



TENENTE-CORONEL NAKASHIMA

Oficial do Centro de Doutrina do Exército.

LIDERANÇA: SARGENTOS DOS EXÉRCITOS RUSSO, NORTE-AMERICANO E BRASILEIRO

O atual conflito na Ucrânia, iniciado em 24 de fevereiro de 2022, apontava, na ótica de grande parte dos especialistas, para rápida vitória russa. No entanto, ante ferrenha resistência ucraniana, apoiada, em diversas formas, pelos países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e seus aliados, as forças russas não conseguiram atingir seus objetivos de forma acelerada, estendendo o conflito até os dias atuais. Diversas causas são apontadas para as dificuldades em avanços russos no conflito, entre elas o fator liderança nos pequenos escalões.

Com todo o avanço tecnológico e militar ocorrido nos últimos anos, bem como a evolução doutrinária e organizacional que decorre disso, ainda é necessário que o homem avance e ocupe o terreno. E para isso, independente da excelência dos planejamentos, é preciso que os líderes conduzam seus subordinados, ante fogos inimigos, cinéticos e não cinéticos, para cumprir as ordens e assegurar os objetivos propostos.

Nesse contexto, o sargento possui papel fundamental. O “elo” entre o comando e a tropa, como é conhecido no Exército Brasileiro (EB), ou a “espinha dorsal”, como é chamado no exército dos Estados Unidos da América (EUA), o sargento é, de forma geral, o militar que executa aquilo que é planejado pelo comando. Entretanto, o nível de responsabilidade, o grau de autonomia e a importância que lhe é dada variam entre as diversas forças militares.

No presente trabalho, foram analisados o papel dos sargentos do exército russo, observando-se análises do corrente conflito

na Ucrânia; dos sargentos do exército norte-americano, fazendo-se um contraponto aos russos; e dos sargentos do EB, comparando-os com russos e norte-americanos.

SARGENTO DO EXÉRCITO RUSSO

Após a 2ª Guerra Mundial, os soviéticos decidiram por manter um sistema de conscrição universal. Acreditavam que era necessária grande massa de soldados para as guerras do futuro. No sistema vigente, com serviço militar obrigatório de dois anos, essa massa de reservistas poderia ser mobilizada, em caso de necessidade. No entanto, esse sistema ocasionou o fim do corpo de sargentos. O sistema de conscrição de dois anos não permitia uma carreira para aqueles que desejavam permanecer no exército, sendo que estes eram encaminhados para a carreira de oficial. Com isso, os oficiais passaram a ser os principais líderes das pequenas frações. Eram eles os principais responsáveis pela instrução dos recrutas. Desde o colapso da União Soviética, o governo russo expôs a intenção de profissionalizar o seu exército, extinguindo o serviço militar obrigatório. Entretanto, o país ainda não possuía as condições necessárias, principalmente econômicas, para isso.

Em 2008, após a intervenção russa na Geórgia, foi iniciada uma reforma militar, incluindo uma estratégia de desenvolvimento social das Forças Armadas. Nesse plano, uma das dimensões de transformação foi a reestruturação de pessoal. Reduziu-se o efetivo total de militares, reorganizou-se o corpo de oficiais e recruiou-se o corpo de sargentos, a fim de melhorar o profissionalismo na Força. Porém, esse processo sofreu vários desafios, entre eles, a resistência de parcela do alto comando da Força, falta de qualificação (baixo nível educacional ou problemas de saúde) e falta de atrativos para ingresso na carreira militar. Com isso, a criação do corpo de sargentos foi prejudicada.

Atualmente, o Exército russo possui sistema híbrido entre conscrição e contratações. O serviço militar possui a duração de um ano. O corpo de sargentos ainda está em processo de amadurecimento e os oficiais continuam a ser os líderes das pequenas frações. A formação das praças prioriza a proficiência técnico-profissional, com menor foco em liderança. O processo

Fig 1 – Militares do Exército Russo em instrução.



Fonte: Arquivo pessoal cedido pelo Cel R/1 Marco Antonio de Freitas Coutinho.

de tomada de decisão é centralizado, com maior controle da informação. Com isso, pouca iniciativa é desenvolvida nos pequenos escalões.

O conflito da Ucrânia está revelando aspectos negativos nesse tipo de sistema de pessoal. A centralização no processo de tomada de decisão faz com que muitos procedimentos que poderiam ser gerenciados por escalões mais baixos tenham que ser decididos pelos oficiais. A centralização em todos os níveis concentra maior fluxo de dados em pontos centrais de decisão. Especula-se que esse é um dos fatores responsáveis pelo elevado número de baixas de oficiais-generais e do alto escalão, uma vez que a assinatura eletromagnética dos postos de comando se torna mais fácil de ser identificada.

Além disso, a deficiência de liderança dos sargentos faz com que o comando e controle da tropa seja exercido primariamente pelos oficiais. Problemas disciplinares, logísticos, motivacionais, de pânico em combate são gerenciados pelos oficiais, com pouco apoio dos sargentos.

A ausência de liderança nas pequenas frações dificulta sua coesão e a coordenação entre elas. Em consequência, atos de indisciplina e falta de apoio entre a tropa resultaram em vários aspectos negativos que impediram o cumprimento de objetivos planejados nos diversos escalões. Mais decisivo ainda, a falta de liderança nas

pequenas frações torna mais difícil manter a motivação da tropa em prosseguir, em lutar e em correr riscos.

Um confronto de maior duração exige maior efetivo para repor e substituir as tropas em operação. Com isso, a tendência é de que, cada vez mais, militares com menos preparação e menor experiência sejam empregados, incluindo aí o corpo de sargentos. Nesse sentido, os problemas disciplinares e de falta de motivação tendem a aumentar sem a liderança necessária em todos os níveis.

Conclui-se, parcialmente, que todos os fatores do DOAMEPI são necessários para o sucesso em campanha. Isso inclui o pessoal, devidamente capacitado e, principalmente, com a capacidade e motivação para liderar seus subordinados. Isso deve ocorrer em todos os escalões, por sargentos e oficiais.

SARGENTO DO EXÉRCITO NORTE-AMERICANO

Em diversos momentos da história dos Estados Unidos da América (EUA), conflitos exigiram o emprego do Exército com grandes efetivos. Ao longo dessa trajetória, era necessário recrutar e treinar, em pouco tempo, muitas praças. Com isso, a qualidade do militar, particularmente dos líderes, diminuía nos períodos de grande demanda. O conflito no Vietnã exigiu, nos anos de 1960 e 1970, mais uma vez, a conscrição e treinamento acelerado, na medida em que

os combates se intensificavam. Enquanto os oficiais possuíam um sistema de educação consagrado, os *noncommissioned officers* – (NCO, na sigla em inglês) (equivalente às graduações de cabo à subtenente, nesse estudo equiparados aos subtenentes/sargentos) sofriam com a falta de formação adequada. Nesse período, foi necessário formar sargentos em cursos de nove semanas e enviá-los para o conflito. Isso resultou em diminuição do papel dos sargentos e assunção da maioria das tarefas das pequenas frações pelos oficiais.

No período final do conflito no Vietnã, em 1972, o serviço militar, antes obrigatório, passou a ser voluntário, trazendo relevantes mudanças para um exército profissional. Nesse processo, o corpo de NCO passou por significativas evoluções. Foi implementado novo sistema de educação militar para as praças, em que, a partir da formação básica, o soldado passou a realizar cursos que o habilitam para cada promoção em sua carreira. Dessa forma, o sargento passou a possuir experiência e vivência profissional em cada graduação, além da educação militar adequada para adquirir os conhecimentos necessários.

Os sargentos combatentes do EEUA iniciam suas carreiras como recrutas. Em torno de oito anos após sua entrada na Força, o militar será promovido a *staff sergeant*, equivalente ao 3º sargento. Com quatorze anos de serviço, em média, o militar será promovido a *sergeant first class*, equivalente à 2º sargento. Com dezessete anos de serviço, o militar pode ser promovido a *first sergeant*, equivalente à 1º sargento, e com vinte e um anos, passa a concorrer a vagas de *sergeant major*. No entanto, o interstício entre as graduações não é algo rígido, havendo, por exemplo, militares com cinco anos de serviço promovidos a *staff sergeant*.

Durante toda sua educação militar, um dos principais atributos desenvolvidos é a liderança. Isso ocorre porque o sargento irá, durante importantes períodos de sua carreira, ser um importante líder em sua fração, inicialmente no grupo de combate e, em seguida, no pelotão, subunidade, unidade e demais escalões.

No EEUA, existe o conceito de oficiais e sargentos “contrapartes”. Na carreira militar dos oficiais, sempre haverá um sargento “contraparte” para potencializar a liderança de ambos na fração sob responsabilidade

deles. Os momentos das carreiras que materializam essa sinergia de forma clara são à frente dos pelotões com o comandante de pelotão - adjunto de pelotão; à frente das subunidades com o comandante de companhia - *first sergeant*; e à frente de unidades e acima com o comandante de batalhão e acima - *command sergeant major*.

Considerados a “espinha dorsal” do exército, os sargentos também são os militares mais experientes que irão assessorar e apoiar os comandantes, com confiança mútua e objetivos comuns, em todos os níveis com conhecimento e disciplina, principalmente no que tange a assuntos atinentes às praças.

É o sargento, e não o oficial, o responsável pelas tarefas diárias estabelecidas em ordens e regulamentos. É o principal responsável pela instrução individual, principalmente das praças e do nível esquadra. É comum também instruir e desenvolver os jovens segundo-tenentes. É ainda, o responsável por manter a disciplina e por garantir o bem-estar dos militares e de suas famílias.

O adjunto de pelotão é responsável por aconselhar e desenvolver o comandante de pelotão, sem minar sua credibilidade, oferecendo conselhos, mas cumprindo ordens. O *first sergeant*, no nível subunidade, é o responsável por manter a disciplina e garantir que todas as funções administrativas estejam sendo realizadas conforme previstas, mantendo a subunidade pronta para qualquer missão. É assessor e cumpre as ordens do comandante de companhia. O *command sergeant major*, nos níveis unidade e acima, irá compartilhar opiniões e visões com os comandantes respectivos, sempre os apoiando, inspirando líderes e militares. É o responsável por designar as praças que chegam à organização militar, conduz inspeções, fiscaliza instruções e treinamentos e preside a comissão de promoção de praças.

Verifica-se, portanto, que os NCO possuem grandes responsabilidades dentro de cada fração do exército. Isso traz vantagens para o comando de missão, na medida em que fornece responsabilidade e iniciativa para os subordinados realizarem o processo decisório, conforme a intenção do comandante, e executarem as tarefas em operações descentralizadas, comuns no ambiente atual. Além disso, o “compartilhamento” da liderança e a responsabilidade por diversas tarefas dentro de sua fração, permite que os oficiais se dediquem,

LIDERANÇA: SARGENTOS DOS EXÉRCITOS RUSSO, NORTE-AMERICANO E BRASILEIRO
Tenente-Coronel Nakashima

Fig 2 – Período de instrução individual básica, conduzido pelos *noncommissioned-officers*.



Fonte: Arquivo pessoal.

com mais tempo e melhores condições, a outras atividades de planejamento e gestão.

Esse modelo de corpo de sargentos é tido como grande vantagem dos EUA ante os países competidores. Reforçam que esse modelo deve ser aperfeiçoado no processo de modernização do exército, em que novas tecnologias e aumento na velocidade das ações exigirão militares melhores capacitados tática e tecnicamente, e com elevado grau de iniciativa. Observa-se intenções de expandir esse modelo para outros países, parceiros e aliados, por meio de diferentes abordagens. Como exemplo, em 2022, no *African Land Forces Summit*, evento anual que o EEUA promove para fortalecer relações e discutir assuntos de defesa com as forças africanas,

um dos temas centrais foi o papel dos NCO nos exércitos. Países como Colômbia, Singapura e Romênia caminham para o fortalecimento de suas praças nesse sentido.

O NCO é, portanto, conceitualmente e também na prática, a “espinha dorsal” do exército. Os principais militares que irão executar o planejamento nos diversos níveis. São aqueles que irão treinar e liderar os soldados e pequenas frações e assessorar os comandantes. A responsabilidade que lhes é imposta motiva o corpo de sargentos e permite que sigam um plano de carreira paralelo ao dos oficiais, provendo aspirações distintas ao longo da vida militar.



Fig 3 – *Noncommissioned-Officer* conduzindo adestramento em patrulha.

Fonte: Arquivo pessoal.

SARGENTO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

No início do século XX, os meios político e militar realizavam discussões sobre a necessidade de modernizar o Exército Brasileiro. Após a Campanha de Canudos, em 1896-1897, criticada pela sociedade à época, e pelos acontecimentos da 1^a Guerra Mundial, o governo brasileiro decidiu contratar a Missão Militar Francesa (MMF), para instruir o EB com o que havia de moderno (e vitorioso) no cenário mundial. A MMF ocorreu entre 1920 e 1940 e trouxe inúmeros reflexos para a Força Terrestre, incluindo o aperfeiçoamento na formação das praças.

Foi verificada a necessidade de formação mais profissional e cartesiana dos sargentos, que até então, eram, de maneira geral, formados nas próprias unidades, sem muitas padronizações no âmbito da Força. Assim, em 1920, o Centro de Instrução e Aperfeiçoamento de Infantaria foi transformado na Escola de Sargentos de Infantaria (ESI), caracterizando-se como marco para a formação do sargento do EB.

A ESI passou a centralizar e padronizar, de forma planejada, a educação dos sargentos, oriundos do universo de cabos e soldados existentes. A formação dos sargentos, com duração de um ano, passou a ser mais técnica e profissional, passando a prepará-los para a função de instrutores no corpo de tropa e comandantes de pequenas frações.

Após a MMF, nova significativa mudança ocorreu na formação dos sargentos. Em 1945, a ESI foi transformada na Escola de Sargento das Armas (ESA), modernizando o processo de formação. A partir de então, a seleção para o ingresso na carreira dos sargentos passou a contemplar não apenas cabos e soldados, mas civis por meio de concurso público federal.

Durante o prosseguimento da carreira, os sargentos realizavam o curso de aperfeiçoamento em unidades diversas, onde eram ministrados os Cursos Regionais de Aperfeiçoamento de Sargentos. Em 2004, foi criada a Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA), que consolidou o aperfeiçoamento centralizado em única escola.

Nas últimas décadas, evoluções nas escolas militares e no plano de carreira das praças, bem como mudanças próprias da sociedade brasileira, modificaram, aos poucos, o perfil do corpo de sargentos, suas funções e emprego na Força Terrestre.

Atualmente, a maior parte dos sargentos/ subtenentes é oriundo do meio civil. Parcialmente significativa possui ensino superior e especializações civis. Nos últimos anos, passou-se a exigir ensino médio completo para ingresso e o curso de formação passou a ter a duração de dois anos, com concorrência média acima de 100 candidatos por vaga nos últimos concursos.

Internamente, aumentou-se as ofertas de especializações dentro da Força e de cursos e missões em exércitos de outros países. Para os militares mais antigos, foi criado o curso de altos estudos, preparatório para o oficialato. Além disso, foi criado o cargo de adjunto de comando, assessor direto do comandante em todos os níveis, de organizações militares valor unidade até o Comando do Exército.

Esses fatores sugerem que o sargento/ subtenente do atual Exército Brasileiro possui crescente nível acadêmico e profissional. Tanto a instituição quanto o próprio militar buscam o seu aperfeiçoamento, a fim de capacitá-lo, da melhor maneira possível, para os desafios atuais e futuros em um ambiente incerto e complexo.

No entanto, a função e a exigência de responsabilidade do sargento brasileiro não se alteraram na mesma proporção que sua capacitação. Conforme o Estatuto dos Militares, Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, enquanto o oficial é preparado para as funções de comando, os graduados auxiliam ou complementam as atividades do oficial, assegurando-lhe a observância das ordens e a manutenção da coesão e da moral das praças.

O Regulamento Interno dos Serviços Gerais (R-I), aprovado pela Port nº 816-Cmt EB, de 19 de dezembro de 2003, designa aos sargentos da subunidade as tarefas, entre outras, de auxiliar na instrução e auxiliar o comandante de pelotão na fiscalização de ordens. Aos encarregados de material e sargenteanos das subunidades, cargos ocupados por subtenentes e primeiros-sargentos experientes, cabe-lhes responsabilidades logístico-administrativas ligadas ao material e ao pessoal.

O recente cargo de adjunto de comando estabelece às praças mais experientes e devidamente selecionadas, a função de assessorar o comandante de organizações militares, seu estado-maior e comandantes de subunidades sobre questões relacionadas às praças, como moral da tropa, bem-



Fig 4 – Sargento do Exército Brasileiro realizando adestramento.
Fonte: Exército oficial.

estar, satisfação profissional, motivação, instrução, apoio à família militar, saúde e justiça e disciplina. Além disso, participa do planejamento e supervisão das instruções da unidade; acompanha o desenvolvimento das praças; recepciona as praças que chegam à unidade e participa do processo de designação de sua função; e realiza, participa ou assessora o comandante em inspeções, entre outras missões. Essas tarefas propiciam oportunidades para as organizações militares aproveitarem a experiência e a capacidade das praças selecionadas junto ao comando. Devido ao pouco tempo de ativação, o emprego do adjunto de comando ainda necessita de maturação para que se maximize o seu potencial.

Em 2021, frente aos desafios do combate moderno e com o intuito de aperfeiçoar a formação do sargento, o Exército Brasileiro decidiu pela criação de uma nova escola de formação e graduação de sargentos de carreira do Exército. Essa escola foi idealizada para realizar a formação completa de todos os sargentos combatentes de carreira da Força Terrestre, e será construída em Pernambuco.

O sargento do Exército Brasileiro é, dessa forma, parcela indispensável à instituição. Seu crescente nível educacional e profissional amplifica suas possibilidades de emprego, seja em instruções, operações ou nas rotinas administrativas. Entretanto, a liderança militar é pouco delegada às praças, estando centrada, por regulamentos e pela própria cultura organizacional, no oficialato.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual e futuro, mundial e regional, exige e exigirá Forças Armadas capazes de enfrentar desafios complexos com múltiplos atores, estatais e não estatais. O emprego de novas tecnologias traz diferentes capacidades para todos os contendores no ambiente físico, humano e informacional. Nesse sentido, é cada vez mais imperioso a mais alta profissionalização e capacitação possível dos militares da Força.

O atual conflito na Ucrânia demonstra que, mesmo com poder de combate numérico e tecnológico muito superior de um dos lados, ainda é essencial militares capacitados para liderar e executar o que foi planejado. Além dos oficiais, a capacidade profissional e liderança dos sargentos é decisiva para que a tropa atinja os objetivos propostos, conforme intenção do comandante.

O presente estudo analisou sucintamente o corpo de sargentos de dois exércitos com características bem distintas: o Exército russo, que possui estilo de comando centralizado, com a liderança ainda concentrada nos oficiais e com corpo de sargentos insuficiente para a eficaz execução das tarefas; e o Exército norte-americano, que delega exigência elevada de responsabilidades aos sargentos, incluindo a disciplina e o treinamento individual, tendo a liderança como um dos principais atributos a ser desenvolvido por eles.

No espectro mediano entre aqueles dois exércitos se encontra o Exército Brasileiro, que possui um corpo de sargentos já



Fig 5 – Formatura de graduação na Escola de Sargento das Armas.
Fonte: Exército oficial.

consagrado, com sistema de educação bem estabelecido e sargentos bem capacitados; mas que não delega tantas responsabilidades e nem exige tanto de liderança quanto o Exército dos EUA.

O papel do sargento em sua respectiva Força, assim como todos os outros aspectos que formam cada instituição, dependem de diversos fatores além do seu emprego em operações. Fatores relacionados à cultura organizacional, aos fatos históricos, ao orçamento, à situação econômica do país, à iminência de conflitos armados, à aceitação da população, entre tantos outros influenciam na definição "do que é o sargento". A frase imortalizada na Escola de Sargento das Armas - "Sargento: elo fundamental entre o comando e a tropa" - pode ser comparada à metáfora que os norte-americanos utilizam do sargento como a "espinha dorsal" do exército deles, se considerarmos o comando como a cabeça e a tropa os membros de um corpo humano.

A complexidade dos conflitos exige, além do material de emprego militar, soldados capacitados para operarem o material. A enorme gama de fontes de dados e a quantidade de decisões a serem tomadas fazem com que seja improvável que toda a carga de responsabilidade esteja exclusivamente nos ombros dos oficiais. Sob determinados aspectos, a cultura

organizacional do EB é semelhante à do Exército russo, no que tange à gama de responsabilidades dos oficiais, delegando aos sargentos as funções de auxiliares. Isso pode, no futuro, limitar a eficiência da Força no cumprimento de missões descentralizadas e de alta complexidade.

A criação da nova escola de formação e graduação de sargentos de carreira do Exército, aliada a outras iniciativas, como a criação do cargo de adjunto de comando, e a maior capacitação de sargentos em missões no exterior, consolidam uma janela de oportunidades para que, progressivamente, se altere a concepção de responsabilidades e liderança dos sargentos. Além das definições claras em regulamentos e produtos doutrinários, o mais necessário para que isso ocorra é a mudança na cultura organizacional, por parte de todos - oficiais e praças.

A Força Terrestre já possui sargentos experientes e capacitados, e já possui a estrutura organizacional compatível com o emprego dos sargentos/subtenentes em posições de liderança e assessoramento. Ao lado de jovens tenentes nos pelotões, é previsto o segundo-sargento adjunto de pelotão, militar com mais de dez anos de serviço. Ao lado dos comandantes de subunidade, o subtenente encarregado de material e o primeiro-sargento sargenteante,

ambos com mais de 16 anos de serviço, podem assessorar os capitães e liderar as praças em aspectos muito além da logística e do pessoal. Com isso, o papel do adjunto de comando será entendido e exercido de maneira mais natural e eficaz, pois durante toda a carreira, a praça terá participado do assessoramento e liderança das frações, de forma gradativa, semelhante à carreira do oficial.

Por fim, delegar mais responsabilidade e, ao mesmo tempo, maior liberdade para cumprir suas tarefas, também se tratam de relevantes formas de valorizar o militar. Ao envolver os sargentos em mais processos e responsabilidades, administrativas e operacionais, o sentimento de pertencimento à instituição tende a aumentar, potencializando a sinergia dos recursos humanos da instituição.

REFERÊNCIAS

- BARTLES Charles K. Russian Armed Forces Enlisted Professionals. Foreign Military Studies Office, Fort Leavenworth, EUA, 2019.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nr 6.880, de 09 DEZ 1980 – Estatuto dos Militares. Brasília, 1980.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nr 816, de 19 DEZ 2003 – Regulamento Interno dos Serviços Gerais (R-1). Brasília, 2003.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nr 997, de 15 AGO 2016. Brasília, 2016.
- BRAUN Thomas. The Russian Military in 2020: Russia's Way Back to Power Projection? Implications for NATO. Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies Institute, Alemanha, 2012.
- COSTA Hércules M. A Nova Escola de Formação e Graduação de Sargentos de Carreira do Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.
- CROWTHER, Alexander. Russia's Military: Failure on an Awesome Scale. Center for European Policy Analysis, Washington D.C., EUA, 2022.
- GARAMONE, Jim. Noncommissioned Officers Give Big Advantage to U.S. Military. Disponível em: <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/2011393/noncommissioned-officers-give-big-advantage-to-us-military/#:~:text=%22NCOs%20are%20the%20doers%2C%22,training%20and%20trust%2C%20he%20said>. Acesso em: 20 de maio 2022.
- GRAU, Lester W. BARTLES, Charles K. The Russian Way of War. Foreign Military Studies Office, Fort Leavenworth, EUA, 2016.
- KENNEY Caitlin M. NCO: America Has Them, China Wants Them, Russia is Struggling Without Them. Disponível em: <https://www.defenseone.com/policy/2022/05/ncos-america-has-them-china-wants-them-russia-struggling-without-them/366586/>. Acesso em: 11 de maio de 2022.
- LEONARD, Steven M. The Bolshevik Legacy: Russia's AWOL Noncommissioned-Officer Corps. Artigo disponível em: <https://news.clearancejobs.com/2022/04/12/the-bolshevik-legacy-russias-awol-noncommissioned-officer-corps/>. Acesso em: 15 de abr. 2022.
- POSARD, Marek N. HOLYNSKA, Khrystyna. Russia's Problems with Military Professionalization. Rand Corporation, EUA, 2022.
- RAMM, Aleksei. The Russian Army: Organization and Modernization. CAN Analysis and Solutions, Arlington, EUA, 2019.
- RAVEN, Igor. All Sergeants of the Russian Army Became Regular Servicemen. Disponível em: <https://profile.ru/news/projection/army/vse-serzhanty-rossijskoj-armii-stali-kadrovymi-voennosluzhashchimi-938725>. Acesso em: 23 de maio 2022.
- SANTOS Ramiro D. Os reflexos da Missão Militar Francesa na atual formação do sargento de carreira do Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.
- SOTTE, Thiago P. O Plano de Carreira dos Graduados do Exército Brasileiro, à Luz de Teorias Motivacionais: uma Proposta de Carreira em "Y". Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2017.
- UNITED STATES ARMY. TC 7-22.7 The Noncommissioned-Officer Guide. US Army, 2020.

SOBRE O AUTOR

O Tenente-Coronel de Infantaria Gustavo Tiyodi Nakashima é Oficial do Centro de Doutrina do Exército. Foi declarado Aspirante a Oficial, em 2001, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). É mestre em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO). Possui o Curso de Comando e Estado-Maior pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais de Manobra do Exército dos EUA. (nakashima.gustavo@eb.mil.br).