargentos de Carreira do EB e dentro da temática de cultura estratégica, esta pesquisa destina-se a estudar os principais fatores que influenciaram na decisão de criação dessa nova Escola de Sargentos, em especial os relacionados a Cultura Estratégica do EB.

Para isso, o presente trabalho apresentará as seguintes limitações:

- a) Na questão relacionada a criação da Nova Escola de Sargentos será estudado os documentos disponibilizados pela Escola de Sargentos das Armas

(ESA); as portarias e decretos dos ODS e ODG sobre o assunto; e o planejamento do Comando Militar do Nordeste (CMNE) para implantação da Nova Escola de Sargentos, sem entrar no mérito da tomada de decisão realizada pelo Alto Comando do Exército (ACE).

b) No aspecto da cultura estratégica do EB será estudado artigos sobre cultura estratégica, de forma a tentar inferir seu impacto na tomada de decisão em assuntos complexos e estratégicos, como foi o caso da criação da Nova Escola de Sargentos.

c) No assunto relacionado as expectativas sobre a futura formação dos Sargentos de Carreira no EB será realizado pesquisa nos integrantes do 3º turno do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA).

d) Outro aspecto a destacar é a limitação de tempo para realização deste trabalho acadêmico, por isso a proposta de formato em Policy Paper, o que também limitará a profundidade do assunto a ser estudado.

## 2.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância deste estudo é demonstrado na medida em que a criação de uma nova Escola de Sargentos está previsto no Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023, em seu Objetivo Estratégico do Exército (OEE) 12 - Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura, nas Atividades 12.2.4.1 e 12.3.1.2:

**Estratégia 12.2** – Educação do Militar Profissional da Era do Conhecimento.

**Ação Estratégica 12.2.4** – Reestruturar a Formação dos Sargentos de Carreira (2020-2023).

**Atividade 12.2.4.1** – Sistematizar, aperfeiçoar e padronizar a formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro. (2020-2023).

**Estratégia 12.3** – Adequação da Infraestrutura de Educação e Cultura.

**Ação Estratégica 12.3.1** – Construir e adequar instalações do Sistema de Educação e Cultura do Exército.

**Atividade 12.3.1.2** – Apresentar o projeto da nova escola de formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro até 2022 (2020-2021).

Outro aspecto importante é também contribuir na percepção da influência da cultura estratégica do EB em seus processos decisórios, em especial os mais relevantes, como os estratégicos e políticos.

## 2.5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho pode ser classificada em qualitativa, explicativa e bibliográfica.

Qualitativa por contemplar a subjetividade, a descoberta e a valorização da visão de mundo dos sujeitos, requerendo uma procura mais profunda para entender os fenômenos, privilegiando os relatos, a história, as análises de documentos, as entrevistas etc. (BRASIL, 2012, p.18).

Explicativa por ter como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos, visando esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno (BRASIL, 2012, p.18).

Bibliográfica em razão do estudo ser desenvolvido com base em material publicado, como manuais e portarias, ou seja, material acessível ao público em geral (BRASIL, 2012, p.19).

Para a verificação das expectativas da futura formação dos Sargentos de Carreira, pela Nova Escola de Sargentos, haverá a necessidade de realização de pesquisa junto aos Sargentos de Carreira, limitando-se ao universo dos integrantes do 3º turno do CAS da EASA.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DOS SARGENTOS DE CARREIRA

De acordo com Pereira Junior (2020), a formação dos Sargentos no Exército Brasileiro teve início nas Organizações Militares, ocorrendo de maneira essencialmente prática, sendo esse fato comum a quase todos os exércitos.

O processo no âmbito das Organizações Militares ocorria da seguinte forma; o indivíduo incorporava como Soldado e à medida que o tempo passava, o conhecimento profissional era assimilado e novas posições conquistadas, com a promoção a Cabo e Sargento. Atualmente, o modelo ainda é utilizado por alguns exércitos, porém com processos de qualificação e seleção mais modernos.

A formação do Sargento combatente do Exército Brasileiro teve sua origem, como curso sistematizado, na Ordem do Dia nº 552, de 28 de maio de 1894, por meio do Decreto nº 1.199 de 31 de dezembro de 1892, do Vice-Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil que aprovou o Regulamento para a Escola de Sargentos. Dessa forma, o Exército Brasileiro centralizou a formação dos sargentos de carreira, pela primeira vez, em 1894, na Fortaleza de São João, localizada no bairro da Urca, na cidade do Rio de Janeiro.

A ESA, como é reconhecida atualmente, foi criada no dia 21 de agosto de 1945, ao término da 2ª Guerra Mundial, por meio do Decreto Nº 7.888. Aproveitando que as instalações da antiga Escola do Realengo ficaram ociosas com a criação da Academia Militar das Agulhas Negras, em 1944, decidiu-se pela ocupação da Escola de Sargentos nesse aquartelamento, em 1945.

Com base na mesma motivação que levou a formação de oficiais para Resende - RJ, ou seja, a retirada da escola da então capital do País e centro de influência política, planejou-se a saída da Escola de Sargentos do Rio de Janeiro. Dessa forma, em 1950, a Escola é transferida para Três Corações – MG, aproveitando as instalações do 4º Regimento de Cavalaria Divisionário, onde a Escola de Sargento das Armas (ESA) permanece até os dias atuais. (PEREIRA JUNIOR, 2020)

O advento da evolução tecnológica, aliado a uma correta visão prospectiva dos cenários nacional e internacional, fomentaram mudanças no sistema de ensino do Exército, particularmente na formação dos sargentos.

Em 2005, o Exército Brasileiro introduz significativas alterações na sistemática de formação dos sargentos de carreira da Força Terrestre: é duplicado o tempo de duração dos Cursos de Formação de Sargentos (CFS), passando de 10 (dez) para 19 (dezenove) meses; além disso, organizações militares operacionais passam a fazer parte e contribuir diretamente para a formação do graduado profissional, sendo, na época, selecionadas 12 (doze) “Organizações Militares de Corpo de Tropa com encargos de formação de Sargentos”, ou simplesmente OMCT, responsáveis pelo 1º ano da formação do Sargento.

Com a implantação do ensino tecnológico na formação do Sargento, a denominação OMCT foi alterada para Unidade Escolar Tecnológica do Exército (UETE) passando de 12 para 13 (treze) UETEs.

Segundo Pereira Junior (2020), o estabelecimento da formação dos Sargentos em Minas Gerais foi um marco significativo para o aprimoramento de sua formação, que passou a ter uma escola criada para esse fim específico.

Entretanto, com o tempo as necessidades da Força Terrestre se modificaram e a ESA passa a não comportar todas as demandas do Exército Brasileiro. Novas especialidades surgiram, a complexidade da capacitação técnica aumentava e os efetivos ampliavam, chegando-se à conclusão de que havia a necessidade da criação de uma nova Escola de Sargentos englobando todas as formações existentes.

### 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE CULTURA ESTRATÉGICA

Neste segmento será abordado alguns dos principais conceitos sobre cultura estratégica, com enfoque em sua componente cultural, que servirão de embasamento teórico para o direcionamento a ser seguido no prosseguimento do trabalho.

A cultura estratégica é ainda um tema muito árido e complexo para ser estudado, devido a inúmeros fatores, dentre eles podemos ressaltar as conclusões apontadas por Leite (2021), sobre a inconcretude de um único conceito que amarre objetivamente o campo teórico da cultura estratégica.

A existência de diversos conceitos sobre o assunto aponta para a falta de consenso e por vezes de objetividade sobre o tema, gerando por vezes um debate tão abundante quanto confuso, dificultando a obtenção de uma conclusão

consistente. As conclusões de Leite (2021) apontam para o fato de que a cultura estratégica brasileira ainda é uma grande incógnita.

Assim sendo, destaca-se inicialmente que o conceito de cultura estratégica foi empregado pela primeira vez, em 1977, por Jack Snyder, no relatório da RAND Corporation, no estudo “The Soviet Strategic Culture: implications for limited nuclear operations”, como uma resposta ao desafio de melhor entender a percepção soviética sobre a utilidade das armas nucleares. (COUTAU-BÉGARIE, 2010, p. 319).

Com Snyder, vieram as análises do comportamento entre os Estados Unidos e a União Soviética durante a Guerra Fria, concluindo que ambas as nações tinham culturas diferentes e isso influenciaria em sua mentalidade sobre o uso de armas nucleares. (BARBOSA, 2020, p. 22).

Portanto, Snyder chega à conclusão de que a cultura é uma importante variável no comportamento dos povos. Dessa forma, a percepção do que seja estratégico poderá se alterar de acordo com variações culturais, influenciando a compreensão sobre as prioridades estratégicas.

Segundo Coutau-Bégarie (2010), uma cultura estratégica é o produto de um conjunto de fatores, dos quais nenhum é verdadeiramente único. Diversos autores divergem ao elencar sobre esses fatores determinantes, entretanto há um consenso sobre a importância e influência da geografia e da história.

Dessa forma, é possível apontar que os três principais fatores determinantes na composição da cultura estratégica são os componentes geográficos, históricos e culturais. Entretanto, em que pese a importância da organização desses dados geográficos, históricos e culturais no formato de uma cultura estratégica, ressalta-se a necessidade de uma finalidade prática para esta organização.

Portanto, a reflexão sobre a cultura estratégica não responde simplesmente a uma preocupação de organização dos dados históricos ou de estimulação do debate doutrinário. Ela tem também, e sobretudo, uma finalidade prática. Sun Tzu já disse, no seu estilo inimitável: “Aquele que conhece o seu inimigo e conhece a si mesmo conduzirá cem combates sem perigo”. A estratégia é uma dialética na qual, como diz Clausewitz, “eu comando o inimigo tanto quanto ele me comanda”. O conhecimento dos seus costumes, de sua maneira de conduzir uma negociação ou um conflito é, assim, necessário para escolher a estratégia melhor adaptada. Ela permite ir além dos riscos da conjuntura diplomática e das variações doutrinárias para definir, sobre uma base um pouco mais sólida, uma estratégia de longo prazo. (COUTAU-BÉGARIE, 2010, p. 328 e 329).

Johnston (1995) procedeu a uma revisão teórica dos estudiosos da cultura estratégica e classificou-os em “três gerações”: a primeira, com Jack Snyder; a segunda, com Bradley Klein; e a terceira, na qual Johnston se inclui, testou o

conceito com rigor metodológico, tratando a cultura estratégica como variável independente e o comportamento como variável dependente. Entendendo a cultura estratégica como um sistema de símbolos que compreende duas partes: a primeira diz respeito à atitude dos povos face à guerra, à identificação da natureza do adversário e às características da ameaça que ele coloca; a segunda parte se refere à influência que a cultura tem nas opções estratégicas: ofensivas ou defensivas. (LEITE, 2021)

Entretanto, o modelo de estudo empírico produzido por Iver Neumann e Henrikki Heikka aponta alguns erros na utilização da metáfora das “gerações” de Johnston, como a epistemologia positivista na qual se baseavam as primeira e terceira gerações, bem como a falta de especificidade da segunda geração (NEUMANN; HEIKKA, 2005). Eles concluíram que precisavam de um conceito de cultura que permitisse a análise de problemas específicos. A mudança conceitual fundamental proposta para o conceito de cultura foi seguir a teoria da prática e conceituar a cultura como dinâmica interação entre discurso e prática. (DA SILVA, 2017).

Para Romana (2016, p. 14), o conceito de cultura estratégica é tributário dos estudos sobre cultura nacional e da análise sobre os processos de tomada de decisão estratégica aplicados à cenarização de segurança e defesa, que, finda a Segunda Guerra Mundial, ganharam peso com as formulações teóricas dos cientistas sociais.

A cultura estratégica é o somatório das ideias e comportamentos, incontornável para qualquer um de nós, pois todos somos culturalmente educados e programados. Para o autor, ela tem como raízes (fatores de primeira ordem) a geografia e a experiência histórica; como formas (fatores de segunda ordem) os conceitos, os recursos empregados e os comportamentos (costumes); e como manifestações (fatores de terceira ordem) os impactos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e militares. (LEITE, 2021 apud GRAY, 2013).

A cultura contribui a determinar, mas não é por si só determinante da cultura estratégica. Ainda que influenciadora, a cultura não deve ser vista como determinante no processo de tomada de decisão estratégica, não é um paradigma explicativo e imutável aplicável ao comportamento de todos os Estados, tal como a tradição não o é da realidade. Não obstante, quando a noção de cultura é associada a conceitos como estratégia ou doutrina, identificam-se técnicas comuns como o estratagema, tornando-se crucial compreender a forma como a cultura é produzida e

pode influenciar o processo decisório de natureza estratégica (LEITE, 2021 apud GRAY, 2013).

Dessa forma, segundo Romana (2016, p. 15), uma Grande Estratégia assenta no conceito estratégico nacional que contempla três dimensões: ontológica (memória estratégica e pensamento estratégico); sistêmica – funcional (cultura política, cultura geopolítica e cultura estratégica); e operativa (comunicação estratégica, discurso estratégico e processo de tomada de decisão-política externa, segurança e defesa).

Por fim, neste subcapítulo foi procurado expor alguns dos conceitos sobre cultura estratégica, direcionados para sua componente cultural, finalizando com o conceito utilizado por Da Cunha; Appel; De Queiroz (2019) de que “a cultura é arte da identidade de um grupo social. Por meio do elemento cultural, torna-se mais fácil e acessível a compreensão sobre o que é estratégico, sobre o que singulariza a maneira de pensar, de reagir, de se comportar frente ao inesperado: a isso se dá o nome de cultura estratégica.”

## 4 DESENVOLVIMENTO

### 4.1 PROJETO NOVA ESCOLA DE FORMAÇÃO DOS SARGENTOS

Em 2018, o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) determinou a Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil) a realização de estudos sobre a possibilidade de centralizar toda a formação dos Sargentos de Carreira do EB, com a construção de uma Nova Escola de Sargentos, dando prosseguimento ao Estudo de Viabilidade (EV) de 31 OUT 17, do Projeto de Formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro (FORSACEB), aprovado pela Portaria nº 340-EME, de 17 DEZ 15.

Dessa forma, em 2019 foi apresentado o documento Memória para Decisão, Nr 01/19-Sec Ens, da DETMil, onde foram levantadas diversas ideias que serviram como elementos de apoio a decisão para a criação da Nova Escola de Sargentos do Exército Brasileiro.

Na busca de respostas ao questionamento, “em que medida a formação dos praças alcança plenamente o grau necessário de eficiência na conjuntura atual e nas conjunturas futuras que se projetam.” Surge a primeira ideia para discussão, a importância do espaço destinado a formação.

Conforme é identificado na Memória para Decisão, Nr 01/19-Sec Ens, da DETMil, o espaço destinado a formação dos sargentos deve estar à altura de um Exército preparado aos novos cenários da atualidade.

Dessa forma, levando em conta a importância de não apenas proporcionar condições para uma formação física, cognitiva e psicomotora, mas também de forjar o aspecto anímico dos indivíduos, constata-se que as escolas de formação de sargentos não satisfazem mais a preparação de homens e mulheres conforme as perspectivas da Instituição.

O espaço de formação deve ser, em todos os aspectos, condizente com o protagonismo desempenhado pelos graduados, ao lado dos oficiais, como núcleo responsável pela condução do Exército. Por isso, a reestruturação dos espaços é fundamental, refletindo assim a importância que o Exército confere ao papel das praças.

Com o passar do tempo, as dimensões das instalações da ESA começaram a não mais atender as necessidades de formação dos sargentos. Após diversas adaptações, foi adotado, em 2007, o atual modelo do período básico realizado em

13 (treze) OMCT e o Período de Qualificação na ESA (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações), na EsLog (Material Bélico, Intendência, Saúde, Topografia e Música) e no CIAvEx (Aviação).

É importante destacar que a alça do Rio Verde, em Três Corações-MG, é um grande limitador à expansão da área física e, assim, à centralização do Período Básico. Na situação atual, os alunos realizam suas atividades de corrida nas áreas externas da ESA, no meio da área urbana da cidade, com pequenos transtornos ao trânsito e à mobilidade urbana. O perímetro interno da ESA tem um percurso de apenas 2 km. Com o significativo aumento do número de alunos e o provável crescimento urbano da cidade, acredita-se que essa prática será inviável em aproximadamente 10 anos.

A Memória para Decisão, Nr 01/19-Sec Ens, da DETMil, traz outra consideração, a localização de uma escola de formação de sargentos tem que possuir um bom Campo de Instrução (CI) próximo, se possível contíguo às instalações, haja vista que é a formação dos sargentos é basicamente em atividades fora de sala de aula. O CI General Moacyr Araújo Lopes (CIGMAL), da ESA, possui cerca de 18 km<sup>2</sup> e se localiza a 40 km da sede da Escola. Suas dimensões, hoje, estão no limite da boa utilização, considerando que Artilharia utiliza o calibre 105 e que os cursos ainda não possuem blindados.

Além dos fatos anteriormente mencionados, ressalta-se que o decreto nº 9.171, de 17 de outubro de 2017, que alterou o Regulamento da Lei do Ensino no Exército, elevando a formação do sargento de grau médio para superior, nível tecnólogo.

A mudança de status do curso demandou alteração dos currículos das Escolas, inserindo disciplinas acadêmicas. O nível tecnólogo na formação trouxe maior valorização do sargento dentro da Força Terrestre e do meio acadêmico em geral. Entretanto, as atuais instalações das Escolas não espelham e não são compatíveis com o ensino superior de qualidade que o Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS) se propõe.

Outra demanda de natureza de ensino será a constituição de um corpo docente capacitado para ministrar aulas e instruções de maneira a serem reconhecidos pelo Ministério da Educação, visando o fornecimento e reconhecimento do título de tecnólogo.

Destacando que com a evolução do ensino, existe a possibilidade da formação dos sargentos contar com a presença de doutores e mestres. A natureza dispersa da formação dos sargentos de carreira impede essa otimização de esforços na contratação desses recursos humanos, por isso a formação centralizada é imperiosa.

Ainda, de acordo com a Memória para Decisão, Nr 01/19-Sec Ens, da DETMil, outra ideia a ser abordada refere-se descentralização do Período Básico, 1ª fase de formação dos sargentos, realizada nas Organizações Militares de Corpo de Tropa (OMTC).

Considerando a importância da observação no aprendizado e no fato de que, como toda Organização Militar, as OMCT possuem em seus quadros bons e maus militares. Sendo que os maus militares não servem de modelo para aprendizagem e internalização dos valores éticos e morais que edificam a carreira das Armas.

Entretanto, as escolas de formação possuem uma maior facilidade de selecionar instrutores e monitores que servem de referencial para os alunos, muitas vezes para o resto de suas vidas. Assim sendo, os instrutores e monitores serão sempre os maiores exemplos de dedicação, conhecimento, preparo físico e apresentação individual durante o processo de formação.

De acordo com a Memória para Decisão, Nr 01/19-Sec Ens, da DETMil, os instrutores e monitores da ESA e da EsSLog são bem selecionados e correspondem a expectativa da instituição. No entanto, os instrutores e monitores das OMCT são selecionados entre os disponíveis nas Unidades. Embora o objetivo seja a melhor seleção, nem sempre possuem o perfil adequado para integrar um Curso Básico. Devido à descentralização, há pouca uniformidade entre as diversas OMCT, diferenciando-se nos procedimentos e níveis de cobrança. No atual sistema, o aluno tem um contato prejudicial com a realidade da tropa que acaba por incutir referências erradas para a sua vida profissional.

Voltando a abordagem dos espaços, o documento Memória para Decisão, Nr 01/19-Sec Ens, da DETMil, reconhece que as OMCT, bem como as duas escolas, citadas anteriormente, são Organizações Militares adaptadas para funcionarem como Estabelecimentos de Ensino (EE), com estruturas inadequadas para uma escola de formação militar. A ESA, aquartelamento do antigo 4º RCD, e a EsSLog, antiga Escola de Material Bélico (EsMB), não possui parque aquático condizente com uma Escola de Formação, espaço para a prática de corrida no Treinamento

Físico Militar (TFM), salas de aulas padronizadas, auditório e pátio de formaturas adequados para todo o Corpo Discente e Docente. A EsSLog e algumas OMCT não possuem Pista de Pentatlo Militar (matéria da prova de TFM). A maioria das OMCT não possui piscina, os alojamentos são antigos alojamentos de Cb/Sd reformados e as salas de aula são improvisadas.

A fim de que se possa encontrar uma solução para o dilema criado, foi ganhando corpo, na DETMil, no DECEX e no próprio EME, a consideração de que os altos custos de ampliação e manutenção da ESA, para os próximos anos, justificam os estudos para a construção de nova escola de sargentos, de maneira que se centralize, totalmente, em um só local, a formação dos futuros sargentos de carreira do EB.

Assim sendo, o Plano Estratégico do Exército (PEEX) 2020-2023 que direciona o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao processo de Transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento estabeleceu em seu Objetivo Estratégico do Exército (OEE) 12 - Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura.

Dessa forma, para a criação da Nova Escola de Sargentos temos o seguinte alinhamento estratégico, estabelecido pelo PEEX 2020-2023:

- a) OEE 12 - Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura.
- b) Estratégia 12.3 - Adequação da infraestrutura de Educação e Cultura.
- c) Ação Estratégica: 12.3.1 - Construir e adequar instalações do Sistema de Educação e Cultura do Exército.
- d) Atividade: 12.3.1.2 - Apresentar<sup>1</sup> o projeto da nova escola de formação dos sargentos de carreira do Exército Brasileiro até 2022.

Dentro do cronograma imposto pelo PEEX 2020-2023, o Alto Comando do Exército (ACE), em novembro de 2021, decidiu escolher a cidade do Recife-PE para ser a sede da Nova Escola de Sargentos do Exército Brasileiro.

Enfim, a partir dessa definição, o projeto para a criação da Nova Escola de Sargentos passou do mundo das ideias para a prática, com uma divisão de tarefas e responsabilidades entre os diversos Órgãos de Direção e o Comando Militar de Área para o prosseguimento da missão, por meio do seguinte formato:

---

<sup>1</sup> A implantação fica condicionada à decisão do Alto Comando do Exército.

a) Comando Militar do Nordeste (CMNE); responsável pelas relações institucionais junto ao governo estadual e por delegação a 7ª Região Militar (7ª RM) ficou responsável pelo planejamento e reestruturação dos apoios à Família Militar (Saúde, Colégio Militar, PNR, dentre outros) na Guarnição do Recife-PE.

b) Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX); responsável pela concepção, organização e reestruturação do ensino na Nova Escola de Sargentos, considerando a demanda existente de um Corpo Docente capacitado, possivelmente constituído por doutores e mestres, para ministrar aulas e instruções de maneira a serem reconhecidos pelo Ministério da Educação.

c) Departamento de Engenharia e Construção (DEC); responsável pela coordenação das obras de engenharia a serem executadas no projeto da Nova Escola de Sargentos.

#### 4.2 UMA VISÃO SOBRE A CULTURA ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Diversos autores apontam para Snyder em 1977 como o pioneiro na utilização do termo cultura estratégica. O conceito surgiu como uma resposta ao desafio de melhor compreender a percepção soviética sobre a utilização de suas armas nucleares, dentro do contexto do período histórico da guerra fria, entre os Estados Unidos da América (EUA) e a extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Podemos encontrar inúmeras definições para o conceito de cultura estratégica, dentre as quais, evidencia-se a encontrada na obra de Coutau-Bégarie (2010, p. 320), como sendo “um conjunto de atitudes e crenças preferidas no seio de uma instituição militar, a propósito do objeto político da guerra e do método estratégico e operacional mais eficaz para atingi-lo.”

Leite (2021, apud Gray, 2013, p. 89), a cultura estratégica é o somatório das ideias e comportamentos, incontornável para qualquer um de nós, pois todos somos culturalmente educados e programados.

A cultura estratégica tem como raízes (fatores de primeira ordem) a geografia e a experiência histórica; como formas (fatores de segunda ordem) os conceitos, os recursos empregados e os comportamentos (costumes); e como manifestações (fatores de terceira ordem) os impactos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e militares. (LEITE, 2021 apud GRAY, 2013).

Romana (2016), ressalta que o conceito de cultura estratégica é tributário dos estudos sobre cultura nacional e da análise sobre os processos de tomada de decisão estratégica aplicados à cenarização de segurança e defesa.

Ou seja, a complexidade na abordagem do tema se reflete diretamente nos resultados das pesquisas que apontam para a indefinição de um único conceito que amarre objetivamente o campo teórico da cultura estratégica. (LEITE, 2021).

Mesmo com essa multiplicidade de conceitos podemos observar que alguns países possuem culturas estratégicas bem conhecidas e caracterizadas por expressões que as definem. Segundo Romana (2016), os exemplos mais representativos de expressões que traduzem e norteiam culturas estratégicas são o Ethos (EUA), o Topos (Rússia) e o Cronos (China).

A cultura estratégica dos EUA é expressa pelo “**Ethos**”, palavra de origem grega que significa **caráter moral**, também utilizada para descrever o conjunto de hábitos ou crenças que definem uma comunidade ou nação<sup>2</sup>. Conforme Romana apud Gray (1986), os EUA possuem uma cultura estratégica caracterizada pela crença de que as “boas causas” tendem a triunfar e que a América só luta por princípios.

Por sua vez, a cultura estratégica Russa é influenciada pelo “**Topos**”, representado pelos **espaços geográficos** da Rússia. De acordo com Romana (2016), é o espaço “transeslavo” e ortodoxo, que tem em Moscou a “Terceira Roma”, dando coerência a uma geografia imaginada conforme a *russskaya ducha*<sup>3</sup>. É a geografia que orienta o destino dos povos ocupantes do espaço euroasiático, como as teorias “continentalistas” e a análise geopolítica o demonstram.

A cultura estratégica da China é representada pelo “**Cronos**”, palavra de origem grega que significa **tempo**, o que demonstra a sua importância para a milenar cultura chinesa. Segundo Romana (2016), o “**Cronos**” se constitui em um elemento essencial no jogo estratégico da China nas relações internacionais, como é visível na priorização da estabilidade interna ao longo dos séculos e por um jogo de política externa caracterizado pela exploração das contradições expostas por seus oponentes.

Segundo Leite (2021), quando tratamos da cultura estratégica brasileira temos uma grande incógnita. Dentre vários motivos, podemos destacar o fato de que

---

<sup>2</sup> Definição disponível em: <https://www.significados.com.br/ethos/>. Acesso em: 17 out. 2022.

<sup>3</sup> A alma russa

as elites e a opinião pública não levam a sério a Política de Defesa Nacional, resultando em dificuldades para moldar minimamente uma cultura estratégica do Brasil.

Mesmo havendo uma indefinição acerca do que seja uma cultura estratégica genuinamente brasileira, nos propomos o desafio de apresentar neste trabalho uma visão sobre a cultura estratégica do EB, pois diferentemente do que ocorre no âmbito nacional, acreditamos ser possível identificar e apontar uma cultura estratégica no EB.

Primeiramente, cabe aqui apresentar a diferença entre cultura estratégica e cultura organizacional, de forma a demonstrar que o EB possui ambas.

Nasser (2012), sintetiza os conceitos de Snyder (1977); Gray (1986) e Jones (1990) e de Johnston (1995) sobre cultura estratégica, expandindo o escopo de suas variáveis, incorporando conceitos como identidade nacional, tecnologia, “**cultura organizacional**”, psicologia social, entre outros elementos à análise sobre cultura estratégica.

Leite (2016), aborda duas linhas gerais de pensamento, sendo que a sua primeira linha de pensamento visa caracterizar e definir o conceito de cultura estratégica por intermédio da decomposição de dois conceitos, cultura organizacional e estratégia organizacional. Em sua análise, os elementos da cultura organizacional mais relevantes para a cultura estratégica são: as crenças, os valores, as normas e a comunicação interna.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a cultura organizacional é parte integrante da cultura estratégica, sendo esta última mais ampla e abrangente.

Após ser verificado a diferença entre cultura organizacional e cultura estratégica e que a primeira está inserida na segunda, passaremos aos motivos que nos levam a crer que o EB possui uma cultura estratégica.

A chave para acreditarmos na existência de uma cultura estratégica do EB, em contraponto a uma clara indefinição do que seja a cultura estratégica do Brasil, se baseia essencialmente em dois fundamentos. Inicialmente, as razões para a alta credibilidade e confiança do povo brasileiro no seu Exército. Posteriormente, evoca-se o conceito de Gray (1986) para cultura estratégica, com seus fatores de primeira, segunda e terceira ordem. Por fim, ao identificarmos as razões da alta credibilidade do EB e as relacionarmos com os fatores de primeira, segunda e terceira ordem de Gray teremos encontrado as provas da existência de uma cultura estratégica do EB.

Sendo assim, analisando as razões dos altos índices de credibilidade e confiança do povo brasileiro no seu Exército ao longo do tempo. Tem sido cada vez mais comum em palestras apresentadas por Oficiais-Generais a presença dos principais motivos para alta credibilidade e confiança da sociedade no EB. Dentre eles, podemos elencar:

a) as raízes históricas do Exército Brasileiro. É inegável que nos principais momentos da história de nosso País, o EB teve uma efetiva participação. Conforme Castro (2018), desde a sua formação em Guararapes, o Exército expulsou o dominador estrangeiro; promoveu a Unidade Nacional, com a atuação heroica de seu Patrono, Caxias; escreveu novas páginas de vitórias na Guerra da Tríplice Aliança; participou ativamente da Proclamação da República e da Segunda Guerra Mundial, com seus “pracinhas” na Itália, no combate ao nazifascismo na Europa. O EB além de ser protagonista na dissuasão de inúmeros conflitos, demonstrou ao longo da história o seu “Braço Forte”, em perfeita integração com os interesses do povo brasileiro.

b) os Valores adotados pelo Exército, que norteiam e caracterizam a Instituição. Desde os Colégios Militares, com seu Projeto Valores, passando pelas escolas de formação dos militares de carreira, pela formação individual básica dos militares que prestam seu serviço militar obrigatório, até chegar nas decisões tomadas na rotina do dia a dia. Valores éticos e morais sempre nortearam os integrantes do EB. Constituído por homens e mulheres de todas as classes sociais, em um momento em que a demanda da sociedade por esses Valores se torna cada vez mais latente, verifica-se que a credibilidade e confiança do povo brasileiro no nosso Exército é reforçada. O Patriotismo, o Dever, a Lealdade, a Integridade e a Coragem representam a síntese dos Valores cultuados pelo EB, em virtude de constarem da Missão do Exército e do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx).

c) as Entregas para nossa sociedade. Dentre tantas tarefas importantes desenvolvidas pelo Exército em prol do nosso povo, podemos destacar a Operação Carro-Pipa, de distribuição de água potável às populações do semiárido nordestino e região norte dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo; os atendimentos médico-odontológicos proporcionados aos povos indígenas e às comunidades ribeirinhas da Amazônia e do Pantanal; o apoio à Defesa Civil nas situações de emergência e calamidade pública; a Operação Acolhida, de assistência emergencial

aos refugiados e imigrantes venezuelanos, com seu acolhimento na fronteira norte do Brasil e sua interiorização no restante do País. Uma pequena amostra das inúmeras ações subsidiárias realizadas pelo EB, que materializam sua “Mão Amiga”. Dessa forma, as Entregas para nossa sociedade contribuem para a manutenção do respeito e admiração dos brasileiros pelo seu Exército.

Retornando ao segundo ponto, em que Gray define cultura estratégica como sendo o somatório de ideias, tendo como raízes, sua geografia e experiência histórica (fatores de primeira ordem); como formas, os conceitos, os recursos empregados, os comportamentos e costumes (fatores de segunda ordem); e como manifestações, os impactos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e militares (fatores de terceira ordem). (LEITE, 2021 apud GRAY, 2013).

Ao fazermos a correlação das razões para a alta credibilidade e confiança do povo brasileiro no seu Exército com os fatores de primeira, segunda e terceira ordem de Gray, temos a seguinte composição:

- a) as raízes históricas do EB atendem aos fatores de primeira ordem, que têm como premissas principais fatores geográficos e históricos;
- b) o padrão de comportamento exteriorizado por seus integrantes e os valores cultuados no âmbito da instituição do poder terrestre correspondem aos fatores de segunda ordem; e
- c) as entregas realizadas à sociedade brasileira, mediante atividades que denotam a presença da “Mão Amiga” do EB, cumprem requisitos presentes nos fatores de terceira ordem, tais como manifestações, impactos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e militares.

Dessa maneira, tomando por base o conceito empregado por Gray, verifica-se que o EB cumpre os requisitos para provar a existência de uma cultura estratégica própria.

Visando a projeção da cultura estratégica do EB, visualiza-se ser importante adotar uma expressão que represente a cultura estratégica do nosso Exército, tal qual ocorre com os EUA (**Ethos**), a Rússia (**Topos**) e a China (**Cronos**).

Assim sendo, sugere-se o termo **Axíes** para caracterizar a cultura estratégica do EB. **Axíes**, é uma palavra de origem grega, sem tradução direta para a língua portuguesa mas que ao ser traduzida para língua inglesa significa **Values**. Por sua vez, tal palavra ao ser traduzida para língua portuguesa significa **Valores** e

dependendo do contexto, outro significado admitido para **Axíes** seria **Merits**, ou seja **Méritos** na língua portuguesa.

Com relação ao Mérito, o que falar sobre a meritocracia e a sua relevância para o EB. Desde a formação básica dos recrutas, passando pelos bancos escolares, dos Colégios Militares e de seus Estabelecimentos de Ensino, chegando até os seus cursos operacionais e de especialização, o EB sempre destacou aquele que obtém o melhor resultado, fruto dos seus esforços próprios e merecimento, independente de sua origem, classe social ou religião; e é isso que representa o Mérito para o Exército.

Ou seja, sua importância é tão grande que provavelmente, depois da Hierarquia e Disciplina, se houvesse um terceiro pilar para o Exército, este seria o Mérito.

Finalmente, conclui-se que o Exército possua uma cultura estratégica própria, mesmo havendo uma indefinição do que seja a cultura estratégica do Brasil. O significado da expressão grega **Axíes** para Valores e Méritos é o que melhor representa a cultura estratégica do EB, seu histórico, seus Valores e suas entregas para a sociedade brasileira.

#### 4.3 PESQUISA

A pesquisa realizada teve por finalidade verificar a percepção geral existente sobre a formação dos Sargentos de Carreira e a criação da Nova Escola de Sargentos, sendo realizado um teste inicial com os oficiais que estavam realizando o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) e aplicada em definitivo nos integrantes do 3º turno do CAS da EASA.

Apresentando no início do questionário, um breve resumo histórico e o atual contexto que levaram a decisão de se construir uma Nova Escola de Sargentos: No passado, o estabelecimento da formação dos Sargentos de Carreira em Minas Gerais foi um marco significativo para o seu aprimoramento, que passou a ter uma escola criada para esse fim específico, a Escola de Sargentos das Armas (ESA).

Entretanto, com o tempo as necessidades da Força Terrestre se modificaram e a ESA passou a não comportar todas as demandas do Exército Brasileiro. Novas especialidades surgiram, os efetivos ampliaram e a complexidade da capacitação técnica aumentou, chegando-se à conclusão de que havia a necessidade da criação de uma Nova Escola de Sargentos, englobando todas as formações existentes.

Em seguida foi apresentado o seguinte comando e parametrização para responder a pesquisa: “Responda as perguntas abaixo, de acordo com a sua experiência e opinião, sabendo que existem 5 (cinco) opções de respostas a serem priorizadas nas questões 2, 3 e 4. Destaco, ainda, que as opções de resposta a serem priorizadas nas referidas questões foram obtidas em estudos da Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil) e em Grupos de Trabalhos que visam a construção da Nova Escola de Sargentos.”

Dessa forma, as seguintes perguntas foram elaboradas e apresentadas para os militares de cada grupo de pesquisa.

01) O Sr acredita que a centralização de todas as formações dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro em uma única escola irá resultar em uma melhoria para essa formação?

( ) SIM

( ) NÃO

02) Ordene abaixo, de acordo com o grau de importância, do maior para o menor, os principais problemas do atual modelo de formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro.

1. A infraestrutura dos Estabelecimentos de Ensino (ESA, EsSLog, CIAvEx) não é a mais adequada para um Ensino Superior de qualidade.

2. A dificuldade na seleção de instrutores e monitores de qualidade nas Organizações Militares de Corpo de Tropa (OMCT).

3. As limitações de tamanho e distância do Campo de Instrução General Moacyr Araújo Lopes (CIGMAL) utilizado pela ESA.

4. As dimensões das instalações da ESA atendem parcialmente ou não atendem as necessidades atuais, em especial o TFM, para a formação dos Sargentos de Carreira.

5. A descentralização de todas as formações existentes dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, resultando assim em uma padronização da instrução abaixo do desejável, principalmente entre as diversas OMCT.

03) Ordene abaixo, de acordo com a sua opinião e grau de importância, do maior para o menor, as principais vantagens de centralizar todas as formações de Sargentos de Carreira na Nova Escola de Sargentos.

1. A possibilidade da Nova Escola de Sargentos possuir em sua área um Campo de Instrução com o tamanho adequado ao emprego de novos armamentos e viaturas, como o uso de Blindados e do tiro real de Artilharia.

2. A possibilidade da dimensão das instalações da Nova Escola de Sargentos ser mais adequada para realização de todas as atividades, em especial o TFM, padronizando a instrução para todas as formações existentes.

3. Aperfeiçoar o desenvolvimento dos Valores Militares para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, reforçando o seu comprometimento com a Instituição e a Nação.

4. Aprimorar o processo de seleção de instrutores e monitores para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, em comparação com o atual modelo com escolas de formação descentralizadas.

5. Construir uma infraestrutura mais adequada a um Estabelecimento de Ensino Superior de qualidade, para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro.

04) Ordene abaixo, de acordo com o grau de importância, do maior para o menor, as principais expectativas para a futura formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, a partir do funcionamento da Nova Escola de Sargentos.

1. A partir da existência de uma única turma de formação, forjada no mesmo Estabelecimento de Ensino, é esperado um incremento no espírito de corpo e camaradagem dessas turmas de formação.

2. A criação de uma Nova Escola de Sargentos com Ensino Superior de referência e qualidade, deverá aumentar o sentimento de orgulho e pertencimento ao Exército Brasileiro das novas turmas de formação.

3. A colocação de todas as formações existentes de Sargentos de Carreira em um único Estabelecimento de Ensino, favorece o esforço de identidade cultural entre os Sargentos, sendo um importante fator de coesão entre as turmas de formação.

4. O desenvolvimento dos Valores Militares será aperfeiçoado para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, gerando um maior comprometimento com a Instituição.

5. O funcionamento de uma Nova Escola de Sargentos com Ensino Superior de referência e qualidade, deverá gerar uma maior valorização do Sargento de Carreira do Exército Brasileiro.

Por fim, no próximo capítulo serão apresentados o resultado e a análise da pesquisa aplicada.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir, os resultados da pesquisa realizada junto ao 3º turno do CAS da EASA serão apresentados e analisados.

### **1ª QUESTÃO**

O Sr acredita que a centralização de todas as formações dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro em uma única escola irá resultar em uma melhoria para essa formação?

( ) SIM

( ) NÃO

**GRÁFICO 1** – Resultado 1ª Questão



Fonte: De autoria própria (2022)

Da análise das respostas apresentadas, fica claro que a quase totalidade dos entrevistados acreditam na importância da criação de uma Nova escola de Sargentos centralizada, com 98,4% de Sim e apenas 1,6% de Não.

Ou seja, isso reforça os planejamentos do Alto Comando do Exército e do DECEX, no esforço de construção da Nova Escola de Sargentos.

### **2ª QUESTÃO**

Ordene abaixo, de acordo com o grau de importância, do maior para o menor, os principais problemas do atual modelo de formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro.

Item 1. A infraestrutura dos Estabelecimentos de Ensino (ESA, EsSLog, CIAvEx) não é a mais adequada para um Ensino Superior de qualidade.

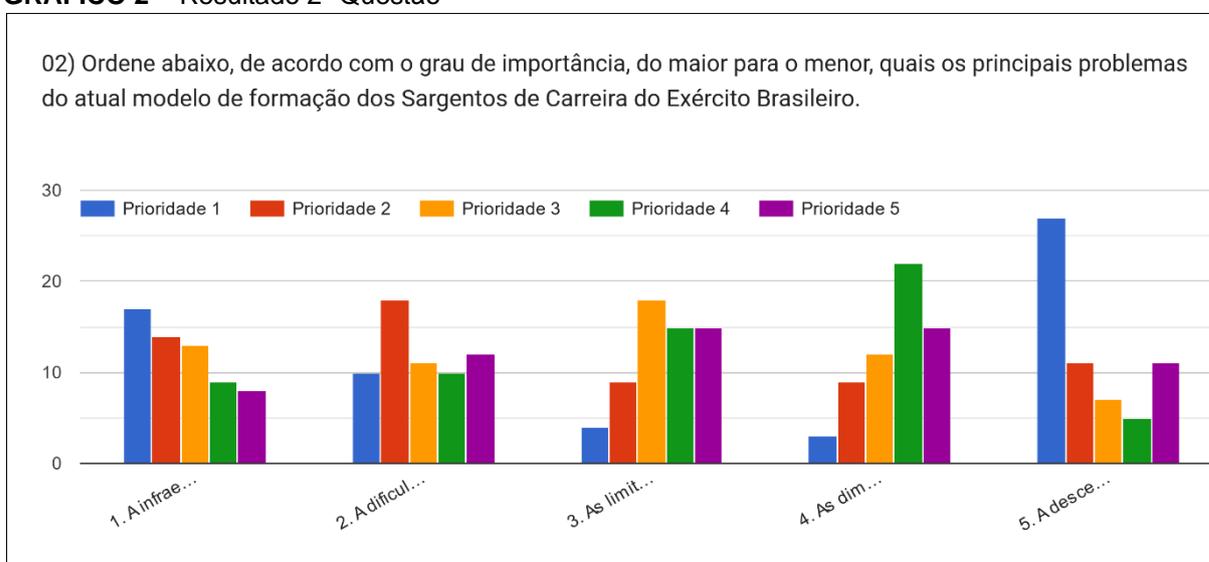
Item 2. A dificuldade na seleção de instrutores e monitores de qualidade nas Organizações Militares de Corpo de Tropa (OMCT).

Item 3. As limitações de tamanho e distância do Campo de Instrução General Moacyr Araújo Lopes (CIGMAL) utilizado pela ESA.

Item 4. As dimensões das instalações da ESA atendem parcialmente ou não atendem as necessidades atuais, em especial o TFM, para a formação dos Sargentos de Carreira.

Item 5. A descentralização de todas as formações existentes dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, resultando assim em uma padronização da instrução abaixo do desejável, principalmente entre as diversas OMCT.

**GRÁFICO 2** – Resultado 2ª Questão



Fonte: De autoria própria (2022)

Da análise objetiva das respostas da 2ª Questão, onde se busca a opinião e percepção dos entrevistados sobre a pergunta elaborada, temos o item 5 com 27 votos na prioridade 1, sendo o maior número de votos desta prioridade e o item 1 com 17 votos na prioridade 1, segundo maior número de votos.

O item 2 com 18 votos na prioridade 2; o item 3 com 18 votos na prioridade 3; e o item 4 com 22 votos na prioridade 4.

Ou seja, o item 5 foi considerado o mais importante pelos entrevistados nessa questão, sendo seguido de perto pelo item 1.

Da análise qualificada das respostas, alcançada quando utilizamos um sistema de pesos para cada resposta, sendo atribuído peso 5 para prioridade 1 até

chegarmos ao peso 1 para prioridade 5, obtemos uma pontuação para cada item, tornando assim possível mensurar qual o item mais importante, conforme a resposta atribuída pelos entrevistados.

Dessa forma, obtivemos a seguinte pontuação qualificada, o item 5 que trata da descentralização de todas as formações de Sargentos existentes, com 221 pontos, pode ser considerado o item mais relevante da 2ª Questão.

O item 1 que aborda a infraestrutura dos Estabelecimentos de Ensino, com 206 pontos, ficando em 2º lugar em relevância. O item 2 que trata da dificuldade na seleção de instrutores e monitores de qualidade nas OMCT, com 187 pontos, ficando em 3º lugar.

O item 3 que aborda as limitações de tamanho e distância do CIGMAL, com 155 pontos, ficando em 4º lugar, e o item 4 que trata sobre as dimensões das instalações da ESA, visando atender as demandas de formação dos Sargentos, em especial para a prática do TFM, com 146 pontos, ficando em 5º lugar.

### **3ª QUESTÃO**

Ordene abaixo, de acordo com a sua opinião e grau de importância, do maior para o menor, as principais vantagens de centralizar todas as formações de Sargentos de Carreira na Nova Escola de Sargentos.

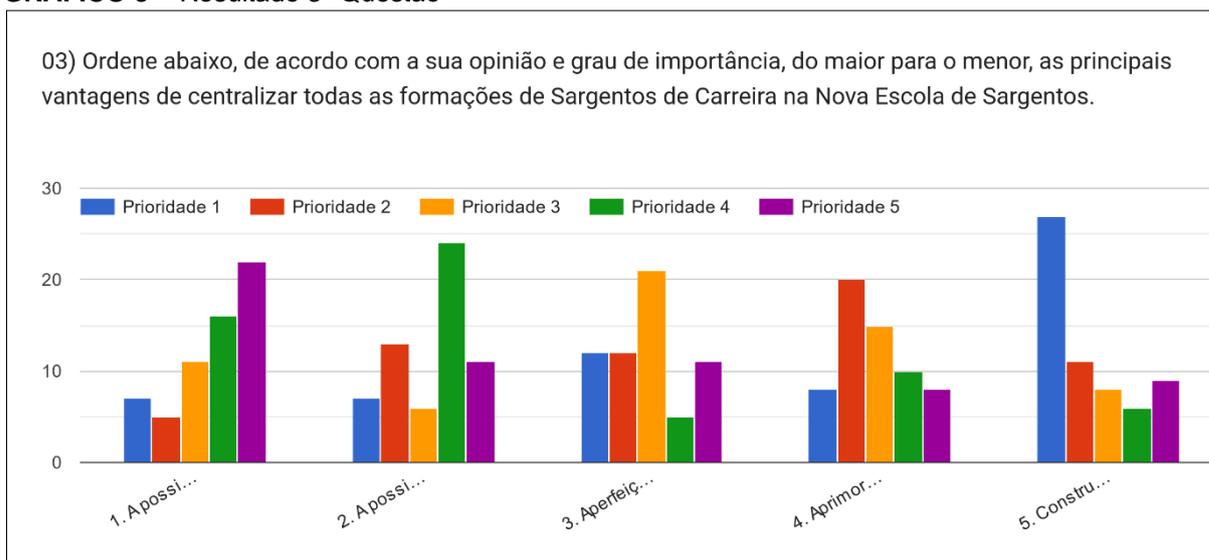
Item 1. A possibilidade da Nova Escola de Sargentos possuir em sua área um Campo de Instrução com o tamanho adequado ao emprego de novos armamentos e viaturas, como o uso de Blindados e do tiro real de Artilharia.

Item 2. A possibilidade da dimensão das instalações da Nova Escola de Sargentos ser mais adequada para realização de todas as atividades, em especial o TFM, padronizando a instrução para todas as formações existentes.

Item 3. Aperfeiçoar o desenvolvimento dos Valores Militares para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, reforçando o seu comprometimento com a Instituição e a Nação.

Item 4. Aprimorar o processo de seleção de instrutores e monitores para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, em comparação com o atual modelo com escolas de formação descentralizadas.

Item 5. Construir uma infraestrutura mais adequada a um Estabelecimento de Ensino Superior de qualidade, para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro.

**GRÁFICO 3 – Resultado 3ª Questão**

Fonte: De autoria própria (2022)

Da análise objetiva das respostas da 3ª Questão, onde se busca a opinião e percepção dos entrevistados sobre a pergunta elaborada, temos o item 5 com 27 votos na prioridade 1, sendo o maior número de votos desta prioridade.

O item 4 com 20 votos na prioridade 2; o item 3 com 21 votos na prioridade 3; o item 2 com 24 votos na prioridade 4; e o item 1 com 22 votos na prioridade 5.

Ou seja, o item 5 foi considerado o mais importante pelos entrevistados nessa questão, sendo seguido em grau de importância pelo item 4.

Da análise qualificada das respostas, obtivemos a seguinte pontuação qualificada, o item 5 que trata da construção de uma infraestrutura mais adequada a um Estabelecimento de Ensino Superior de qualidade, com 224 pontos, pode ser considerado o item mais relevante da 3ª Questão.

O item 4 que aborda o aprimoramento do processo de seleção de instrutores e monitores, com 193 pontos, ficando em 2º lugar em relevância. O item 3 que trata do aperfeiçoamento do desenvolvimento dos Valores Militares para todas as formações existentes, com 192 pontos, ficando em 3º lugar.

O item 2 que aborda a possibilidade da dimensão das instalações da Nova Escola de Sargentos ser mais adequada para realização de todas as atividades, em especial o TFM, com 164 pontos, ficando em 4º lugar, e o item 1 que trata sobre a possibilidade da Nova Escola de Sargentos possuir em sua área um Campo de Instrução com o tamanho adequado, com 142 pontos, ficando em 5º lugar.

#### **4ª QUESTÃO**

Ordene abaixo, de acordo com o grau de importância, do maior para o menor, as principais expectativas para a futura formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, a partir do funcionamento da Nova Escola de Sargentos.

Item 1. A partir da existência de uma única turma de formação, forjada no mesmo Estabelecimento de Ensino, é esperado um incremento no espírito de corpo e camaradagem dessas turmas de formação.

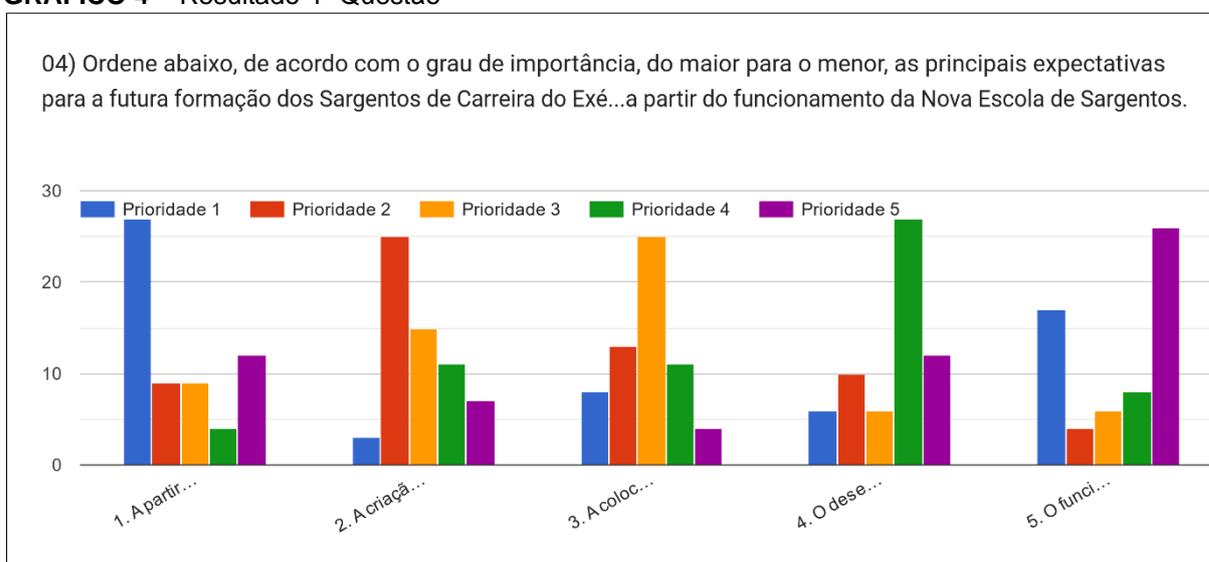
Item 2. A criação de uma Nova Escola de Sargentos com Ensino Superior de referência e qualidade, deverá aumentar o sentimento de orgulho e pertencimento ao Exército Brasileiro das novas turmas de formação.

Item 3. A colocação de todas as formações existentes de Sargentos de Carreira em um único Estabelecimento de Ensino, favorece o esforço de identidade cultural entre os Sargentos, sendo um importante fator de coesão entre as turmas de formação.

Item 4. O desenvolvimento dos Valores Militares será aperfeiçoado para todas as formações existentes de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro, gerando um maior comprometimento com a Instituição.

Item 5. O funcionamento de uma Nova Escola de Sargentos com Ensino Superior de referência e qualidade, deverá gerar uma maior valorização do Sargento de Carreira do Exército Brasileiro.

**GRÁFICO 4 – Resultado 4ª Questão**



Fonte: De autoria própria (2022)

Da análise objetiva das respostas da 4ª Questão, onde se busca a opinião e percepção dos entrevistados sobre a pergunta elaborada, temos o item 1 com 27 votos na prioridade 1, sendo o maior número de votos desta prioridade.

O item 2 com 25 votos na prioridade 2; o item 3 com 25 votos na prioridade 3; o item 4 com 27 votos na prioridade 4; e o item 5 com 26 votos na prioridade 5.

Ou seja, o item 1 foi considerado o mais importante pelos entrevistados nessa questão, sendo seguido em grau de importância pelo item 2.

Da análise qualificada das respostas, obtivemos a seguinte pontuação qualificada, o item 1 que trata do incremento no espírito de corpo e camaradagem das turmas de formação, a partir da existência de uma única turma de formação, forjada no mesmo Estabelecimento de Ensino, com 218 pontos, pode ser considerado o item mais relevante da 4ª Questão.

O item 3 que aborda a colocação de todas as formações existentes em um único Estabelecimento de Ensino, favorecendo a identidade cultural entre os Sargentos, com 193 pontos, ficando em 2º lugar em relevância.

O item 2 que trata do aumento do sentimento de orgulho e pertencimento ao Exército Brasileiro das novas turmas de formação, com a criação de uma Nova Escola de Sargentos com Ensino Superior de referência e qualidade, com 189 pontos, ficando em 3º lugar.

O item 5 aborda que o funcionamento de uma Nova Escola de Sargentos com Ensino Superior de referência e qualidade, deverá gerar uma maior valorização do Sargento de Carreira do EB, com 161 pontos, ficando em 4º lugar.

O item 4 trata sobre o desenvolvimento dos Valores Militares sendo aperfeiçoado para todas as formações existentes, gerando assim um maior comprometimento com a Instituição, com 154 pontos, ficou em 5º lugar.

Enfim, os resultados apresentados e analisados neste capítulo servirão de base para a montagem das recomendações que serão realizadas no próximo capítulo.

## 6. RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem por finalidade apresentar recomendações visando a implantação da Nova Escola de sargentos.

Considerando que cada recomendação corresponde também a uma expectativa sobre a futura formação dos Sargentos de Carreira e tomando por base o conteúdo apresentado sobre o projeto da Nova Escola de Sargentos, uma visão sobre a cultura estratégica do EB e a pesquisa realizada.

Dessa forma, com a construção da Nova Escola de Sargentos, recomenda-se:

### **Recomendação nº 1**

Foco na padronização do ensino e de procedimentos com as diversas especializações existentes na Nova Escola de Sargentos, pois foi identificado como o principal problema do atual modelo de formação, causado pela descentralização das diversas escolas de formação dos Sargentos.

Ressalta-se que este aspecto impacta diretamente na meritocracia, permitindo condições iguais para todos os integrantes das futuras turmas de formação.

De acordo com a pesquisa realizada, o item que trata dessa descentralização foi considerado o mais relevante da 2ª Questão, com 221 pontos.

### **Recomendação nº 2**

Prioridade no investimento de construção de um Estabelecimento de Ensino Superior de qualidade, para a futura formação dos Sargentos, com infraestrutura moderna e adequada, inclusive disponibilizando espaços para futuras ampliações que se fizerem necessárias ao longo do tempo.

Este aspecto foi evidenciado na pesquisa como sendo a principal vantagem para centralizar todas as formações dos Sargentos em uma única escola. O item que trata da construção de uma infraestrutura mais adequada a um Estabelecimento de Ensino Superior de qualidade foi considerado o mais relevante da 3ª Questão, com 224 pontos.

### **Recomendação nº 3**

Atenção no desenvolvimento do espírito de corpo e camaradagem das futuras turmas de formação, a partir do funcionamento da Nova Escola de Sargentos, pois foi verificado na pesquisa junto aos integrantes do 3º turno do CAS, como sendo a principal expectativa para a futura formação dos Sargentos.

Segundo a pesquisa realizada, o item que trata desse incremento no espírito de corpo e camaradagem foi considerado o mais relevante da 4ª Questão, com 218 pontos.

#### **Recomendação nº 4:**

Cuidado especial na contração do futuro Corpo Docente, visando facilitar o reconhecimento da Nova Escola de Sargentos como uma instituição de ensino superior de qualidade e referência. Destaca-se que a escolha desse Corpo Docente deve estar alinhada com os Valores desenvolvidos pelo EB, para que não haja prejuízo na formação dos futuros Sargentos.

O desenvolvimento de um Ensino Superior de referência e qualidade para as novas turmas de formação deverá aumentar o sentimento de orgulho e pertencimento ao EB.

#### **Recomendação nº 5**

Prioridade, foco e atenção no desenvolvimento dos Valores Militares, pois foi verificado no corpo deste trabalho que Valores são uma importante componente da cultura estratégica do EB,

Nesse sentido, surge um sinal de alerta com a pesquisa realizada que identificou uma baixa prioridade do tema Valores, junto aos entrevistados do 3º turno do CAS. Conforme pesquisa realizada, o item que trata do aperfeiçoamento do desenvolvimento dos Valores Militares para todas as formações ficou em 3º lugar na 3ª Questão, com 192 pontos, e o item que trata sobre o desenvolvimento dos Valores Militares como forma de gerar maior comprometimento com a Instituição ficou em 5º lugar (último) na 4ª Questão, com 154 pontos.

Todas as recomendações levantadas neste capítulo visam o aperfeiçoamento da formação dos Sargentos de Carreira do EB, tendo em vista o surgimento de novas especialidades, a necessidade de se fazer mais com menos e o aumento da complexidade da capacitação técnica.

Por fim, o estabelecimento da formação dos Sargentos de Carreira em Minas Gerais, no passado, foi um marco significativo para o seu aprimoramento. Dessa forma, a expectativa geral é que a centralização da formação dos Sargentos de Carreira em Pernambuco, possa ser outro importante marco para a sua modernização.

## 7 CONCLUSÃO

Neste trabalho foi procurado identificar a influência da cultura estratégica do EB na criação da Nova Escola de Sargentos, bem como as principais expectativas na futura formação dos Sargentos de Carreira do Exército.

Inicialmente foi realizada uma revisão de literatura abordando o histórico de formação dos Sargentos de Carreira e o referencial teórico sobre cultura estratégica.

Em seguida, foi apresentado o Projeto Nova Escola de Sargentos, criado em virtude da dificuldade do atual modelo de formação para superar dois grandes problemas estruturais mapeados pelo DECEX, cuja solução ultrapassa o nível estratégico, alcançando o nível político:

a) espaço físico e estrutural da ESA, impedindo a implantação dos 2 (dois) anos de formação do Sargento de Carreira em um único local e a ampliação de demais estruturas físicas para a modernização do ensino.

b) descentralização dos diversos tipos de formação dos Sargentos de Carreira. A ESA forma somente o Sargento de Carreira das Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações). As demais formações são realizadas na EsLog (Material Bélico, Intendência, Saúde, Topografia e Músico) e no CIAVEx (Aviação).

Dando continuidade, foi apresentada uma visão sobre a cultura estratégica do EB, demonstrando a existência dessa cultura estratégica, em contraponto a uma clara indefinição do que seja a cultura estratégica do Brasil.

Tomando por base o referencial teórico de Gray que define cultura estratégica como sendo o somatório de ideias, tendo como raízes, sua geografia e experiência histórica (fatores de primeira ordem); como formas, os conceitos, os recursos empregados, os comportamentos e costumes (fatores de segunda ordem); e como manifestações, os impactos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e militares (fatores de terceira ordem). (LEITE, 2021 apud GRAY, 2013).

Dessa forma, ao fazermos a correlação das razões para a alta credibilidade e confiança do povo brasileiro no seu Exército com os fatores de primeira, segunda e terceira ordem de Gray, temos a seguinte composição:

a) as raízes históricas do EB atendem aos fatores de primeira ordem, que têm como premissas principais fatores geográficos e históricos;

b) o padrão de comportamento exteriorizado por seus integrantes e os valores cultuados no âmbito da instituição do poder terrestre correspondem aos fatores de segunda ordem; e

c) as entregas realizadas à sociedade brasileira, mediante atividades que denotam a presença da “Mão Amiga” do EB, cumprem requisitos presentes nos fatores de terceira ordem, tais como manifestações, impactos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e militares.

Assim sendo, visando a projeção da cultura estratégica do EB, sugere-se a adoção do termo grego **Axíes**, significando Valores e Mérito, para caracterizar com perfeição a cultura estratégica do Exército.

Em síntese, pode-se afirmar que a influência da cultura estratégica do EB na criação da Nova Escola de Sargentos foi demonstrada com as seguintes ações:

a) a escolha da sede única da Nova Escola de Sargentos em Recife-PE, retirando esse importante estabelecimento de ensino do eixo Sul-Sudeste e localizando-o nas proximidades do berço histórico e gênese do EB, em Guararapes-PE; atendendo assim os fatores de primeira ordem, com seus aspectos geográficos e históricos.

b) a futura construção de uma escola de nível superior com as dimensões e magnitude da Nova Escola de Sargentos, tendo por norte o ensino moderno de qualidade, a transmissão dos Valores cultuados pelo EB e o emprego da meritocracia; correspondem aos fatores de segunda ordem, com suas formas, conceitos e comportamentos-costumes.

c) as obras direcionadas para a construção da Nova Escola de Sargentos e os investimentos de infraestrutura a serem realizados pelo governo de Pernambuco, representam os impactos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e militares gerados como consequência, direta ou indireta, da escolha do local da Nova Escola de Sargentos; cumprindo assim os requisitos dos fatores de terceira ordem, com suas entregas para a sociedade.

O resultado encontrado na pesquisa aponta para as expectativas sobre a futura formação dos Sargentos, sendo apresentadas em forma de recomendações, no capítulo anterior:

a) foco na padronização do ensino e de procedimentos com as diversas especializações existentes na Nova Escola de Sargentos.

b) prioridade no investimento de construção de um Estabelecimento de Ensino superior de qualidade, para a futura formação dos Sargentos, com infraestrutura moderna e adequada.

c) atenção no desenvolvimento do espírito de corpo e camaradagem das futuras turmas de formação, a partir do funcionamento da Nova Escola de Sargentos.

d) cuidado especial na contratação do futuro Corpo Docente, a escolha desse Corpo Docente deve estar alinhada com os Valores desenvolvidos pelo EB, para que não haja prejuízo na formação dos futuros Sargentos.

e) prioridade, foco e atenção no desenvolvimento dos Valores Militares, por serem uma importante componente da cultura estratégica do EB.

Finalmente, conclui-se que houve efetiva influência da cultura estratégica do EB na criação da Nova Escola de Sargentos, mesmo que de forma inconsciente e não sistematizada,

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Comandante do Exército. **Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023**. Portaria nº 1968 – Cmt Ex, 3 dez. 2019. Brasília, DF, 2019.

\_\_\_\_\_. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Estudo de Viabilidade do Projeto de Formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro (FORSACEB)**, 31 out. 2017. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

\_\_\_\_\_. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Diretoria de Educação Técnica Militar. **Memória para Decisão, Nr 01/19-Sec Ens, DETMil**, 20 mar. 2019. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

\_\_\_\_\_. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **Manual de elaboração de projetos de pesquisa na ECEME**. Rio de Janeiro, RJ, 2012.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **Diretriz para o Projeto Formação dos Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro (EB20D-01.032)**. Portaria nº 340 - EME, 17 dez. 2015. Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 132 – EME, de 25 de junho de 2020, Constitui o Grupo de Trabalho para apresentar linhas de ação para a criação da Nova Escola de Formação e Graduação de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro**. Boletim do Exército nº 26, 26 jun. 2020. Brasília, DF, 2020.

CASTRO, Adriana. **Exército Brasileiro – “Braço Forte, Mão Amiga”**. EBlog: Blog do Exército Brasileiro. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/exercito-brasileiro-braco-forte-mao-amiga.html>>. Acesso em: 11 out. 2022.

COUTAU-BÉGARIE, Hervé. **Tratado de estratégia**. Tradução de Brigitte Bentolila de Assis Manso et al. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2010.

CUNHA, Guilherme Lopes da; APPEL, Tiago Nasser; QUEIROZ, Fábio Albergaria de. **Identidade e Cultura Estratégica no Brasil contemporâneo**. Revista Intellector: Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Rio de Janeiro, v. 16, n. 32, p. 16–27, jul./dez. 2019.

DA SILVA, Paulo Vladimir Sousa. **A cultura estratégica brasileira na atualidade**. A Defesa Nacional, v. 104, n. 832, p. 31-41, 1 mar. 2017.

DOMINGUES, Clayton Amaral, NEVES, Eduardo Borba. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

FERREIRA, Ramon Vilas Boas. A construção e o fortalecimento da identidade militar: uma análise dos sistemas simbólicos da Escola de Sargentos das Armas (ESA). In: RODRIGUES, Fernando da Silva, FRANCHI, Tássio (org.). **Exército Brasileiro: Perspectivas Interdisciplinares**. 1. ed. Rio de Janeiro: Maud X, 2022. p. 357-372.

GRAY, Colin S. **Perspectives on strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

GRAY, Colin S. **Modern strategy**. Oxford: Oxford University Press, 1986.

HOW to say values in Greek. **Word hippo: Thesaurus and word tools for your creative needs**. 2022. Disponível em: <<https://www.wordhippo.com/whatis/the/greek-word-for-048b0cb1b94379c74e7e8c8ede496e3edbea3386.html>>.

Acesso em: 20 jun. 2022.

LEITE, Carlos Alberto. **Os contornos epistemológicos da cultura estratégica: uma abordagem comparativa**. Revista Hoplos. Vol 5. nº 9. Rio de Janeiro, 2021.

NASSER, Reginaldo Mattar. **Considerações sobre o conceito de cultura estratégica**. Defesa nacional para o século XXI: política internacional, estratégia e tecnologia militar. In: SILVA FILHO, Edison Benedito da; MORAES, Rodrigo Fracalossi de (org.). Rio de Janeiro : Ipea, 2012.

PEREIRA JUNIOR, Joarez Alves. **Uma nova escola para transformar a formação dos sargentos de carreira do Exército Brasileiro**. EBlog: Blog do Exército Brasileiro. Brasília, 2020. Disponível em: <<http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/uma-nova-escola-para-transformar-a-formacao-dos-sargentos-de-carreira-do-exercito-brasileiro.html>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

ROMANA, Heitor Barras. **Da cultura estratégica: uma abordagem sistêmica e interdisciplinar**. Revista Escola Guerra Naval, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 13–32, jan./abr. 2016.