

**ESCOLA DE SARGENTOS DAS ARMAS  
ESCOLA SARGENTO MAX WOLF FILHO  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COMUNICAÇÕES  
MILITARES**

**ENTRE CONSELHOS E NORMAS: o decálogo do General Jarbas aos Sargentos  
recém-formados.**

André Luiz Medeiros  
Eduardo Oliveira de Sena  
Ezio Luiz Francisco do Nascimento Júnior  
Gustavo Henrique de Jesus Gomes  
Lucas Sana Nunes  
Marcos Filipe de Oliveira Silva  
Vinícius Brum Ferreira

<sup>1</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: [dedelm00@gmail.com](mailto:dedelm00@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: [gremio.sena@gmail.com](mailto:gremio.sena@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: [eziojunior308@gmail.com](mailto:eziojunior308@gmail.com)

<sup>4</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: [gustavohjgomes@gmail.com](mailto:gustavohjgomes@gmail.com)

<sup>5</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: [lucassananuness@gmail.com](mailto:lucassananuness@gmail.com)

<sup>6</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: [marfil0899@outlook.com](mailto:marfil0899@outlook.com)

<sup>7</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: [brum.vinicius@hotmail.com](mailto:brum.vinicius@hotmail.com)

André Luiz Medeiros  
Eduardo Oliveira de Sena  
Ezio Luiz Francisco do Nascimento Júnior  
Gustavo Henrique de Jesus Gomes  
Lucas Sana Nunes  
Marcos Filipe de Oliveira Silva  
Vinícius Brum Ferreira

**ENTRE CONSELHOS E NORMAS: o decálogo do General Jarbas aos Sargentos recém-formados**

Projeto de pesquisa do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares apresentado à Escola de Sargentos das Armas como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Ciências Militares

Orientador: 1º Ten Rodrigo Prado Luis Nunes

Área de concentração: Ciências Militares

**TRÊS CORAÇÕES – MG**

**2022**



**ESCOLA DE SARGENTOS DAS ARMAS  
ESCOLA SARGENTO MAX WOLF FILHO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

André Luiz Medeiros  
Eduardo Oliveira de Sena  
Ezio Luiz Francisco do Nascimento Júnior  
Gustavo Henrique de Jesus Gomes  
Lucas Sana Nunes  
Marcos Filipe de Oliveira Silva  
Vinícius Brum Ferreira

**ENTRE CONSELHOS E NORMAS: o decálogo do General Jarbas aos Sargentos recém-formados.**

Projeto de pesquisa do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares apresentado à Escola de Sargentos das Armas como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Ciências Militares.

APROVADO EM            DE            DE 2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

1º Tenente Rodrigo Prado Luis Nunes

---

2º Tenente Dinalva Ferreira da Silva

---

2º Tenente Debora Gouvea Rocha

## RESUMO

A presente pesquisa tem como finalidade principal fundamentar teoricamente os princípios citados no decálogo do senhor General de Exército Jarbas Bueno da Costa, intitulado Conselhos aos futuros sargentos. A referida obra visa auxiliar os Sargentos recém-formados do Exército Brasileiro, além de, indiscutivelmente, trazer conselhos válidos para todo militar. O autor do decálogo, General Jarbas, ex-aluno e eterno Comandante da Escola de Sargentos das Armas (ESA), Escola Sargento Max Wolf Filho, em dez princípios, aborda aspectos militares, pessoais, assim como interpessoais, tendo em vista um Sargento exemplar e, por consequência, com uma carreira bem-sucedida. Para o presente estudo, foi escolhido o método de revisão bibliográfica, de natureza exploratória e explicativa, com o objetivo de esclarecer os mandamentos presentes nos Conselhos aos futuros sargentos, fundamentando-os teoricamente nos documentos da Força Terrestre disponíveis sobre os assuntos voltados para liderança militar e progressão na carreira, como: Boletins, Manuais de Instrução Geral, Portarias e demais obras que versam sobre os assuntos em questão. Além disso, por meio da análise do Serviço de Valorização do Mérito, que regula o sistema de pontuação dos praças, buscar-se-á confirmar a importância dos itens tratados em nosso objeto de pesquisa, uma vez que muitos deles ratificam os valores militares cultuados pelo Exército Brasileiro. Ao fim desta pesquisa, espera-se atingir o devido embasamento do decálogo, bem como esclarecê-lo e difundi-lo cientificamente, a fim de que possa funcionar como um guia para os recém-formados da Escola de Sargentos das Armas.

**Palavras-chave:** Valorização do Mérito. Liderança Militar. Escola de Sargentos das Armas.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to theoretically justify the principles mentioned in the decalogue written by General Jarbas Bueno da Costa, entitled Advice to future Sergeants. This work aims to help newly graduated Sergeants of the Brazilian Army, in addition to, indisputably, bringing valid advice to all soldiers. The author of the decalogue, General Jarbas, former student and eternal Commander of the Military NCO Academy (ESA), also known as Sergeant Max Wolf Filho Academy, in ten principles, addresses military, personal, as well as interpersonal aspects, having in mind an exemplary Sergeant and, consequently, with a successful career. For the present study, the method of bibliographic review was chosen, on an exploratory and explanatory base, with the objective of clarifying the commandments present in the Councils to future Sergeants, basing them theoretically on the documents of the Brazilian Army available about military leadership and career progression, such as: Military Records, Army General Instruction Manuals, Ordinances and other documents that deal with the subjects in question. In addition, through the analysis of the Valorization of Merit Service, which regulates the ranking system of the soldiers, we will seek to confirm the importance of the items dealt with in our research object, since many of them ratify the military values worshiped by the Brazilian Army. At the end of this research, it is expected to reach the proper basis of the decalogue, as well as to clarify and disseminate it scientifically, so that it can function as a guide for the recent graduates of the Military NCO Academy.

**Keywords:** Valorization of Merit. Military Leadership. Military NCO Academy.

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
2.	<b>DESENVOLVIMENTO</b> .....	10
	2.1. DECÁLOGO CONSELHOS AOS FUTUROS SARGENTOS.....	10
	2.1.1. Tenha orgulho de ser Sargento do Exército.....	10
	2.1.2. Comande sua fração, em qualquer situação, pelo Exemplo.....	12
	2.1.3. Tenha em mente que a disciplina é aspecto fundamental da vida militar e pessoal.....	12
	2.1.4. Cuide de sua saúde pois ela é imprescindível ao exercício da profissão militar.....	13
	2.1.5. Mantenha sempre um excelente preparo físico. As menções "E" e "MB" são os objetivos do Teste de Aptidão Física.....	14
	2.1.6. Procure realizar cursos e estágios de especialização para melhorar seus conhecimentos profissionais.....	16
	2.1.7. Habilite-se em outros idiomas.....	16
	2.1.8. Seja leal com seus superiores, pares e subordinados.....	18
	2.1.9. Trate seus subordinados com respeito e dignidade.....	18
	2.1.10. Conheça muito bem os integrantes de sua fração.....	19
	2.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
	2.3 TIPOS DE PESQUISA.....	22
	2.4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	23
3.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25

## 1. INTRODUÇÃO

Em resposta à frequente busca por informações por parte dos sargentos recém-formados e Alunos do segundo ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGs) a respeito da melhor maneira de proceder, ao longo da carreira militar, surge o decálogo *Conselhos aos futuros sargentos*, objeto de estudo desta pesquisa. Composto por um conjunto de preceitos elencados pelo General de Exército reformado Jarbas Bueno da Costa, apresenta-se como um guia que norteia a vida militar dos jovens sargentos os quais ora iniciam sua trajetória profissional.

O General Jarbas foi transferido para a reserva remunerada, em 18 de novembro de 2009, quando era Comandante do Comando Militar Logístico no posto de General de Exército e, ao longo de mais de quarenta e cinco anos de serviços prestados à Força Terrestre, esteve presente na Escola de Sargentos das Armas (ESA) em três momentos distintos de sua carreira: como Aluno do Curso de Formação de Sargentos (CFS), em 1964; como 1º Tenente Instrutor do Curso de Infantaria, em 1973; e como Comandante da ESA, no posto de General de Brigada, em 1999; carreira que o permitiu vivenciar, em profundidade, todos os aspectos da profissão militar, bem como conhecer as características desejáveis dos integrantes do Exército, do soldado ao general.

Inicialmente, é indispensável considerar que o próprio gênero da obra indica a importância dele, por compilar as principais ideias e/ou condutas tidas como necessárias para o exercício de determinada atividade, ou até mesmo trazendo questões para um bom convívio social. Na história da humanidade, torna-se comum a associação de decálogo aos dez mandamentos cristãos, o mais conhecido mundialmente. Esses mandamentos, de forma sucinta e independente de crenças religiosas, são vistos como as principais regras para a vida em sociedade. No cenário militar, esse gênero já é usado, seja para tratar da saúde, seja para abordar a proteção social militar.

Nesse sentido, a obra *Conselhos aos futuros sargentos* abrange aspectos que envolvem os valores militares, o cuidado com a saúde, a necessidade de um ambiente salutar de trabalho, assim como questões que estão relacionadas, indiscutivelmente, à doutrina militar e à liderança. Ainda, ao se observar o decálogo em análise, exposto abaixo, nota-se que alguns itens apresentados discorrem sobre a Valorização do Mérito do praça, ponto primordial para a progressão na carreira.

1. Tenha orgulho de ser Sargento do Exército.
2. Comande sua fração, em qualquer situação, pelo Exemplo.

3. Tenha em mente que a disciplina é aspecto fundamental da vida militar e pessoal.
4. Cuide de sua saúde pois ela é imprescindível ao exercício da profissão militar.
5. Mantenha sempre um excelente preparo físico. As menções "E" e "MB" são os objetivos do Teste de Aptidão Física.
6. Procure realizar cursos e estágios de especialização para melhorar seus conhecimentos profissionais.
7. Habilite-se em outros idiomas.
8. Seja leal com seus superiores, pares e subordinados.
9. Trate seus subordinados com respeito e dignidade.
10. Conheça muito bem os integrantes de sua fração.

Em vista disso, após a Aula Inaugural do CFGS, ministrada pelo General Jarbas Bueno da Costa no dia 2 de fevereiro do corrente ano ao Corpo de Alunos (CA) da ESA, despertou-se no grupo, a admiração e a curiosidade a respeito de sua destacada atuação nas diversas funções que exerceu durante o serviço ativo. Assim, o grupo, ao tomar ciência de que o General estava elaborando um decálogo destinados aos futuros sargentos, decidiu basear o Trabalho de Conclusão de Curso nos princípios listados na obra *Conselhos aos futuros sargentos*, permitindo, ainda, a divulgação científica dessa.

Dessa forma, acredita-se que o estudo se justifica, primeiramente, pela qualidade e importância do objeto de pesquisa, cuja temática traz respostas às comuns indagações que acompanham o Aluno do CFGS no decorrer do período de formação, já que carrega conhecimentos cruciais para o exercício das funções atinentes ao cargo de 3º Sargento Combatente do Exército Brasileiro (EB), com foco nas questões voltadas para liderança e valorização do mérito.

Além disso, é inquestionável o merecido reconhecimento do General, por sua exemplar atuação junto ao Exército e à ESA, possuidor de uma carreira única nas Forças Armadas (FA), com passagem por duas escolas de formação do Exército, a Escola de Sargentos das Armas e a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Nestas, o General foi o primeiro colocado, durante sua formação, o que reforça seu notório saber e sua credibilidade dentro de nossa Instituição.

Dessa forma, pretende-se, por meio de uma revisão bibliográfica, de natureza exploratória e explicativa, esclarecer os mandamentos presentes nos Conselhos aos futuros sargentos, fundamentando-os teoricamente nos documentos da Força Terrestre disponíveis



sobre os assuntos voltados para liderança militar e progressão na carreira, como: Boletins, Manuais de Instrução Geral, Portarias e demais obras que versam sobre os assuntos em questão.

Além disso, por meio da análise do Serviço de Valorização do Mérito, que regula o sistema de pontuação dos praças, buscar-se-á confirmar a importância dos itens tratados em nosso objeto de pesquisa, uma vez que muitos deles ratificam os valores militares cultuados pelo Exército Brasileiro. Ao fim desta pesquisa, espera-se atingir o devido embasamento do decálogo, bem como esclarecê-lo e difundi-lo cientificamente, a fim de que possa funcionar como um guia para os recém-formados da Escola de Sargentos das Armas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

A fim de atingir os objetivos propostos, discorrer-se-á, nesta seção, sobre os princípios elencados no decálogo *Conselhos aos futuros sargentos*. A obra abrange aspectos concernentes aos valores militares, o cuidado com a saúde, a necessidade de um ambiente salutar de trabalho, bem como preceitos relacionadas, indiscutivelmente, à doutrina militar e à liderança. Portanto, com vistas a extrair o máximo de cada princípio, a análise de cada item procederá de maneira individual.

### DECÁLOGO CONSELHOS AOS FUTUROS SARGENTOS

#### 2.1.1. Tenha orgulho de ser Sargento do Exército

Conforme o antigo Comandante do Exército, o General de Exército Villas Boas, o sargento é a “Parcela da Força sobre a qual recai toda a solidez da estrutura do nosso Exército” (BRASIL, 2019). Assim sendo, é parte integrante e fundamental à estrutura organizacional e funcional da Força Terrestre, sem a qual se perde o elo de ligação entre o comando e a tropa. (BARBOSA, 2019)

À vista disso, percebe-se a grande relevância das atividades concernentes aos sargentos, visto que suas habilidades e responsabilidades, tanto físicas quanto intelectuais, são imprescindíveis para o cumprimento das missões e ocupações relativas à cada Organização Militar presente no território nacional. Além disso, cabe a esses servirem como referência imediata aos seus subordinados, a qual é conquistada por meio da liderança pelo exemplo, profissionalismo e rigoroso senso de dever, ambos advindos do orgulho de ser sargento.

Assim, o primeiro princípio do decálogo aborda o orgulho de ser sargento e, principalmente, de pertencer à instituição de maior credibilidade do País e poder contribuir para com o desenvolvimento do Brasil e para com a manutenção da soberania nacional, além de servir como tutor profissional e exemplo irredutível de probidade aos cabos e soldados sob seu comando.

Atualmente, a carreira do sargento do Exército Brasileiro vem sendo cada vez mais valorizada, uma vez que as evoluções doutrinárias e tecnológicas ocorridas nos últimos anos trouxeram consigo a necessidade de líderes de pequenas frações paulatinamente mais instruídos e aptos a atuar de acordo com as exigências de adestramento, preparo e emprego da Força. Visando atingir esses objetivos, a carga horária do Curso de Formação de Sargentos (CFS), em 2005, foi aumentada para 77 semanas – passando o Período Básico a ser realizado nas

Organizações Militares de Corpo de Tropa (OMCT) e as escolas de formação responsáveis apenas pela qualificação dos alunos. (BARBOSA, 2019).

Além disso, entre 2014 e 2019, ocorreu um aumento no soldo militar de 29,70%, 33,50% e 32,63% para terceiros, segundos e primeiros-sargentos respectivamente. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2020). Esse aumento é reflexo do reconhecimento da carreira militar, que possui adicionais e gratificações - como os adicionais de habilitação, de compensação por disponibilidade militar e de compensação orgânica, além de outros que incrementam o ganho salarial dos militares que fazem jus a esses direitos. Assim, observa-se que o sargento do Exército Brasileiro pode receber proventos superiores ao de um Oficial se suas experiências profissionais e qualificações lhe conferirem os adicionais necessários ao longo da carreira.

Não bastasse isso, o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) publicou, em 12 de dezembro de 2018, a Portaria nº 268, a qual aprovava as Instruções Reguladoras para a Execução e a Equivalência de Nível de Educação dos Cursos destinados aos Sargentos e Subtenentes. Segundo o 1º Sargento de Infantaria Juliano Maltesta Barbosa (BARBOSA, 2019), o documento figurou-se como marco histórico para o ensino militar, já que regulamentou a implantação do grau superior para sargentos e subtenentes de carreira. Assim:

O novo Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS) Tecnólogos passou a ser estruturado da seguinte forma: primeiro ano ou período básico, com duração de 48 semanas, realizado a partir de 2019, nas Organizações Militares de Corpo de Tropa (reconhecidas como Unidades Escolares), e segundo ano ou período de qualificação, com a mesma duração do período básico, realizado nas Instituições de Educação Superior, de Extensão e Pesquisa (Escola de Sargentos das Armas, Escola de Sargentos de Logística e Centro de Instrução de Aviação do Exército). Outro incremento importante na formação dos sargentos foi a inclusão do Estágio Profissional Supervisionado (EPS). Após a conclusão do segundo ano, os alunos serão promovidos à graduação de Terceiros Sargentos; porém deverão cumprir 400 horas do EPS nas Organizações Militares de destino, como parte final do processo de graduação. (BARBOSA, 2019)

Além disso, a mudança física que ocorrerá da Escola de Sargentos das Armas – sediada na cidade de Três Corações, Minas Gerais - para as instalações da futura Escola de Formação e Graduação de Sargentos de Carreira do Exército, em Pernambuco, reflete a valorização que o Exército Brasileiro estende aos seus sargentos.

Portanto, à vista de todo investimento dispensado aos sargentos do Exército, percebe-se o aflorar do sentimento de orgulho em pertencer a uma instituição de elevada credibilidade e que preza e zela pelos mais nobres valores morais e éticos de uma sociedade.

### **2.1.2. Comande sua fração, em qualquer situação, pelo exemplo**

Conforme o Manual de Campanha de Liderança Militar (BRASIL, 2011), os comandantes de grandes contingentes da antiguidade, por meio de exemplos de coragem demonstrados nos campos de batalha – ao se exporem aos mesmos riscos e perigos que seus soldados -, criavam laços de liderança com seus comandados.

Atualmente, embora as oportunidades de liderança em combate nessa magnitude sejam menores, os líderes podem exercer influência sob seus comandados diariamente, observando e sendo observados. A máxima “A palavra convence, mas o exemplo arrasta”, demonstra essa possibilidade e aponta a necessidade urgente de uma liderança eficaz e persuasiva.

Assim, cabe aos comandantes, nos mais variados níveis, desenvolver elevados padrões morais, bem como a consciência desses, a fim de externarem uma conduta irrepreensível e ilibada sob qualquer circunstância (BRASIL, 2011). Para Oliveira (2018), ainda, o bom exemplo é necessário para que se conquistem os objetivos estipulados sem dificuldades através do grupo comandado.

Contudo, após estabelecidos laços sólidos e duradouros de confiança, o líder deve atentar-se aos detalhes, uma vez que quaisquer erros ou falhas cometidas, por menores que sejam, serão rápida e facilmente identificados pelos subordinados – visto que esses esperam de seus comandantes seriedade e responsabilidade no exercício de suas funções, além de conhecimento profissional suficiente para conduzir o grupo por direções seguras, atuando com probidade, justiça e transparência (BRASIL, 2011).

Dessa forma, portanto, o líder deve, como sua maior missão e responsabilidade, mostrar aos subordinados, por meio da palavra e de suas atitudes, a consciência clara dos próprios direitos e deveres, bem como os de seus liderados, além de servir de exemplo no combate, na aptidão física, no equilíbrio emocional, no culto aos valores e deveres militares e em todos os demais aspectos possíveis (BRASIL, 2011).

### **2.1.3. Tenha em mente que a disciplina é aspecto fundamental da vida militar e pessoal.**

Conforme a doutrina militar, entende-se como disciplina, na visão do Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980), a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

Logo, pontua-se que a disciplina é fator de sempiterna presença no âmbito das Forças Armadas no que diz respeito ao fiel cumprimento das atribuições militares, principalmente no exercício da liderança por parte de um comandante ante seus subordinados. Isso é justificado, por exemplo, quando um liderado acata uma ordem ainda que essa contrarie sua vontade ou que, no momento, não faça sentido aos seus próprios olhos. A prática da disciplina, portanto, é percebida na obediência imediata e seus efeitos levam ao sucesso da rotina operacional e administrativa de uma organização militar.

Por outro lado, no ponto de vista pessoal, a disciplina é também entendida como indispensável a diversas outras áreas - como saúde e aprimoramento técnico-profissional, por exemplo. Recentemente, por parte dos militares, nota-se o aumento da procura por conhecimentos que vão além do militarismo, da mesma forma que o interesse pela realização de cursos superiores. Nesse sentido, conciliar a rotina agitada do quartel com o aperfeiçoamento pessoal é, novamente, um exercício de disciplina, ou seja, uma obediência e submissão aos próprios preceitos e objetivos.

Tratando-se, por sua vez, da saúde, há grande observância do exercício da disciplina para a prática de atividades físicas, haja vista que o cansaço e a indisposição após um dia de trabalho tendem a ser fatores que prejudicam a dedicação destinada ao preparo físico. Assim, é necessário se apoiar nesse pilar essencial da vida militar a fim de superar os aspectos citados anteriormente e manter um condicionamento físico exemplar, além de buscar uma melhor qualidade de vida pessoal e, também, profissional.

#### **2.1.4. Cuide de sua saúde pois ela é imprescindível ao exercício da profissão militar.**

Conforme a *Constitution of the World Health Organization* (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020), da Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde não é apenas a ausência de doenças ou de enfermidades, mas, sim, um estado de completo bem-estar físico, mental e social - advindo, inerentemente, entre outros fatores, de satisfação profissional. Nesse sentido, Sant'anna, Paschoal e Gosendo apontam o bem-estar como fenômeno imprescindível ao funcionamento adequado e competitivo de uma organização (SANT'ANNA, PASCHOAL, GOSENDO, 2012).

A profissão militar, entretanto, cujas especificidades e características incluem situações e fatores estressores, vulnerabilidades físicas e emocionais e exigências de constante e alto rendimento físico, revela fatores que influem diretamente sobre a saúde física e mental e,

consequentemente, a perturbação do bem-estar pessoal, ou seja, trata-se de uma profissão em que o cuidado da saúde é indispensável, haja vista os determinantes que a afetam.

Dessa forma, sugere-se, à vista do aconselhamento do senhor General Jarbas Bueno e do Decálogo da Saúde (DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL, [20--?]), que o militar:

1. Dormir em torno de 8 horas contínuas, diariamente;
2. Realizar 3 refeições diárias, complementando-as com um pequeno lanche entre elas: uma fruta, por exemplo;
3. Comer, de preferência, verduras, legumes, carnes brancas (peixes e aves), frutas, iogurtes, alimentos integrais (arroz, pão, cereais, etc), mastigando lentamente;
4. Beber 2 litros de água natural, por dia, longe das refeições;
5. Evitar bebidas alcoólicas, fumo e frituras, e restringir bastante o consumo de refrigerantes, carnes vermelhas, massas, gorduras, doces, enlatados e conservas;
6. Fazer exercícios (corrida, natação, bicicleta ou caminhada em passo vivo), com alongamentos antes e depois, 5 a 6 dias na semana, com duração de 30 a 60 minutos, de acordo com orientação médica;
7. Descansar o cérebro (meditar) durante 15 minutos, por dia, evitando pensar em qualquer assunto;
8. Controlar mensalmente o peso, registrando, por escrito, o índice de massa corpórea (IMC);
9. Programar atividades pessoais (leitura, passeios, jogos de salão, viagens, diversões) e cumpri-las;
10. Falar com parentes e amigos, frequentemente, transmitindo mensagens otimistas e bem-humoradas. Reuniões em clubes, associações, quartéis, eventos, etc, propiciam a conversação.

Assim, estará zelando pela sua saúde e contribuindo para com o bom andamento da Força.

#### **2.1.5. Mantenha sempre um excelente preparo físico. As menções "E" e "MB" são os objetivos do Teste de Aptidão Física.**

Conforme o Caderno de Valorização do Mérito (DIRETORIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES, 2017) e a Portaria n.º 097, de 22 de maio de 2017 (BRASIL, 2017) o cômputo militar valorizável é realizado por meio da avaliação dos componentes da profissão militar prevalentes para a Política de Pessoal, levando-se em conta as especificidades de cada certame.

Assim, para os diversos processos seletivos ou de promoções, utiliza-se a Ficha de Valorização do Mérito (FVM), documento pontuado e disponibilizado mensalmente ao militar. Nessa ficha, para os universos dos oficiais do QAO e graduados de carreira (excetuando-se o Quadro Especial de Terceiros-Sargentos e Segundos-Sargentos do Exército) dispõe-se, dentre os itens computáveis, as menções consideradas nos Testes de Aptidão Física (TAF).

Os graus computáveis para processos seletivos ou de promoção referem-se àqueles obtidos nos últimos cinco anos, anteriores ao ano civil em curso. O TAF considera as menções “E”, “MB” ou “B” para os militares com menos de cinquenta anos e grau “suficiente” para aqueles com cinquenta anos ou mais.

Figura 1 - Menções do TAF e conceitos do TAT considerados pelo Sistema de Valorização do Mérito

Atividades Essenciais			Pontos Base	Pontuação máxima no posto ou na graduação de				
				3º Sgt	2º Sgt	1º Sgt	S Ten	Of QAO
TAF	Menos que 50 anos	Menção E	0,4	6				
		Menção MB	0,2					
		Menção B	0,1					
	50 anos ou mais	Suficiente (S)	0,4					
TAT	Conceito E		0,4	2				
	Conceito MB		0,2					
	Conceito B		0,1					

Fonte: Brasil (2017).

Ademais, além da importância para a carreira militar, conforme Exército Brasileiro (2021), no Manual de Treinamento Físico Militar, o TFM está relacionado a benefícios fisiológicos, neuromusculares e a qualidades físicas e morais adquiridas na consecução dessa. Outrossim, percebe-se que os “Indivíduos bem condicionados fisicamente são mais resistentes às doenças e se recuperam mais rapidamente de lesões” e “Os mais bem condicionados fisicamente têm maiores níveis de autoconfiança e motivação” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021, p. 2-2).

Não bastasse isso, “Estudos comprovam que o treinamento físico pode melhorar o rendimento intelectual e a concentração nas atividades rotineiras, levando a um maior rendimento no desempenho profissional, mesmo em atividades burocráticas”. Assim, são desenvolvidos, estimulados e aperfeiçoados atributos da área afetiva - os quais influenciam aspectos da personalidade do militar - como: espírito de corpo, autoconfiança, camaradagem,

cooperação, coragem, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, liderança, resistência e tolerância.

Dentre esses, destaca-se a liderança, que, conforme o Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011), é fator preponderante para a conquista do apreço e do respeito dos subordinados, haja vista que um comandante que não desfruta de uma boa aptidão física dificilmente conquistará a confiança e a liderança de seus subordinados, uma vez que não é um bom exemplo.

#### **2.1.6. Procure realizar cursos e estágios de especialização para melhorar seus conhecimentos profissionais.**

O recurso humano é um dos bens mais valiosos que o Exército Brasileiro possui. Esse bem precisa estar em constante aperfeiçoamento e, para isso, o Exército oferece a seus militares cursos e estágios. Quando se trata de ensino, o Sistema de Ensino do Exército (SEE) organiza o ensino profissionalizante e escolar diferentes graus, linhas e ciclos. O Grau de ensino se subdivide em fundamental, médio e superior; as linhas, em bélica, científico-tecnológica, saúde e complementar; e os ciclos, por sua vez, tratam da divisão das atividades de ensino durante a carreira militar em quatro etapas - 1º ciclo: cursos de formação e graduação; 2º ciclo: cursos de aperfeiçoamento; 3º ciclo: cursos de altos estudos militares e o 4º ciclo: Curso de Política, Estratégia e Alta administração do Exército. (RIBEIRO, 2019)

Além disso, o Exército vem adotando cada vez mais o Ensino a Distância (EAD) como forma de capacitar os seus militares. Isso vale para estágios e cursos técnicos e científicos. Por outro lado, para a área operacional, investem-se valores altíssimos em transferências, equipamentos, acessórios e outros artigos. O intuito é forjar o militar da melhor maneira possível, a fim de se obter a excelência desse. (RIBEIRO, 2019).

#### **2.1.7. Habilite-se em outros idiomas.**

A importância de ter domínio sobre outro idioma está cada vez mais evidenciada no mundo atual, tendo em vista a globalização, um fenômeno de integração econômica, social e cultural em escala mundial. Dessa forma, assim como para o meio civil, ter conhecimento em outro idioma é paulatinamente mais valorizado e almejado no meio militar, levando em consideração ser um dos pré-requisitos para disputar a oportunidade de fazer parte de missões no exterior. Para isso, o militar deve buscar se habilitar através de exames de proficiência linguística pelo Centro de Idiomas do Exército (CIdeX) ou em instituições privadas validadas pelo Exército Brasileiro, como a universidade britânica de Cambridge (*Cambridge University*).



Ademais, o militar habilitado em idiomas agrega pontos para sua carreira que irão refletir em melhores condições e maiores possibilidades no futuro, como ocupar cargos de grande relevância através do Programa de Valorização do Mérito. De acordo com Brasil (2017), por meio da Portaria N° 097-DGP de 22 de maio de 2017, o militar acumula 2,5 pontos se apresentar os testes de Compreensão Auditiva (CA), Expressão Oral (EO), Compreensão Leitora (CL) e Expressão Escrita (EE) em nível 4 de proficiência. Porém, de acordo com o parágrafo primeiro da Portaria, poderão ser registrados no máximo três idiomas na Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDGP) sendo possível chegar a até 7,5 pontos na ficha do militar.

Figura 2 - Habilitação em idiomas considerada pelo SVM

Habilitação em Idiomas	Habilidade Lingüística				Pontos Base	Pontuação máxima no posto ou na graduação de					Obs
	CA	EO	CL	EE		3º Sgt	2º Sgt	1º Sgt	S Ten	Of QAO	
Desempenho Linguístico	4	4	4	4	2,5	7,5					(a) (b)
	2,3 ou 4	2,3 ou 4	2,3 ou 4	2,3 ou 4	2						
	2,3 ou 4	1	2,3 ou 4	2,3 ou 4	1,5						
<p><b>Legenda:</b> CA - Compreensão Auditiva EO - Expressão Oral CL - Compreensão Leitora EE - Expressão Escrita</p> <p><b>Observações:</b> (a) a habilitação em idiomas será considerada, conforme o desempenho linguístico, até o terceiro idioma cadastrado na BDGP; e (b) em um mesmo idioma, no caso do militar possuir mais de um desempenho linguístico em determinada habilidade linguística, será considerado o maior valor.</p>											

Fonte: Brasil (2017).

Conforme Castilho (2020, p. 3), destaca-se também que:

O Índice de Proficiência Linguística (IPL) mínimo exigido para compor o UIS [Uníverson Inicial de Seleção], assim como o idioma, a duração e o tipo de missão, são informações divulgadas ao público interno mediante Informex. Nos últimos anos, verifica-se que o nível mínimo de Proficiência Linguística, que está sendo exigido é o IPL 2-1-2-2.

Dessa forma, entende-se que a habilitação linguística, possibilitada a todos devido a ampla disponibilidade de escolas de idiomas presentes no País e facilidade no processo de aprendizagem – tendo-se em vista as flexibilidades ofertadas no que diz respeito a horários e métodos de ensino - constitui-se fator essencial para promoção da Ficha de Valorização do Mérito.

### **2.1.8. Seja leal com seus superiores, pares e subordinados.**

A lealdade pode ser vista em diversos ramos, como, por exemplo, no meio jurídico, aonde podem surgir, de acordo com Vieira (2017), argumentos contrários entre si. Assim, para que esses conflitos de ideias sejam tratados da melhor forma possível, é necessário que entre o emissor e o receptor haja respeito e clareza, a fim de que o emissor não seja mal interpretado. Analogamente, na carreira militar, deve haver lealdade no cotidiano da caserna, para que as missões sejam exitosas e cultive-se o respeito, a franqueza e a sinceridade entre os superiores, pares e subordinados.

É importante destacar, também, que a lealdade está associada em guardar e executar o que condiz com a Constituição Federal e as leis em vigor. Ademais, a lealdade é o 6º valor básico elencado no Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011), sendo dividida em vários subitens que amarram a importância desse fator para a carreira militar, os quais estão diretamente relacionados às atitudes como sinceridade, fidelidade e responsabilidade. Dessa forma, para que sejam estabelecidos, faz-se necessária a presença da reciprocidade, ou seja, a lealdade tem de ser percebida em ambos os lados – isto é, lealdade ao EB e a OM à qual se pertence; lealdade ao comandante, que arca com a responsabilidade funcional de conduzir uma organização ou um grupo; lealdade aos pares; lealdade aos subordinados. Portanto, a lealdade deve ser conquistada, uma vez que não é possível exigir que outras pessoas nos sejam leais.

Ainda de acordo com Vieira (2017), no âmbito do Exército Brasileiro (EB), é importante destacar a criação do cargo Adjunto de Comando, que possui grande papel no auxílio a seus comandantes nas tomadas de decisões. Logo, observa-se a lealdade na comunicação entre esses. Além disso, Vieira (2017) destaca que o EB está passando por um relevante processo na dimensão humana - a criação do cargo Adjunto de Comando leva o Exército a uma maneira de entender e compartilhar experiências entre oficiais e os praças, de modo que essa troca de informações resulte em uma ampliação do rol de ferramentas à decisão, que deverá ser constituída de uma base de lealdade, ética e imparcialidade, garantindo, assim, um maior bem-estar à tropa.

### **2.1.9. Trate seus subordinados com respeito e dignidade.**

O juramento à Bandeira Nacional, ato de cidadania de mais alto nível solene e simbólico, marca o compromisso vitalício dos comprometentes à Pátria. Em seu texto, declara-se, com sacrifício da própria vida se necessário, tratar com afeição os irmãos de farda e com bondade os comandados.

Dessa forma, entende-se o trato dos subordinados com respeito e dignidade como um vínculo moral e jurídico que une o militar à Pátria e ao Exército Brasileiro. (SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO, 2002). Nesse sentido, respeito e dignidade são Deveres Militares estabelecidos pelas Forças Armadas, mostrando a grande importância que esses fatores possuem nas relações hierárquicas.

Visto que o 3º Sargento é um líder de pequenas frações, o Aluno do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS) deve aprender a criar uma relação de respeito e bondade com seus futuros soldados, de modo a manter os princípios profissionais da hierarquia e da disciplina.

Para isso, os Alunos encontram no Manual de Campanha de Liderança Militar as diversas orientações sobre o trato com o subordinado, como por exemplo os Princípios e Tipos de Liderança elencados neste manual. Além disso, é de extrema importância que estes observem todos os exemplos positivos demonstrados pelos seus instrutores e monitores para que construam um perfil militar adequado aos deveres da profissão.

#### **2.1.10. Conheça muito bem os integrantes de sua fração.**

Segundo o Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011), o líder, em pequenos escalões, deve liderar seus subordinados de forma direta. O Sargento deve conhecer seus comandados muito bem, de forma a inseri-los na responsabilidade da missão. Com isso, salienta-se que o conhecimento sobre os liderados faz com que o líder crie equipes homogêneas, capazes de se completarem em suas habilidades e capacidades. Entretanto, para que isso ocorra, é de real importância que o líder converse com o liderado desde o primeiro contato, buscando conhecer seus objetivos, metas, sonhos, habilidades, deficiências, entre outros.

O Sargento, como comandante de uma pequena fração, deve convergir o interesse do subordinado com o interesse do serviço, fazendo com que o soldado saiba a razão e a utilidade social do Exército Brasileiro - isso irá motivá-los a cumprir a missão e fará com que acreditem no seu líder. (BRASIL, 2011)

## 2.2. REFERENCIAL TEÓRICO

A solidez e o sucesso da carreira dos sargentos do Exército Brasileiro são diretamente dependentes da correta observância de uma série de fatores relacionados à hierarquia e disciplina, bem como do entendimento sobre o funcionamento organizacional e corporativo da Instituição, além de outros aspectos concernentes à vida militar. Assim, a fim de embasar cientificamente os *Conselhos aos futuros sargentos*, torna-se indispensável partir do estudo do gênero de texto e chegar às abordagens que a obra faz quanto à liderança e valorização do mérito.

Nesse sentido, o gênero textual decálogo é formado quando se conjunta uma dezena de ideias sobre um determinado assunto, as quais pautam a escolha de determinadas ações a serem seguidas. Conforme o Grande Dicionário Houaiss (2014), compreende-se por decálogo - do grego *dekálogos* e do latim *decalogus* - o conjunto de dez princípios relativos a uma doutrina, ou filosofia, ou moral. Ademais, na visão de Reifler (1992, p. 50), decálogo é um termo técnico que, além de designar os dez mandamentos, ou seja, semanticamente dez palavras ou sentenças, pode ser traduzido também como ordem ou mandamento. Destaca-se que, apesar da disposição física que enumera cada princípio, o gênero decálogo não necessariamente expressa seus itens em ordem hierárquica de prioridade ou relevância. Dessa forma, depreende-se que todas as resoluções advindas desse gênero textual possuem igual importância e equidade de crédito.

Diante dessas afirmações, pode-se constatar que o decálogo do General Jarbas é composto por dez princípios relacionados à procedência adequada de um líder de pequenas frações, a fim de este, por meio de suas ações, demonstrar que as atitudes concernentes à atuação do Terceiro-sargento estejam de acordo com a doutrina institucional do Exército e, além disso, tragam claramente os valores militares que devem permear toda e qualquer atitude desse profissional.

Ao ser intitulado conselhos, esse decálogo semanticamente não perde a força da significação de mandamento, mas carrega consigo uma escolha vocabular com o claro objetivo de provocar aproximação com o público ao qual a obra se destina. Essa constatação é evidenciada, também, na introdução, em que o autor se apresenta, sucintamente, a partir do seu currículo, demonstrando como que a experiência profissional o permite delimitar tais conselhos.

Não por acaso, essa aproximação com o leitor reforça os conselhos voltados à liderança, por se destinar a militares que ainda não vivenciaram diretamente a importância de se comandar pequenas frações. Trabalha-se com as abordagens de liderança direta, respaldadas na corrente

integradora, de acordo com o Manual de Campanha Liderança Militar (BRASIL, 2011, p. 19), como pode ser observado no trecho a seguir.

(5) Nos dias atuais, normalmente exercem a liderança direta aqueles comandantes que têm oportunidade de interagir diariamente com os subordinados, observando e sendo observados de perto.

(6) Na liderança direta, o líder atua diretamente sobre o grupo quando da execução daquilo que foi planejado nos níveis superiores. Por exemplo, o capitão, comandante de uma companhia, conduz pessoalmente seus subordinados nos exercícios de adestramento para o combate, executando as ordens do comandante do batalhão.

(7) Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais. Por essa proximidade, o líder deverá estar atento aos detalhes, uma vez que as falhas ou erros, porventura cometidos, serão identificados com facilidade pelo grupo.

Tendo isso em vista, a proximidade aqui analisada torna-se nitidamente preponderante ao planejamento das ações, assim como à execução destas, por se reconhecer que o grupo é constituído não apenas dos liderados, mas também de seu líder. Quanto às ações, mencionadas de forma genérica, por se tratar de toda e qualquer de um grupo, essencialmente precisam ser respaldadas nos valores, nas crenças e na ética que embasam a Instituição; neste caso, o Exército Brasileiro.

Decidir e agir em uma situação concreta envolve, via de regra, aspectos de ordem moral. Ao líder compete desenvolver, em si próprio e nos seus liderados, sobretudo pelo exemplo, a consciência de elevados padrões morais, capazes de fazê-los exibir conduta ilibada sob quaisquer circunstâncias. Não transigir com os princípios e padrões morais confere ao líder o respeito e a confiança dos subordinados, mesmo que eventualmente suas atitudes sejam pouco simpáticas. (BRASIL, 2011, p. 26)

Desse modo, ao fazer o uso de conselhos que se sustentam no Manual de Campanha Liderança Militar, relacionam-se atitudes, moral, valores, crenças, e é acentuada a força do exemplo que o líder deve carregar consigo quando se está à frente de um grupo.

Também são tratadas, nos *Conselhos aos futuros sargentos*, questões voltadas para a valorização do mérito. Conforme o Caderno de Valorização do Mérito (Oficiais do QAO e Graduados), da Diretoria de Avaliação e Promoções (2017) e a Portaria n.º 097, de 22 de maio de 2017 (BRASIL, 2017), para os diversos processos seletivos ou para as promoções, utiliza-se a Ficha de Valorização do Mérito (FVM), documento pontuado e disponibilizado mensalmente ao militar.

Ainda de acordo com o Caderno, “A valorização do mérito dos militares é realizada por meio da seleção dos componentes da profissão militar prevalentes para a Política de Pessoal, consideradas as especificidades de cada processo seletivo ou de promoções” (2017). Ou seja, como pode ser analisado, essa seleção dos componentes da profissão militar é como quesitos,

que vão ser pontuados para possibilitar o ranqueamento dos militares que concorrem ao processo de promoção.

Dentro de quantos aspectos considerados pelo SVM, para o estudo do decálogo do General Jarbas, serão analisados os princípios que abordam a habilitação linguística, a realização de estágios e cursos operacionais, assim como as menções do Teste de Aptidão Física (TAF).

Pelas características até aqui apresentadas, nesta parte da pesquisa, ter-se-á o estudo quantitativo, uma vez que a pontuação tem impacto direto na carreira dos militares e, por consequência, na motivação do exercício da atividade profissional.

### 2.3 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho tem como proposta metodológica a realização de uma pesquisa de natureza aplicada, já que possibilitará a análise do decálogo e posterior emprego ao longo da carreira dos militares que assim o desejarem. Tal procedimento sustenta-se nas percepções de BARROS e LEHFELD, que conceituam a pesquisa aplicada como uma técnica em que o pesquisador busca orientação prática à solução imediata de problemas concretos do cotidiano (2014, p. 131).

Quanto à abordagem do problema, definimo-la como quali-quantitativa, uma vez que trata de aspectos qualitativos, quando são tratados os princípios voltados para a temática de liderança; e de aspectos quantitativos, quando se considera a valorização do mérito. Nessa perspectiva, MARCONI e LAKATOS destacam que as medidas quantitativas respondem à pergunta “quanto” e as qualitativas à questão “como”. Os referidos autores afirmam que esses dois tipos de abordagem são importantes na investigação e se constituem no corpo do trabalho. (2002, p. 140).

Nos princípios que abordam algumas faces da liderança, pretende-se buscar embasamento teórico consistente e suficiente sobre os pontos presentes no decálogo. Já quando é considerada a valorização do mérito, serão analisados os pontos direcionados à progressão na carreira, como a influência do TAF, da habilitação linguística, da realização de cursos/estágios operacionais e outras variáveis para a computação de pontos nos processos de promoção.

Ainda, no que se refere aos procedimentos técnicos, classificamos nosso estudo dentro dos parâmetros da revisão bibliográfica, por meio da qual analisaremos as principais fontes, em manuais internos e em acervos virtuais, que possam fundamentar, teoricamente, os temas abordados no decálogo. Essa metodologia, na visão de Gil (2002, p. 44), “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Trata-se, portanto, de um embasamento em documentos oficiais de autoria do Exército Brasileiro, que auxiliarão na comprovação dos fatos observados no objeto de pesquisa.

Após a divisão temática, buscaremos referências sólidas e concisas capazes de fundamentar a observação individual de cada princípio do decálogo *Conselhos aos futuros sargentos*. Assim, pretende-se atingir o propósito da presente pesquisa por meio de leitura exploratória e seletiva dos materiais, o que possibilitará a coleta de dados necessários à fundamentação científica das questões em análise, finalizando-a por meio de verificação analítica do material selecionado, com o objetivo de priorizar as informações essenciais.

Neste momento, contemplar-se-á o uso de documentos divulgados pela Diretoria de Avaliação e Promoções (D A Prom) - sobretudo as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira -, da mesma forma que se fará uso do Manual de Campanha Liderança Militar (BRASIL, 2011), divulgado pelo Estado-Maior do Exército, obra que sustentará a postura/conduta do líder, sem deixar de serem considerados os valores e as crenças de nossa Instituição.

#### 2.4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Após a divisão temática, buscaram-se referências sólidas e concisas capazes de fundamentar a observação individual de cada princípio do decálogo *Conselhos aos futuros sargentos*. Assim, pretendeu-se atingir o propósito da presente pesquisa por meio de leitura exploratória e seletiva dos materiais, o que possibilitou a coleta de dados necessários à fundamentação científica das questões em análise, finalizando-a por meio de verificação analítica do material selecionado, com o objetivo de priorizar as informações essenciais.

Posteriormente, utilizaram-se documentos divulgados pela Diretoria de Avaliação e Promoções (D A Prom) - sobretudo as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira -, da mesma forma que se fará uso do Manual de Campanha Liderança Militar (BRASIL, 2011), divulgado pelo Estado-Maior do Exército, obra que sustenta a postura/conduta do líder, sem deixar de serem considerados os valores e as crenças de nossa Instituição.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho de pesquisa buscou apresentar e fundamentar os conselhos estabelecidos pelo senhor General Jarbas aos Sargentos recém-formados, escritos em seu decálogo. Dessa forma, utilizou-se uma pesquisa de revisão bibliográfica, de natureza exploratória e explicativa, a fim de, embasado em documentos oficiais da Força, apresentar aos praças, em especial aos alunos recém-formados da Escola de Sargento das Armas (ESA) uma maneira de como tornar-se um "bom sargento", ou seja, um líder exemplar, tanto no campo intelectual quanto físico.

Assim, considera-se que o objetivo proposto foi plenamente atingido e contemplado, uma vez que os alunos recém-formados na ESA e os demais praças do Exército Brasileiro, poderão utilizar-se desse material para progredir e aperfeiçoarem-se em suas carreiras. Logo, o conteúdo deste trabalho contribuirá de forma geral como uma valiosa fonte de consulta de princípios necessários ao sucesso dos comandantes de pequenas frações.



## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Juliano Malatesta (Brasília). Centro de Comunicação Social do Exército. **Sargento: o elo cada vez mais forte entre o comando e a tropa. O elo cada vez mais forte entre o comando e a tropa.** 2019. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/sargento-o-elo-cada-vez-mais-forte-entre-o-comando-e-a-tropa.html>. Acesso em: 04 set. 2022.
- BRASIL. Diretoria de Educação Técnica Militar. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **EASA: coordenação do corpo de alunos da easa há 20 anos projetando o profissionalismo do sargento do exército brasileiro. Coordenação do corpo de alunos da EASA há 20 anos projetando o profissionalismo do Sargento do Exército Brasileiro.** 2019. Disponível em: <http://www.detmil.eb.mil.br/ultimasnoticias/280-easa-coordenacao-do-corpo-de-alunos-da-easa-ha-20-anos-projetando-o-profissionalismo-do-sargento-do-exercito-brasileiro>. Acesso em: 03 set. 2022.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. **Liderança Militar: manual de campanha.** 2. ed. Brasília: Exército Brasileiro, 2011. 87 p. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.
- BRASIL. Lei nº 6880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, 11 dez. 1980. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm). Acesso em: 04 set. 2022.
- BRASIL. Portaria n.º 097, de 22 de maio de 2017. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira (EB30-IR-60.006). **Boletim do Exército.** 2017. 1 ed. Brasília, DF: Diretoria Geral de Pessoal, n. 21, p. 55-70, 26 mai. 2017. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesgislacao/EB30-IR-60.006.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2017.
- CASTILHO, Fabio Andres Fagundez. **A Proficiência Linguística Exigida a Militares do EB como Requisito para Missões no Exterior.** 2020. 24 f. TCC (Doutorado) - Curso de Curso de Aperfeiçoamento Militar, Escola de Formação Complementar do Exército, Exército Brasileiro, Salvador, 2020. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/7932>. Acesso em: 29 maio 2022.
- Departamento-Geral do Pessoal. **Decálogo da Saúde.** [20--?]. Disponível em: <http://www.1rm.eb.mil.br/images/imagens/documentos/sammed/decalogo-saude.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2022.
- Diretoria de Avaliação e Promoções (ed.). **Caderno de Valorização do Mérito: Oficiais do QAO e Graduados.** Brasília: D A Prom, 2017. 23 p. Disponível em: [http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Caderno\\_informativo/Caderno-VM---Of-QAO-e-Grad---final.pdf](http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Caderno_informativo/Caderno-VM---Of-QAO-e-Grad---final.pdf). Acesso em: 28 maio 2022.
- Exército Brasileiro. **Treinamento Físico Militar: manual de campanha.** 5. ed. Brasília: Exército Brasileiro, 2021. 293 p. Disponível em:

<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9759/1/EB7010.375%20Treinamento%20F%20c3%20adsico%20Militar.pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.

Ministério da Defesa. **Remuneração dos militares das Forças Armadas no Brasil e no exterior**. Brasília: Ministério da Defesa, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/aceso-a-informacao/despesas-1/remuneracao-dos-militares-das-forcas-armadas-no-brasil-e-no-exterior>. Acesso em: 03 set. 2022.

OLIVEIRA, Antônio Jezrael Santos. **Aspectos de liderança demonstrado por Caxias na Guerra da Tríplice Aliança**. 2018. 36 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3734/1/TCC%20Cad%205435%20Jezrael.pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.

RIBEIRO, Guilherme Bruno. **GESTÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO**. 2019. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército, Salvador, 2019. Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4393/1/2.%20TCC%20CGAEM%202019\\_2%20MAJ%20RIBEIRO.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4393/1/2.%20TCC%20CGAEM%202019_2%20MAJ%20RIBEIRO.pdf). Acesso em: 03 set. 2022.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 744-764, out. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bpBMM9q5FhvN4B7B8YXzBCd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 03 set. 2022.

Secretaria-Geral do Exército. **Valores, Deveres e Ética Militares**. 2002. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/cerimonial/vade-mecum/106-valores-deveres-e-etica-militares#:~:text=Dever%20jur%C3%ADdico%20%C3%A9%20o%20imposto,%20diretrizes%20ordens%20etc.&text=%2D%20Dedicar%2Dse%20inteiramente%20ao%20servi%C3%A7o,pe%C3%A7as%20ou%20de%20grupos%20sociais>. Acesso em: 03 set. 2022.

VIEIRA, Ricardo da Silva. **Ato de lealdade**. 2017. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/ato-de-lealdade.html>. Acesso em: 04 set. 2022.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Basic Documents**. Genebra: World Health Organization, 2020. 244 p. 2 f. Disponível em: [https://apps.who.int/gb/bd/pdf\\_files/BD\\_49th-en.pdf#page=6](https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-en.pdf#page=6). Acesso em: 03 set. 2022.