

# Os desafios educacionais relacionados à formação do sargento para o enfrentamento das demandas operacionais do século XXI

**\*Gen Div Vinícius Ferreira Martinelli**

Em 30 de novembro de 2015, entrei na Escola de Sargentos das Armas (ESA) pela primeira vez, já nomeado futuro comandante. Na oportunidade, ao receber a continência da guarda, surpreendi-me com o brado: **“Fé na Missão”**. Naquele momento, não dei importância à novidade, mas, depois de conhecer a fundo a formação dos futuros sargentos combatentes, percebi o quão significativo era o brado.

Do efetivo atual do Exército Brasileiro, entre os militares de carreira, as praças representam 64% do total. Dessa forma, é imprescindível focar na formação desse significativo patrimônio da Força Terrestre. Com a rapidez da obsolescência nos materiais de emprego militar (MEM), fruto das evoluções tecnológicas, cresce de importância para a Força Terrestre o investimento no recurso mais provável de ainda estar em uso no ano de 2050: seu capital humano. O investimento nos recursos humanos incide, sobretudo, no desenvolvimento da capacidade de adaptação aos novos cenários, o permanente culto aos valores institucionais e a expansão da capacidade de liderança.

---

\*Vinicius Ferreira Martinelli é general de divisão, oriundo da arma de infantaria, da turma de 1985. Militar das Forças Especiais, foi instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras, comandante do 14º Batalhão de Infantaria, adjunto da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (EUA), assessor parlamentar, comandante do 20º Batalhão de Infantaria de Força de Paz, comandante da Escola de Sargentos das Armas (ESA), diretor de Educação Técnica Militar e diretor do Serviço Militar. Atualmente, é comandante da 7ª Divisão de Exército, no Recife.



O desenrolar do conflito entre Rússia e Ucrânia deixa evidente um modelo de guerra que se distingue dos últimos conflitos contemporâneos. No enfrentamento entre dois exércitos regulares, as ações são realizadas essencialmente dentro das frações constituídas, sendo o nível batalhão, possivelmente, a menor fração empregada. O batalhão enquadra companhias, estas enquadram pelotões e, estes, por sua vez, enquadram seus grupos de combate (GC). De forma simplificada, retrata, conforme Lind (1989), a *guerra de terceira geração*.

Esse tipo de confronto não tem sido, porém, o mais comum no século XXI. A *guerra assimétrica* ou *guerra de quarta geração*, caracteriza-se pelo desbalanceamento extremo de forças, opondo forças armadas regulares, subordinadas a um Estado, contra forças insurgentes, grupos não estatais e organizações criminosas aliadas às forças convencionais – normalmente em ambientes urbanos. Essas condições impostas têm obrigado o emprego de pequenas frações “isoladas”, em que não há um tenente presente ao lado do sargento para dar orientações, ordens e liderar.

No Exército Brasileiro, devido ao maior tempo de formação do oficialato, é comum a percepção de que a presença de oficiais à frente das decisões em combate é fundamental, até mesmo em atividades rotineiras importantes ou sensíveis. Nesse sentido, a experiência recente da Rússia na Ucrânia revela quão catastrófica pode ser essa tendência de tomada de decisão se ela estiver em nível acima do qual deveria estar. De acordo com Livieratos e Skidmore (2022), “como os oficiais russos não delegam decisões a níveis inferiores, eles geralmente estão fisicamente localizados nesses escalões e, portanto, vulneráveis à segmentação do inimigo”, o que explica a grande quantidade de generais russos mortos no conflito.

Essa tendência também foi observada durante as guerras pós-11 de Setembro, no Exército Norte-Americano, no qual o aparato tecnológico permitia ao general acompanhar/comandar em tempo real as ações à frente do campo de batalha. Os processos de tomada de decisão excessivamente centralizados, especialmente dos militares russos, têm como consequência a falta de líderes subalternos fortes, um problema que aponta para novos desafios na formação das praças.

Apesar de não ter sido parte ativa em nenhum conflito nos últimos anos, o Exército Brasileiro tem participado de operações nas quais as pequenas frações (grupos de combate) atuam de forma descentralizada. Nesse tipo de situação, o comandante é obrigado a tomar decisões passíveis de comprometer a integridade de seus homens, causar efeitos colaterais ou, ainda, neutralizar elementos hostis ou “insurgentes”. O comandante de GC tem que decidir em poucos segundos se vai progredir, onde se abrigar, identificar o alvo, atirar, recuar etc. Foi assim nas operações de garantia da lei e da ordem (GLO) no Rio de Janeiro, bem como nos 26 contingentes brasileiros empregados no Haiti (sob a égide da Organização das Nações Unidas).

No combate convencional, o tipo de liderança a ser exercida nos diversos níveis de comando vai se modificando à medida que sobe o escalão da fração empregada. O modo de liderar de um comandante de brigada ou batalhão é diferente do exigido de um comandante de pelotão ou de um grupo de combate. Alguns atributos de liderança militar são necessários em qualquer que seja o nível de comando (exemplo, empatia, preocupação com o subordinado, justiça, dentre outros). O comandante do batalhão, contudo, lidera, indiretamente, pela sua capacidade e assertividade. Por outro lado, o líder de pequena fração, aquele que dá as ordens diretamente ao soldado, deverá ter a capacidade de estimular e impelir seus subordinados a enfrentarem o perigo com risco de suas próprias vidas. A possibilidade de análise frente ao inimigo é limitada ao seu espaço no terreno e às suas ordens superiores – o mais importante é executar o previsto conduzindo seus homens à frente.

Esse tipo de liderança exige um vínculo de confiança significativo, conquistado durante as fases anteriores ao combate, na convivência diária. Coragem, vigor físico, determinação, energia, confiança, veneração, estima, respeito, conhecimento das técnicas, táticas e procedimentos (TTP), emprego dos MEM, dentre outros, constituem um conjunto de competências a serem desenvolvidas. Nossas escolas de formação de sargentos combatentes já atuam para que esses objetivos sejam alcançados.

“

Nos combates atuais, contudo, onde a pequena fração atua com mais liberdade e flexibilidade, o comandante da pequena fração não terá seu superior imediato no mesmo quarteirão ou na sua visada para indicar o caminho. Ele deverá decidir “o que fazer” e “como fazer”, com a pressão e a responsabilidade pela vida de seus soldados. Esse comandante deve ser capaz de solucionar uma gama de problemas complexos, partindo de soluções criativas e inéditas.

”

Assim, percebe-se uma mudança na forma de atuar (liderar), devendo, portanto, ajustar o “como formar”. Quais são as novas competências – que envolvem conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências –, que a Força precisa desenvolver e aperfeiçoar? Podemos inferir que, se nós instruímos os oficiais para exercerem esse tipo de liderança, podemos nos servir desse conhecimento na formação do sargento, preferencialmente, já com as adaptações do uso do arcabouço tecnológico. Convém lembrar que a formação do oficial já prepara o alicerce da liderança que será exercida nos outros postos da carreira, enquanto o sargento, mesmo após o Curso de Aperfeiçoamento de Sargento (CAS), perdura na **liderança direta** no nível pelotão.

A liderança direta é aquela em que os subordinados observam seus líderes o tempo todo e não é necessário um líder intermediário. O sargento recebe a ordem do seu comandante, entende a intenção e as traduz para os seus comandados, em termos apropriados. Para esse tipo de liderança, o sargento tem que buscar ser o melhor combatente da fração e deve saber desempenhar todas as funções que dele se espera. O soldado necessita confiar na competência profissional de seu líder e pressupõe que ele seja capaz de ensiná-lo a fazer sua tarefa (ADP 6-22).



A mudança da formação do sargento de técnica para tecnológica é o momento para realizar as adequações para o novo modelo de liderança exigido. O escopo da Educação Militar 4.0, que focaliza o protagonismo e engajamento do aprendiz, revela-se compatível com a formação de um novo líder que seja capaz de resolver problemas ainda desconhecidos. Talvez o termo mais adequado seja *transformação*, pela ação disruptiva em relação ao modelo anterior, no qual era maciço o emprego da memorização, do estudo de situações testadas e de soluções padronizadas; substituindo-o por novos modelos educacionais e por tecnologias que facilitem o desenvolvimento interativo, transdisciplinar, prático, dinâmico, virtual e *gameficado*.



Para o profissional do século XXI, devemos considerar, desde a formação, o aprimoramento do raciocínio lógico, raciocínio abstrato e o pensamento crítico, visando promover uma mente analítica, criativa e veloz, sem olvidar que a cultura institucional da formação desse profissional sempre será “espartana”. Não se pode perder de vista que, em apenas dois anos, objetiva-se formar o Líder da Pequena Fração, sendo a prioridade no primeiro ano a internalização dos Valores Militares e a Ética previstos no Estatuto do Militares e moldar o Soldado (com S maiúsculo mesmo) da Força Terrestre.

O passo inaugural para o sucesso na formação do futuro líder está na seleção dos candidatos a ingressarem na Força. Existem mecanismos que permitem identificar os que já possuem elevado potencial nas habilidades STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), habilidades interpessoais e características de personalidade mais adequadas para o exercício profissional.

Os testes psicométricos e avaliações psicológicas obrigatórios, que fazem parte da última etapa do processo seletivo, logram mapear competências relacionadas ao desempenho do cargo, compostas por habilidades cognitivas e comportamentais, contribuindo nesse processo. As avaliações cognitivas permitem aferir a capacidade de raciocínio numérico, de memória e atenção, a agilidade mental e verbal. Enquanto, no campo comportamental, busca-se avaliar a resiliência, o caráter, a responsabilidade, a adaptabilidade e iniciativa, a aptidão para o trabalho em equipe e colaboração, a comunicação e o engajamento do futuro combatente.

A parceria recente entre o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAEx) e a Universidade de Brasília (UnB) já considerou esses objetivos. Será possível identificar aqueles que possuem esses atributos em nível elevado; os que têm um nível satisfatório – com possibilidade de desenvolvimento; e aqueles que não conseguirão acompanhar a progressão da formação (sendo estes reprovados).

“

Na Educação 4.0, os modelos de aprendizagem consideram que: “o conhecimento está disponível em todos os lugares”, “os professores estão em todas as partes”, “o aprendizado ocorre em todos os momentos”, “redes são a nova sala de aula” e “aprender será mais personalizado” (ELMORE, 2019). Sendo assim, a estrutura de uma Nova Escola deve favorecer novas metodologias ativas de aprendizagem. Espaços que favoreçam a busca do conhecimento disponível na “rede”, individualmente ou em grupo, deixando mais tempo para a prática (Learningbydoing) do que ele irá realmente fazer – LIDERAR SOLDADOS.

”

“

Todas as atividades devem buscar habilitar líderes eficazes no combate convencional e, particularmente, nos combates contemporâneos, nos quais não existe um inimigo formal ou plenamente identificado. Esse objetivo poderá ser alcançado desenvolvendo e potencializando atitudes como iniciativa, flexibilidade, criatividade, juízo, empatia, sociabilidade, dedicação, integridade e coragem (física e moral), com a educação centrada no aluno. Pouco disso será desenvolvido na “sala de aula”, a não ser que ele seja o instrutor, e não o instruendo. A maior parte da formação deverá ser “buscar o conhecimento” e a “prática de comandar”. O aluno só não estará comandando quando estiver dando a oportunidade para outro comandar, ocasião na qual ele estará aprendendo com os erros e acertos de seus companheiros e, especialmente, com os *feedbacks* dos instrutores.

”

No que diz respeito a “buscar o conhecimento”, a aprendizagem individual ou em grupos afins, com a construção do conhecimento de forma colaborativa, deve ser estimulada nos assuntos disponíveis na rede mundial de computadores ou bibliotecas digitais. Convém destacar que, no mundo digital, há uma diversidade de fontes e informações e, muitas vezes, diferente do idioma pátrio. A capacidade de filtrar essa gama de informações, bem como ler e interpretar em outro idioma, particularmente o inglês, é fundamental para a aprendizagem e a pesquisa. Esse é um desafio que pode ser minimizado ao aprofundar, paulatinamente, o nível de inglês exigido no exame de ingresso na escola de formação.

Durante a formação, deve-se evitar perder tempo com assuntos que dificilmente serão utilizados ou ficarão desatualizados rapidamente. E, no caso desse conhecimento ser necessário, a capacitação voluntária superará esse *gap* de competência. Podemos citar, por exemplo, o estudo dos armamentos, equipamentos de comunicações e outros MEM em uso. A evolução tecnológica fará com que o material estudado se encontre obsoleto em um curto período.

Para que a capacidade de entendimento e argumentação dos conteúdos pesquisados seja eficaz para o processo de aprendizagem, faz-se necessário superar uma adversidade em relação aos recursos humanos que ingressam na Força Terrestre, que é a dificuldade de interpretar, assimilar e transformar a informação em conhecimento elaborado e prático. A superação desse revés pode ser realizada pela priorização de programas de leitura dirigidos para a área de atuação do indivíduo e para a história militar, em que serão incorporadas experiências indiretas, apresentados padrões reconhecidos e soluções para questões táticas, operacionais e técnicas, permitindo uma aprendizagem significativa ao instruendo. Isso irá maximizar o repertório intelectual, de comunicação, de debate e de convencimento, incorporando à personalidade do aluno requisitos desejáveis no perfil do militar em formação e imprescindíveis para a plena liderança futura.

Considerando a rapidez da evolução tecnológica, as transformações culturais, a imprevisibilidade da conjuntura geopolítica atual e que o sargento formado hoje estará operando na Força Terrestre, no mínimo, até 2050, podemos depreender a necessidade de investir em profissionais preparados para um cenário de incertezas e condicionantes complexas – forjar combatentes para atuar no “mundo VUCA” (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*). Esse conceito foi criado nos anos 1990, pelo Army War College, nos Estados Unidos, para descrever a dinâmica que passou a reger os acontecimentos no mundo, cheia de transformações e desafios em relação aos paradigmas até então definidos.



Deve-se, inicialmente, aperfeiçoar a metodologia de captação dos recursos humanos que irão ingressar na carreira das praças, estabelecendo objetivos específicos e precisos para a profissão, definidos no mais alto nível do sistema de educação militar – Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx) –, que devam ser alcançados com o apoio do Centro de Estudos de Pessoal (CEP) e do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAEx). A metodologia deve permitir a identificação das capacidades, habilidades e aptidões necessárias para o líder militar do século XXI relatadas anteriormente.

Na fase da formação, os objetivos almejados são educar e adestrar os alunos para se tornarem comunicadores assertivos, resilientes, líderes influentes e adaptáveis, capazes de solucionar problemas críticos, decidir e executar com agilidade em ambientes operacionais incertos e criar um ambiente colaborativo para o cumprimento da missão.

É categórica a necessidade de selecionar, preferencialmente oriundos da carreira das praças, um excepcional corpo docente, preparado para operacionalizar esse desafio, que possua os mesmos atributos de liderança que os alunos necessitam incorporar. O exemplo será de suma importância para a correta apropriação do perfil almejado. Por intermédio da liderança direta e da presença constante, esse corpo docente deve inspirar seus discentes a serem executantes perfeitos nas táticas individuais e sempre irem em busca do conhecimento técnico específico e necessário para o exercício de qualquer função ou missão atribuída.



“

Frente à oportunidade da construção de uma nova escola, é imperativo pensar nos espaços para as atividades de aprendizagem e desenvolvimento da liderança nas diversas modalidades, tudo com ênfase no uso das tecnologias disponíveis e no conceito de “aprender fazendo”.

”

Partindo do processo de (i) **aprendizagem tradicional** – professor e turma de aula, e abrindo as portas para outras modalidades, como (ii) **a investigação individual**, sobretudo através da *web*; (iii) **a aprendizagem colaborativa**, em grupo e com um facilitador definido conduzindo as atividades e, a mais inovadora, (iv) **a aprendizagem coletiva**, na qual os participantes possuem motivações, objetivos e expectativas comuns, sem hierarquia, com reuniões presenciais ou digitais, sendo a posição de destaque variável de acordo com a experiência ou com o momento da interação. Na prática, a exigência vai para além de salas de aula: devem ser pensados locais para pesquisa digital e experimentos individuais, reuniões de grupos (efetivo GC e Pel) em ambientes internos e externos (anfiteatros, pistas e campo de instrução com “tapiris”, que são palhoças ou choupanas construídas para abrigar provisoriamente, dentre outros).

Os processos hierarquizados verticalmente (abordagens tradicional e colaborativa) são mais indicados no início da formação, para que o discente tenha referenciais positivos e inspiradores. Profissionais mais experientes serão os responsáveis por desenvolver a capacidade de superar desafios, pela construção dirigida da resiliência necessária à carreira e dos alicerces da liderança. É imperativo que sejam identificados aqueles com maior dificuldade na arte de comandar, para que sejam colocados, com maior frequência, em situações de exposição, relevância e decisão. Essa sinalização permitirá um autoconhecimento que pode interferir, inclusive, na escolha da Qualificação Militar de Subtenentes e Sargentos (QMS), ou mesmo na reprovação do aluno por falta de aptidão para a carreira.

Os processos estruturados horizontalmente (individuais e coletivos) devem ser dispostos em fases mais avançadas, quando os alunos possuam suficiente maturidade e anseiem por lograr objetivos individuais. Sendo o pilar do *Ensino por Competências* aprender praticando o que se irá realizar posteriormente, o aluno terá a possibilidade de instruir seus pares e participar de exercícios de campanha, enquadrado em uma fração compatível com seu grau de instrução. Comandando ou sendo comandado, o processo favorecerá a construção do conhecimento, desenvolverá sua capacidade de trabalho em grupo, sua fluidez oral e sua desenvoltura e desinibição perante outros.

A confirmação da eficácia de um processo coletivo distribuído fica evidenciada quando um grupo de militares se une para “treinar” para um curso de especialização operacional ou para estudar para o concurso da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Nos dois exemplos, nota-se claramente a presença de um objetivo comum e de uma adesão voluntária comprometida. O desafio é aproximar essa realidade da formação do aluno, sendo ele o protagonista.

“

Na fase mais avançada da formação, o futuro líder deverá ser colocado em circunstâncias, ordinárias ou de campanha, sempre inéditas – inicialmente estáveis, mudando rapidamente para situação de condutas – obrigando à revisão do planejamento e ao raciocínio com rapidez, equilíbrio e eficiência. Esse objetivo pode ser alcançado por meio do fornecimento de dados imprecisos, falsos e/ou divergentes sobre a missão, o inimigo, o terreno, os meios disponíveis ou mesmo as condições climáticas.

”



A inteligência etnográfica será ampliada com a prática de cenários que abranjam questões culturais e éticas, envolvendo civis e minorias. Aspectos de natureza sociológica não podem ser esquecidos durante a formação dos líderes, que estarão em contato direto com a população nos combates assimétricos. Para isso, deve ser dada ênfase a exercícios que envolvam assuntos civis e atividades em área urbana, amiga ou hostil.

Todos os processos referentes à formação do líder, centralizados ou descentralizados, devem ser agudamente planejados, acompanhados e avaliados. As soluções apresentadas pelos instruídos, bem como suas decisões alternativas decorrentes da evolução dos exercícios, devem ser analisadas, mensuradas e discutidas por todos os participantes das atividades. É de valor inestimável dar sempre a oportunidade de retificar ou ratificar planejamentos, direcionar ensinamentos, estimular a aprendizagem e reconhecer os destaques.

É mister, ainda, sempre possibilitar a conexão entre competências, destacando-se aquelas relacionadas à liderança para o devido enfrentamento da guerra assimétrica do século XXI. Nesse sentido, merecem destaque aspectos tais como criatividade, adaptabilidade, iniciativa, trabalho em equipe e colaboração, comunicação oral, eficiência tática e técnica e competência cultural.

Ao promover essas atividades, estaremos praticando, na sua plenitude, o *ensino por competências* propagado pelo DECEX. Por meio da integração entre conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências com situações adversas simuladas nos exercícios no terreno, o Exército passa a forjar os futuros líderes das pequenas frações para atuarem em cenários de uma guerra de 5ª, 6ª ou 7ª geração. Estarão preparados para combater no mundo BANI (*brittle, anxious, nonlinear e incomprehensible*), termo cunhado pelo antropólogo e futurologista Jamais Cascio (2018).

“

Desafiadora é a missão de acreditar na manutenção da cultura institucional como cláusula pétrea, segundo a qual a formação do sargento é eminentemente prática (espartana), amparada na hierarquia e na disciplina e, ao mesmo tempo, na necessidade imprescindível de inovar na formação dos futuros líderes do Exército Brasileiro para o imprevisível mundo de 2050.

Em resumo, tudo o que foi apresentado deve vir acompanhado de um trabalho conjunto para potencializar o comprometimento do futuro sargento com a Nação Brasileira, com o nosso Exército e com nossos líderes militares, para que ele aja sempre com convicção no seu ofício. Aja  
sempre com  
**fé na missão.**

O brado continua o mesmo. Se antes a missão era explícita na ordem de operações, agora o futuro líder estará muito mais bem preparado para, identificando a intenção do comandante, lidar com as incertezas, a complexidade do ambiente operacional e com a responsabilidade de suas atitudes e decisões.

”

## Referências

ADP 6-22 – Army Leadership and the Profession. *Department of the Army*. Washington, DC, jul 2019. Disponível em: < <https://capl.army.mil/Resource-Library/Doctrine/adp6-22.php>> Acesso em: 25 nov 2019.

CASCIO, Jamais. Facing The Age of Chaos. *Medium*. 29 abr 2020. Disponível em: < <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>> Acesso em: 23 jun 2022.

ELMORE, Richard. Leaders of Learning, 2018 (curso). Disponível em: <<https://courses.edx.org/courses/course-v1:HarvardX+GSE2x+3T2018/course/>> Acesso em: 10 mar 2019.

LIND, William S; NIGHTENGALE, Keith; SCHMITT, John F; SUTTON, Joseph W; WILSON, Gary I. The Changing Face of War: Into the Fourth Generation. *Marine Corps Gazette*. Out 1989. Disponível em: < [https://www.academia.edu/7964013/The\\_Changing\\_Face\\_of\\_War\\_Into\\_the\\_Fourth\\_Generation](https://www.academia.edu/7964013/The_Changing_Face_of_War_Into_the_Fourth_Generation)> Acesso em: 10 dez 1989.

LIVIERATOS, Cole; SKIDMORE, Tyler. Preparando os líderes do Exército para a guerra futura. *Modern War Institute*. West Point, 17 jun 2022. Disponível em: <[https://mwi-usma-edu.translate.google.com/prepare-army-leaders-for-future-war/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=pt&\\_x\\_tr\\_hl=pt-BR&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://mwi-usma-edu.translate.google.com/prepare-army-leaders-for-future-war/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=sc)> Acesso em: 10 jul 2022.



