

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)  
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

**Erick Schlotefeldt dos Santos**

**A IMPORTÂNCIA DA APTIDÃO FÍSICA COMO FATOR DE LIDERANÇA  
MILITAR NO ÂMBITO DAS PEQUENAS FRAÇÕES**

**Resende  
2022**



**APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A  
GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE  
NATUREZA PROFISSIONAL**

**AMAN**

**2022**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

**TÍTULO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DA APTIDÃO FÍSICA COMO FATOR DE LIDERANÇA  
MILITAR NO ÂMBITO DAS PEQUENAS FRAÇÕES**

**AUTOR: ERICK SCHLOTEFELDT DOS SANTOS**

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A AMAN poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 23 de Agosto de 2022

---

Cad Erick Schlotefeldt dos Santos

Dados internacionais de catalogação na fonte

S237i SANTOS, Erick Schlotefeldt dos

A importância da aptidão física como fator de liderança militar no âmbito das pequenas frações. / Erick Schlotefeldt dos Santos – Resende; . 30 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Ygor Ribeiro dos Santos

1.Liderança Militar 2.Aptidão Física 3.Treinamento Físico Militar 4.Exemplo I. Título.

**Erick Schlotefeldt dos Santos**

**A IMPORTÂNCIA DA APTIDÃO FÍSICA COMO FATOR DE LIDERANÇA  
MILITAR NO ÂMBITO DAS PEQUENAS FRAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Cap Com Ygor Ribeiro dos Santos

**Resende  
2022**

**Erick Schlotefeldt dos Santos**

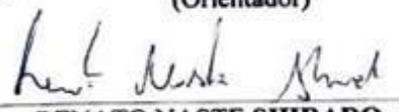
**A IMPORTÂNCIA DA APTIDÃO FÍSICA COMO FATOR DE LIDERANÇA  
MILITAR NO ÂMBITO DAS PEQUENAS FRAÇÕES**

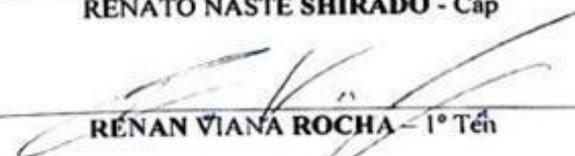
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 23 de agosto de 2022:

**Banca examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
**GEOR RIBEIRO DOS SANTOS - Cap**  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
**RENATO NASTE SHIRADO - Cap**

  
\_\_\_\_\_  
**RENAN VIANA ROCHA - 1º Ten**

Resende  
2022

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, à minha família, minha namorada e aos amigos que sempre me incentivaram e me apoiaram nessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre esteve presente na minha vida e nessa longa jornada de ser um Oficial do Exército Brasileiro, fortalecendo-me e direcionando-me a ser uma pessoa melhor.

Sinto que tenho uma eterna gratidão à minha família, pois, sem ela, eu não estaria onde estou hoje. Obrigado por serem meus pilares em todos os momentos, tanto alegres e tristes, encorajando-me a prosseguir nessa jornada.

Muito obrigado a minha namorada Talita que sempre me incentivou a estudar a despertar o melhor de mim durante esses anos juntos. Também um agradecimento especial a sua família que me acolheu durante 3 anos em Resende.

Também sou muito grato por ter amigos que serviram como esteio durante essa jornada, especialmente, João Vitor e Kolinski que agora já estão no Corpo de Tropa, mas me compeliram a prosseguir na formação e escolher a melhor arma, e também aos meus companheiros de turma que fizeram o “piano” ficar mais leve e de cujos nomes jamais me esquecerei.

Por fim, agradeço a todos os grandes líderes militares que somaram à minha formação e forjaram o militar que sou hoje.

## RESUMO

### A IMPORTÂNCIA DA APTIDÃO FÍSICA COMO FATOR DE LIDERANÇA MILITAR NO ÂMBITO DAS PEQUENAS FRAÇÕES

AUTOR: Erick Schlotefeldt dos Santos  
ORIENTADOR: Capitão Ygor Ribeiro dos Santos

Apesar da evolução da tecnologia e cada vez mais notória a sua presença na guerra, o soldado continua sendo o principal meio de combate e conquista de objetivos militares, sendo elemento fundamental da ação militar. Para isso, deve estar sempre com bom preparo físico para suportar as adversidades do combate, levando consigo todos os materiais necessários para cumprir a sua missão. Tendo isso em mente, o comandante de pelotão deve buscar estar apto fisicamente para liderar seus homens na batalha, isso porque o ambiente, a fadiga e o estresse são fatores que influenciam na tomada de decisão e na capacidade operacional. Assim, para que não perca a impulsividade da ação e que seus subordinados o vejam como um guia a ser seguido, o líder deve manter-se com boa aptidão física visando ao preparo e ao emprego de sua tropa. Este trabalho tem por objetivo evidenciar a importância da aptidão física do comandante de pequena fração para exercício da liderança militar perante seus subordinados.

**Palavras-chave:** Liderança militar. Aptidão física. Treinamento físico militar. Exemplo.

## ABSTRACT

### THE IMPORTANCE OF PHYSICAL FITNESS AS A FACTOR OF MILITARY LEADERSHIP IN THE FRAMEWORK OF SMALL FRACTIONS

AUTHOR: Erick Schlotefeldt dos Santos  
ADVISOR: Capitão Ygor Ribeiro dos Santos

Despite the evolution of technology and increasingly notorious its presence in the war, the soldier remain the main means of combat and achievement of military objectives, being a fundamental element of military action. For this, you must always be in good physical preparation to support the adversities of combat, taking with you all the materials necessary to fulfill your mission. Keeping this in mind, the platoon commander must seek to be physically fit to lead his men into battle, because the environment, fatigue and stress are factors that influence decision making and operational capacity. Therefore, that he does not lose the impulsiveness of the action and that his subordinates see him as a guide to be followed, the leader must remain with good physical aptitude aiming at the preparation and employment of his troop. This work aims to highlight the importance of the physical fitness of the small-fraction commander to exercise military leadership before his subordinates.

**Keywords:** Military leadership. Physical fitness. Military physical training. Example.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Vigor físico. ....	16
Figura 2	- Leadership Modes (Modos de liderança).....	18
Gráfico 1	- OM do militar .....	22
Gráfico 2	- A boa aptidão física do comandante x liderança .....	23
Gráfico 3	- Massa gorda x liderança .....	24
Gráfico 4	- Boa aptidão física do comandante e sua influência. ....	25

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

9° B Com GE	9° Batalhão de Comunicações e Guerra Eletrônica
27° BI PQDT	27° Batalhão de Infantaria Paraquedista
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
OM	Organização Militar
TFM	Treinamento Físico Militar

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	OBJETIVOS .....	14
1.1.1	<b>Objetivo geral</b> .....	14
1.1.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	14
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	APTIDÃO FÍSICA .....	15
2.2	TREINAMENTO FÍSICO, APTIDÃO FÍSICA E A PROFISSÃO MILITAR ...	17
2.3	LIDERANÇA MILITAR.....	19
2.3.1	<b>Liderança indireta x liderança direta</b> .....	20
2.3.2	<b>Liderança pelo exemplo</b> .....	21
2.3.3	<b>A liderança militar e a aptidão física</b> .....	22
3	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	24
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	24
3.2	AMOSTRA.....	25
3.3	<b>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE</b> .....	25
4	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	26
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

As guerras estiveram presentes durante praticamente toda a história da humanidade. De acordo com Hedges (2003), dos 3.400 anos de história, houve apenas 268 anos de completa paz, sem que houvesse nenhuma guerra em nosso planeta.

Nesse ambiente, no qual se instaura o caos e diversos fatores estressores recaem sobre o militar, como risco iminente da morte, constante insegurança e estresse, sobressai-se a figura do líder. Esse que comandando seus homens, impulsiona-os para o combate em prol de um objetivo comum.

No momento em que a fadiga e o cansaço estão influenciando no moral da tropa, o líder deve exercer a sua função frente aos seus subordinados e deve motivar seus homens para que a impulsividade da ação seja continuada, indo à frente da sua fração, tornando-se um exemplo a ser seguido.

Para que isso aconteça, é necessário que o comandante tenha uma boa aptidão física. Caso contrário, manter-se no combate, liderando seus homens, pode se tornar uma dificuldade. Isso se deve ao fato de que, com muitas horas de combate continuado, carregando um equipamento pesado e seu armamento, realizando transposição de obstáculos, executando lanços com a sua fração, estando sob risco de vida, preocupando-se com a própria segurança e a de seus homens, além de estar sobre efeito do estresse, a capacidade de raciocínio pode acabar diminuindo, principalmente em momentos em que se exigem rápidas decisões.

Assim, diante dessas exigências, podem-se levantar as seguintes problemáticas: a aptidão física do comandante de pequenas frações é capaz de influenciar na sua liderança perante os seus subordinados? O sobrepeso do líder militar, que influencia na sua aptidão física, afeta a liderança? E a aptidão física do líder reflete no subordinado para ele busque estar bem fisicamente?

Tendo como base tais questionamentos, fundamentado no contexto da liderança militar e dentro da temática sobre a relevância do TFM para o desenvolvimento da liderança militar, este trabalho tem por objetivo apresentar a importância da aptidão física para o militar, dando-lhe ênfase nela como fator de liderança militar, sendo esta mais especificamente dos comandantes de pequenas frações, visto que o cadete, assim que se forma na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), será um oficial do Exército Brasileiro e exercerá o comando sobre um pelotão.

Nesse sentido, esta pesquisa busca evidenciar que o líder militar deve se manter com um bom preparo físico, apresentando o fato de que a tropa é o espelho do guia, ou seja, uma

tropa preparada e capacitada depende de como o comandante exerce sua chefia e liderança. Além disso, segundo BRASIL (2014, p. 4-4), “as atribuições que o militar desempenha exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz”. Conseqüentemente, o militar deve manter uma boa aptidão física para exercer as suas funções em tempo de paz ou de guerra. Para tal, o condicionamento físico desse líder constitui um requisito essencial para o cumprimento de suas atribuições em qualquer que seja o contexto vivenciado por ele e seus subordinados.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Apurar a importância da aptidão física como fator de liderança militar no âmbito das pequenas frações.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Analisar se a aptidão física do comandante de pequenas frações é capaz de influenciar na sua liderança perante os seus subordinados;

Verificar se a liderança do comandante é impactada pelo sobrepeso, que influencia na aptidão física do militar; e

Averiguar se a aptidão física do líder reflete no subordinado para ele busque estar bem fisicamente.

Para que haja um melhor entendimento do assunto, este trabalho se desenvolverá da seguinte maneira: primeiramente, o referencial teórico, neste haverá uma revisão da literatura sobre: aptidão física; a relação entre treinamento físico, aptidão física e a profissão militar; e a liderança militar e alguns de seus aspectos. A seguir, será abordada a metodologia (apresentando o tipo de pesquisa, a amostra, a técnica de coleta de dados e análise); o resultado e a discussão (análise dos dados obtidos); as considerações finais (salientando as principais conclusões); e as referências (literatura optada para compreensão do tema).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 APTIDÃO FÍSICA

De acordo com Böhme (1993, p. 54) “a conceituação mais moderna de aptidão física surgiu no final da década de 1960, e começo dos anos 70; a aptidão física é considerada uma parte da „aptidão motora”, a qual era considerada anteriormente a este período, um componente da capacidade motora geral”.

Outrossim, terminologia “aptidão motora” tornou-se popular durante a segunda guerra mundial e é considerada, de acordo com Mathews (1973, p.95, apud BÖHME, 1993, p. 54) “uma parte limitada da capacidade motora geral, enfatizando capacidade para trabalho vigoroso”.

Ainda de acordo com Böhme (1993, p. 54):

As qualidades físicas que compõem a aptidão motora são: resistência, potência e força muscular, flexibilidade, agilidade, resistência cardiorrespiratória e equilíbrio. A aptidão motora se refere ao desempenho eficiente em atividades básicas como correr, saltar, nadar, levantar pesos e resistir a diferentes situações, caracterizando o tipo de aptidão necessária na preparação do pessoal militar para lutar na segunda guerra mundial.

Como visto, dentro da literatura mundial existem diversas definições e vários conceitos de aptidão física. No sentido etimológico, define-se aptidão como capacidade inata; capacidade adquirida ou aprendida; conjunto de requisitos necessários para o desempenho de uma determinada tarefa ou função. (APTIDÃO, 2021). Define-se físico (adjetivo) como ao que é material, corpóreo; relativo às leis da natureza. (FÍSICO, 2021). Da combinação desses dois vocábulos, aptidão física, em seus sentidos etimológicos, forma-se o conceito ou a ideia respectiva à capacidade, habilidade, disposição do indivíduo apto corporalmente a executar uma atividade ou desempenhar uma função.

Segundo Brasil (2015, p. 1-2) conceitua-se aptidão física como:

Capacidade de trabalho; capacidade funcional total para executar algumas tarefas específicas que requerem esforço muscular, considerado o envolvimento individual, as tarefas a serem executadas, a qualidade e intensidade do esforço. Qualificação física individual que habilita para o exercício de uma atividade profissional em um determinado cargo.

Ademais, de acordo o Conselho do Presidente para a Aptidão Física e Esportes dos Estados Unidos (The Presidenta Council on Physical Fitness and Sports- PCPFS), a aptidão física é considerada:

“A capacidade de executar tarefas diárias com vigor e vivacidade, sem fadiga excessiva e com ampla energia para apreciar as ocupações das horas de lazer e para enfrentar emergências imprevistas”. Esta é a conceituação mais divulgada através da

literatura especializada (PCPFS citado por Clarke, 1967 p. 14; Barbanti, 1990, p. 11; Hensley & East, 1989, p.301; Kirkendall et alii, 1987, p.144; Krasevec & Grimes, 1985, p. 15 apud BÖHME, 1993, p. 56).

Além disso, de acordo com Corbin & Lindsey (1988, p. 11-2, apud BÖHME, 1993, p. 58):

A aptidão física é a capacidade de todo o organismo humano funcionar eficientemente e efetivamente; é um produto que resulta da atividade física, que é considerada o meio de sua obtenção. (...) contribui para a capacidade do indivíduo trabalhar efetivamente, desfrutar o tempo de lazer, e sair-se bem em situações de emergência.

Outrossim, Pellegrinotti (1998, apud FILHO, 2012) conceitua a aptidão física como “a capacidade de durar, continuar, resistir ao stress e de persistir em uma atividade em que em circunstâncias difíceis uma pessoa destreinada desistiria”.

Pode-se compreender, portanto, que tal termo está intrinsecamente ligado à capacidade do indivíduo de realizar suas atividades cotidianas e funções efetivamente, e quando em situações de estresse ou de emergência, persistir em sua missão e executá-la da melhor maneira possível.

A aptidão física ainda pode ser segmentada em outros conceitos, ou ainda, formada pela união de diversos componentes. Segundo Verardi et al. (2007, apud FILHO, 2012):

Na atualidade, a aptidão física divide-se em dois conceitos: saúde e desempenho motor. O primeiro refere-se a demandas energéticas que possibilitam desenvolver as atividades do cotidiano com vigor, proporcionando um menor risco de desenvolver doenças ou condições crônico-degenerativas. Tendo como componentes de mensuração influenciados pelas atividades físicas habituais: a resistência cardiorrespiratória (capacidade de continuar ou prosseguir em atividades extenuantes que envolvem grandes grupos musculares por período de tempo prolongado), aptidão musculoesquelética (formada pela flexibilidade, força muscular e resistência muscular) e a composição corporal (índices de gordura corporal e distribuição da gordura subcutânea). No segundo temos a aptidão física relacionada às habilidades esportivas ou performance motora que contribuem para o desempenho das tarefas específicas, seja no trabalho ou nos esportes (NIEMAN, 1999; NAHAS 2001).

Sobre isso, salienta Böhme (1993, p. 56):

A força e a resistência musculares, e a resistência cardiorrespiratória são consideradas componentes primários da aptidão física; a agilidade, a velocidade, a flexibilidade e o equilíbrio também o são, mas devem ser considerados conforme o(s) objetivo(s) do programa a ser(m) atingido(s).

Ademais, conforme Corbin & Lindsey (1988, p. 11-2, apud BÖHME, 1993, p. 58):

A aptidão física ótima não é possível sem o exercício regular e é considerada uma parte da aptidão total; a aptidão total inclui aptidão emocional, social, espiritual e mental, assim como a aptidão física. A aptidão física é uma combinação de diversos componentes em vez de uma simples característica. Uma pessoa apta deve possuir níveis mínimos adequados de cada um dos cinco componentes dos aspectos da aptidão física relacionados com a saúde (a saber: a composição corporal, a

flexibilidade, a aptidão cardiorrespiratória, a resistência e a força musculares), e de cada um dos seis componentes dos aspectos da aptidão física relacionados com as destrezas (a saber: a agilidade, o equilíbrio, a coordenação, a potência, o tempo de reação e a velocidade). O indivíduo pode possuir um aspecto da aptidão física mais desenvolvido que outro, pois cada componente é separado e diferente um do outro, existindo, porém, algumas relações entre alguns.

Vale destacar, também, que com a prática de atividade física, tendo como objetivo uma boa aptidão física, tem-se uma gama de resultados, indo muito além da melhor da saúde do indivíduo. Segundo Hebbelinck (1984, apud BÖHME, 1993, p. 53) “...o indivíduo totalmente apto é psicologicamente estável, não é afetado seriamente pela preocupação ou tensão, tem uma percepção realística do mundo e é ajustado na sociedade em que vive”.

Tal análise, é consoante a Corbin & Lindsey (1988, apud BÖHME, 1993, p. 60):

O treinamento da aptidão física através da prática de atividades físicas promove os seguintes benefícios para a saúde: melhoria da resistência cardiorrespiratória; composição corporal – aumento da massa corporal livre de gordura (LBM) e diminuição da gordura corporal, (...) melhoria da aparência física, menor incidência de problemas de autoconceito relacionados com a obesidade; melhoria da força e resistência musculares, (...) aumento da eficiência de trabalho, menor possibilidade de danos musculares, melhoria da capacidade de sair-se bem em situações de emergência; (...) recuperação rápida após trabalho pesado.

Pode-se ainda citar que a aptidão física é demonstrada pela capacidade do indivíduo de apresentar um desempenho físico adequado em suas atividades físicas diárias e prorrogar o surgimento precoce do cansaço durante a realização de atividades físicas. (BÖHME, 1993, p. 63).

Em síntese, um indivíduo com uma boa aptidão física, terá a capacidade de realizar suas atividades físicas diárias apresentando um desempenho físico adequado e evitando o surgimento do cansaço precocemente. Sendo que, por meio do estado de desempenho físico, pode-se verificar se o indivíduo possui ou não uma boa aptidão física. (BÖHME, 1993, p. 63).

## 2.2 TREINAMENTO FÍSICO, APTIDÃO FÍSICA E A PROFISSÃO MILITAR

Correlacionando o treinamento físico com a profissão militar, de acordo com o Manual EB20-MC-10.350 (2015):

A necessidade de treinamento físico nas Forças Armadas é inquestionável. Sendo o homem, segundo a doutrina, o elemento fundamental da ação, é imprescindível darmos especial atenção a sua saúde e condição física. As condições de vida da sociedade moderna requerem uma mudança significativa na relação do homem com a natureza. A mecanização contínua da sociedade provoca uma carência de oportunidades para o desenvolvimento físico do indivíduo, submetendo-o, em muitas ocasiões, a um excessivo sedentarismo que pode conduzi-lo a posturas erradas e deformações. Nos exércitos modernos, pretende-se a formação de um soldado de qualidade, que desenvolva seu trabalho em cenários muito diversificados e, às vezes, em condições extremas, o que exige grande versatilidade. Além da

aptidão física, este deve ser capaz de adaptar-se a situações ambientais novas e árduas, nas quais o fator psicológico sempre estará presente. Sendo assim, torna-se necessário buscar métodos de preparação, estímulos e sistemas de avaliação para que militares cuidem bem de sua condição física, visando a duas finalidades: a melhoria da saúde e a aptidão para o desempenho de suas funções. Para isso, recorrer-se-á ao Treinamento Físico Militar.

Consequentemente, a prática de Treinamento Físico Militar tem por objetivos (EB20-MC-10.350, 2015, p. 1-1 a p. 1-2, grifo nosso):

- a) **Desenvolver, manter ou recuperar a aptidão física necessária para o desempenho das funções militares;**
- b) Contribuir para a manutenção da saúde do militar;
- c) **Cooperar para o desenvolvimento de atributos da área afetiva; e**
- d) Contribuir para o desenvolvimento do desporto no Exército Brasileiro.

Ademais, segundo Junior et al. (1997, apud TAPAJÓS, 2020, p. 3):

O manual de TFM do EB (EB20-MC-10.350) tem como princípio estabelecer atividades calcadas em bases técnico-científicas adequadas ao homem brasileiro; objetiva, prioritariamente, que o TFM preserve a saúde do militar e permita atingir padrões de desempenho físico compatíveis com a operacionalização funcional desejada.

Para cumprir esses objetivos, utiliza-se o emprego dos diferentes meios de treinamento físico disponíveis nas sessões de TFM, ou ainda das atividades de instrução e adestramento (marchas, instrução tática e exercício de campanha). (BRASIL, 2015).

Além disso, a prática de atividade física é de extrema importância para o combatente. Isso porque a profissão militar exige que o indivíduo se mantenha sempre em boas condições físicas e mentais, como consta no Manual de TFM:

O militar deve estar constantemente preparado para suportar diferentes agentes estressores que podem ser evidenciados durante o combate, sejam eles físicos, psicológicos, ambientais, nutricionais, entre outros. (...) existem evidências em relatos de diversos exércitos em campanha de que os militares bem preparados fisicamente estão mais aptos para suportarem o estresse debilitante do combate. A atitude tomada diante dos imprevistos e a segurança da própria vida dependem, muitas vezes, das qualidades físicas e morais adquiridas por meio do treinamento físico regular, convenientemente orientado. (...) a melhora da aptidão física contribui para o aumento significativo da prontidão dos militares para o combate, influenciando na tomada de decisão. Os indivíduos bem condicionados fisicamente são mais resistentes às doenças e se recuperam mais rapidamente de lesões. Além disso, os mais bem condicionados fisicamente têm maiores níveis de autoconfiança e motivação. E 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. (EB20-MC-10.350, 2015, p. 2-2).

Cabe destacar também que, conforme o Manual C20-20 (2002, p. 1-3): “... o sucesso no combate, a atitude tomada diante dos imprevistos e a segurança da própria vida dependem, muitas vezes, das qualidades físicas”.

Pode-se ainda citar que a composição corporal influencia diretamente no desempenho do militar. Deste, ao realizar atividades, como transposição de obstáculos e corrida, estando sujeito a carregar uma elevada carga de matéria – devido ao peso do armamento e equipamento –, são exigidas capacidades cardiopulmonares e neuromusculares. Assim, o percentual de massa gorda deste militar pode influenciar no seu desempenho. Tal processo está em consonância com Avila et al. (2013, apud TAPAJÓS, 2020, p. 11):

Muitos estudos têm demonstrado a influência da composição corporal no desempenho físico. Analisando-se a massa gorda, independentemente da massa corporal, verificou-se que ela causa efeitos negativos na velocidade, no sistema cardiovascular, na agilidade e na capacidade de saltar, e também que uma maior massa livre de gordura auxilia em atividades que envolvem força, potência e resistência muscular.

Além disso, segundo Cirolini (2018, apud TAPAJÓS, 2020, p. 8): “a manutenção de níveis adequados de composição corporal é importante tanto para a saúde quanto para o desempenho atlético, em especial para militares do Exército Brasileiro que executam atividades as quais demandam níveis adequados de aptidão física”.

Sendo que, entre as diversas atribuições individuais de todos os militares do Exército Brasileiro está a de que o próprio combatente é responsável pela manutenção da própria aptidão física, dentro dos padrões estabelecidos estando de acordo com a sua faixa etária e função. (BRASIL, 2015).

Além de que uma das características da profissão militar é o vigor físico. Segundo o Manual O Exército Brasileiro (BRASIL, 2014, p. 4-4):

As atribuições que o militar desempenha exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz. O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

Figura 1 – Vigor físico



Fonte: BRASIL (2014).

### 2.3 LIDERANÇA MILITAR

Inicialmente, de acordo com Hercksher (2001, p. 9): “líder é aquele indivíduo capaz de influenciar pessoas para que cooperem em favor de uma finalidade ou de uma empreitada que vierem a julgar desejável”. Ou seja, líder é aquele capaz de instigar seu grupo de subordinados em prol de um objetivo comum.

Consoante a esse pensamento, o Manual C 20-10 destaca que a liderança militar caracteriza-se em “um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação”. (BRASIL, 2011, p. 3-3).

### **2.3.1 Liderança indireta x liderança direta**

Há duas formas de liderança: indireta e direta. A liderança indireta caracteriza-se pelo líder exercer “[...] a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados.” (BRASIL, 2011, p. 2-7). Dessa forma, é necessário que haja uma cadeia hierárquica bem definida na organização. Além disso, “[...] é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados como se fossem suas, evitando quaisquer distorções de entendimento da mensagem” (BRASIL, 2011, p. 2-7). Assim, para um líder exercer a liderança indireta é necessário que seus comandantes intermediários estabeleçam a liderança direta com seus subordinados.

Essa, a liderança direta, “[...] ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega.” (BRASIL, 2011, p. 2-6).

“O líder, nesse caso, estará na linha de frente, interagindo frequentemente com o grupo.” (BRASIL, 2011, p. 2-6). Assim, a liderança direta é frequentemente empregada pelos líderes de pequena fração, devido ao contato cerrado com sua fração.

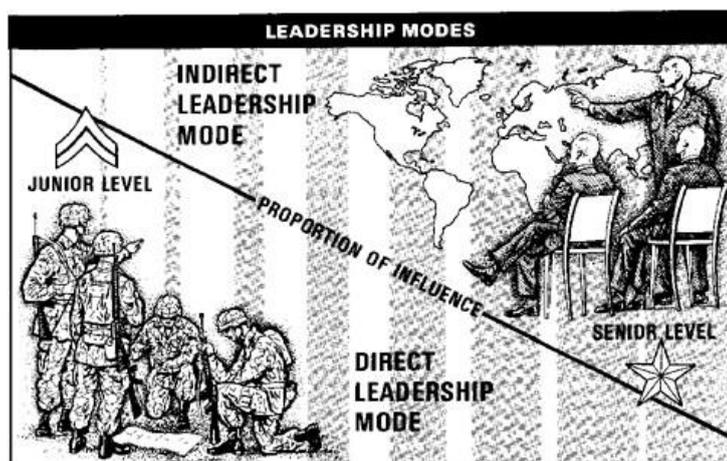
“Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais.” (BRASIL, 2011, p. 2-7). Dessa forma, o líder nível pelotão deve executar suas atividades da melhor maneira possível, haja vista que seus subordinados observarão suas ações e as tomarão como exemplo a ser seguido.

Segundo o Manual de Liderança Militar dos Estados Unidos da América, as duas formas de liderança são tratadas da seguinte maneira:

Há um consenso de que os líderes lideram de diferentes maneiras em diferentes níveis organizacionais. Líderes de nível júnior realizam missões e constroem

equipes principalmente usando o modo de liderança direta, direta e direta. Em maiores organizações, o escopo das missões se amplia e lidera é mais complexo. Os líderes e comandantes de nível superior fornecem visão, influenciam indiretamente por meio de camadas de grandes unidades, constroem organizações e criam condições que permitem aos líderes de nível júnior realizar tarefas e missões. (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 1990, p. viii).

Figura 2 – Leadership Modes (Modos de liderança)



Fonte: ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (1990).

Contudo, “todos os líderes usam ambos os modos [...]” (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 1990, p.viii). Assim, apesar de haver uma predominância de uma forma de liderança de acordo com o escalão no qual o líder está inserido, ambas serão empregadas. O Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (EB), explana sobre isso, apresentando um exemplo referente aos pequenos escalões:

No entanto, ainda que a forma de liderança direta seja a mais exercida, haverá momentos em que os líderes se utilizarão da forma indireta. Como exemplo, o comandante de subunidade, quando julgar mais adequado, poderá exercer essa forma de liderança por intermédio dos comandantes de pelotões ou seções, bem como esses podem exercê-la por intermédio dos comandantes de grupo e outros. (BRASIL, 2011, p. 6-5).

### 2.3.2 Liderança pelo exemplo

Tendo em vista que o universo, utilizado como pesquisa para esse trabalho, é âmbito pequenas frações, mais especificamente, pelotão, a ênfase será atribuída à liderança direta. Uma das maneiras de exercer esse tipo de liderança é através do exemplo.

Os soldados, os subordinados, querem e necessitam que seu comandante seja um modelo. Esta é uma responsabilidade pesada, mas o comandante não tem escolha. Nenhum aspecto de liderança é mais poderoso. Se o líder espera coragem, competência, franqueza,

compromisso e integridade de seus soldados, ele deve demonstrá-los, assim os subordinados irão imitar o seu comportamento. Dessa forma, comandante deve definir objetivos e padrões de desempenho altos, mas alcançáveis, estando disposto a fazer o que ele requisita dos seus soldados, compartilhando dos perigos e das dificuldades com seus subordinados. (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 1990).

Reforçando: o comandante deve dar o exemplo. “Sua aparência, atitude, aptidão física e exemplo pessoal serão sempre observados.” (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2016, *tradução nossa*). O líder, concomitantemente, deve estar sempre fisicamente em forma, com boa apresentação individual, estando bem-vestido, e preparado para reagir perante as adversidades.

Dessa forma, este deve ser permanentemente um bom exemplo para seus subordinados. De acordo com Manual de Liderança Militar, C 20-10:

Se alguém deseja liderar, é fundamental que interaja com as pessoas, que empregue a capacidade de persuasão, a qual deverá estar coerentemente respaldada por bons exemplos daquilo que prega. O líder militar não pode dar maus exemplos aos seus liderados. Se assim o fizer, rapidamente perderá a confiança e a credibilidade do grupo. (BRASIL, 2011, p. 7-9).

### **2.3.3 A liderança militar e a aptidão física**

Relacionando a aptidão física com a liderança militar, de acordo com o Manual C 20-10, essa é uma das competências do líder militar. Essas competências estão concatenadas “com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos”. (BRASIL, 2011, p. 5-1).

Convém salientar que a aptidão física está inserida nas competências cognitivas e psicomotoras. Essas que, de acordo Brasil (2011, p. 5-1), “são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a autoavaliação e com a vivência na caserna”.

Segundo Brasil (2011, p. 5-2):

A aptidão física de um militar é o somatório da boa saúde e de um adequado preparo atlético. Um comandante que não desfruta de boa aptidão física dificilmente conseguirá a confiança e a liderança de seus subordinados, porque não é um bom exemplo. É amplamente reconhecido o valor do treinamento físico para a manutenção da boa forma do corpo e da mente. O treinamento físico militar, executado em conjunto com método e hábitos saudáveis, é o segredo para adquirir boa aptidão física, fundamental para uma liderança eficaz.

Logo, um líder de pequena fração que não possui uma boa aptidão física não exerce sua liderança de maneira eficaz. Ter um bom preparo físico reflete na liderança do

comandante como exemplo, na boa forma do corpo e da mente. Resgatando assim, a célebre frase do poeta romano Juvenal “mente sã, corpo são”.

Ademais, segundo Junior et al. (1997, apud TAPAJÓS, 2020, p. 3-4):

Como motivações à prática do TFM, o manual prevê que a ação do Comando contribui decisivamente para a aderência dos subordinados. Conta, portanto, que o instrutor execute o TFM juntamente com eles, dando exemplo a partir de sua boa condição física. A motivação contribui eficazmente para a manutenção preventiva da saúde do militar, sendo que a participação do oficial de TFM neste processo deve se traduzir, destacadamente, por: conscientização dos envolvidos sobre os aspectos saudáveis da prática regular do TFM; respeito à individualidade biológica; e não utilização de castigos físicos como meio de educação ou correção militar.

Além disso, de acordo com Brasil (2015, p. 2-4, grifo nosso):

O TFM desenvolve requisitos básicos e atributos da área afetiva que, estimulados e aperfeiçoados, irão atuar eficazmente no comportamento, exercendo papel fundamental na personalidade. São eles:

- a) espírito de corpo;
- b) autoconfiança;
- c) camaradagem;
- d) cooperação;
- e) coragem;
- f) decisão;
- g) dinamismo;
- h) equilíbrio emocional;
- i) liderança;**
- j) resistência; e
- k) tolerância

Pode-se citar, também, que existem requisitos que todo líder militar deve possuir, os quais sem eles, o comandante não será capaz de liderar de maneira eficaz. Esses são orientação competente, exercícios moderados, executados com método, e bons hábitos, sendo que eles são ainda mais indispensáveis quando os objetivos da fração são difíceis e demorados para serem alcançados. Em situações como essas, o líder deve ser capaz de “durar na ação”, requisito em que somente uma pessoa com bom preparo físico obterá êxito. (HERCKSHER, 2001).

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Em busca de aprofundar os estudos sobre “A importância da aptidão física como fator de liderança militar no âmbito das pequenas frações”, foi gerado o seguinte questionamento: A boa aptidão física de um comandante de pelotão influencia na sua liderança?

Nessa perspectiva, parte-se do pressuposto de que o comandante de pelotão deve possuir uma boa aptidão física, atendendo a uma das características da profissão militar que é o vigor físico, haja vista a necessidade de estar sempre preparado fisicamente para as peculiaridades da profissão. Além disso, este precisa exercer a sua liderança, já que se tornará um modelo a ser seguido pelos seus subordinados, estimulando-os para que também treinem de maneira a seguir o exemplo.

Para isso, partimos da hipótese de que a boa aptidão física do comandante de pelotão contribui para o exercício da liderança perante os seus subordinados. Assim, a constante prática de treinamento físico militar desenvolve a aptidão física do comandante que, conseqüentemente, contribui para liderar a sua fração.

Para realizar esta pesquisa, prosseguiu-se com os seguintes procedimentos:

Inicialmente, realizou-se a revisão bibliográfica e documental, com a análise e o ponto de vista de pesquisas, documentos e manuais de origem nacional e internacional sobre o assunto. Na metodologia, planejou-se o procedimento metodológico, definindo o método, o tipo de pesquisa e sujeitos.

Prosseguindo, conceberam-se o instrumento de coleta e a análise da informação. Para averiguar a hipótese e o questionamento proposto, foi procedida uma pesquisa de campo, na qual empregou-se o instrumento elaborado para 81 militares, sendo 49 cadetes da AMAN, 25 militares do 27º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 7 militares do 9º Batalhão de Comunicações e Guerra Eletrônica. Finalizando, foram efetuadas a análise e discussão dos resultados baseando-se nos documentos e seus respectivos autores, com a redação final da presente monografia.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho desenvolveu-se a partir de uma pesquisa bibliográfica (tendo artigos, dissertações, revistas e livros como fontes de coletas de dados) e documental (baseada nos manuais do Exército Brasileiro e dos Estados Unidos da América) e de uma pesquisa de campo (com aplicação de questionário), realizando-se também uma pesquisa exploratória e

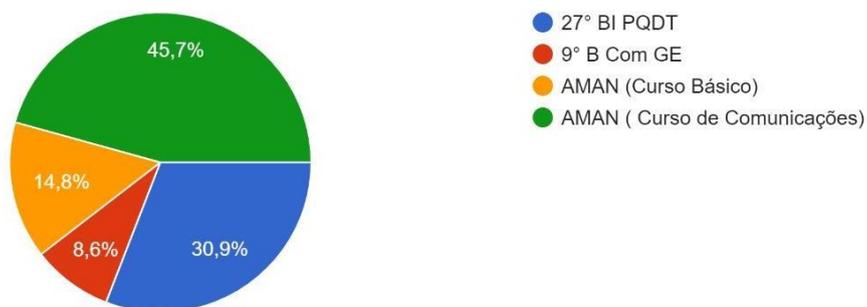
descritiva, sendo a abordagem do tipo quantitativa, cuja análise dos dados obtidos foi quantificada e mensurada por meio da estatística descritiva.

### 3.2 AMOSTRA

Os participantes desta pesquisa foram cadetes do Curso Básico e do Curso de Comunicações da AMAN, assim como militares do 27º Batalhão de Infantaria Paraquedista (27º BI PQDT) e do 9º Batalhão de Comunicações e Guerra Eletrônica (9º B Com GE).

Gráfico 1 – OM do militar

OM a que pertence:  
81 respostas



Fonte: AUTOR (2022).

De acordo com o Gráfico 1, a pesquisa tem como amostra 81 militares, sendo 37 cadetes do Curso de Comunicações da AMAN, 25 militares do 27º BI PQDT, 12 cadetes do Curso Básico e 7 militares do 9º B Com GE.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE

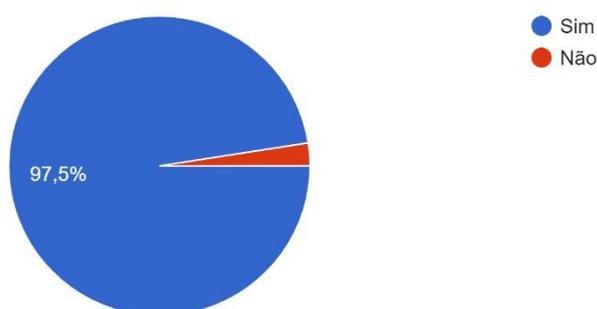
Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário por meio da plataforma virtual Google Forms. Este composto por 3 perguntas, com respostas diretas e de múltipla escolha relacionadas com ao assunto. Em seguida, houve a análise descritiva dos dados obtidos. A partir da qual, foram correlacionados os resultados obtidos com o referencial teórico já apresentado.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, cujo instrumento foi um questionário, ao qual responderam 81 militares de diferentes organizações militares, postos e graduações. Os dados obtidos foram mensurados por meio de gráficos, depois verificados e analisados, a fim de concluir o estudo sobre a importância da aptidão física como fator de liderança militar no âmbito das pequenas frações, e também se a massa gorda influencia na capacidade de exercer liderança. A análise dos resultados foi apreciada à luz do referencial teórico já citado.

Gráfico 2 – A boa aptidão física de um comandante x liderança

Na sua opinião, a boa aptidão física de um comandante de pelotão influencia na sua liderança:  
81 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

A partir da definição de aptidão física, de acordo com Pellegrinotti (1998, apud FILHO, 2012), que é "a capacidade de durar, continuar, resistir ao stress e de persistir em uma atividade em que em circunstâncias difíceis uma pessoa destreinada desistiria", foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 2.

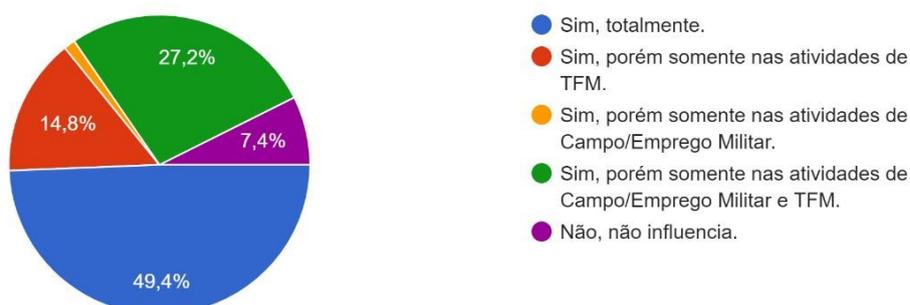
Esse gráfico evidencia que 97,5% dos militares participantes da pesquisa assinalaram que concordam que a boa aptidão física do comandante influencia na sua liderança perante o seu pelotão. Assim, é notório, que dentro do universo questionado, há um consentimento de que o condicionamento físico do líder beneficia o exercício da liderança perante os seus subordinados.

Assim, há um consenso entre a afirmação anterior, o resultado desse primeiro questionamento e a literatura, afirmando que a boa aptidão física é fator fundamental para uma liderança eficaz (BRASIL, 2011, p. 5-2).

### Gráfico 3 – Massa gorda x liderança

Na sua opinião, o excesso de massa gorda influencia na capacidade de exercer a liderança:

81 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

O Gráfico 3, que aborda se há uma relação entre o excesso de massa gorda e no exercício da liderança, evidencia que 49,4% dos militares questionados concordam totalmente que o excesso de gordura corporal reflete na liderança do comandante. Assim, há um consentimento parcial de que a afirmação do questionamento é verdadeira em todas as atividades desempenhadas, ou seja, tanto em atividades administrativas, no dia a dia da OM, quanto em atividades nas quais são necessários esforços físicos, como instruções no terreno (campo), operações (emprego militar) e o TFM.

Porém, os outros 50,6% dos militares entrevistados não concordam com a afirmação no que tange às atividades administrativas. Sendo que 27,2% consentem com a afirmativa, porém somente nas atividades de campo, emprego militar e TFM, outros 14,8% assentem somente no TFM, 1,2% concordam somente nas atividades de campo e emprego militar e 7,4% afirmam que não há influencia alguma do excesso de massa gorda na liderança militar.

Pode-se perceber que existe um consentimento de 91,4% dos entrevistados que o excesso de gordura corporal afeta o desempenho do exercício da liderança nas sessões de treinamento físico militar, haja vista que o TFM envolve atividades que exigem capacidades cardiopulmonares e neuromusculares, além da resistência muscular do indivíduo, sendo exemplos de exercícios: correr, saltar, pista de pentatlo militar, flexão na barra fixa e flexão

de braços. Evidencia-se, portanto, que quanto maior a massa gorda mais dificuldade há para executar os exercícios previstos nas sessões de treinamento físico militar, segundo Avila et al. (2013, apud TAPAJÓS, 2020, p. 11):

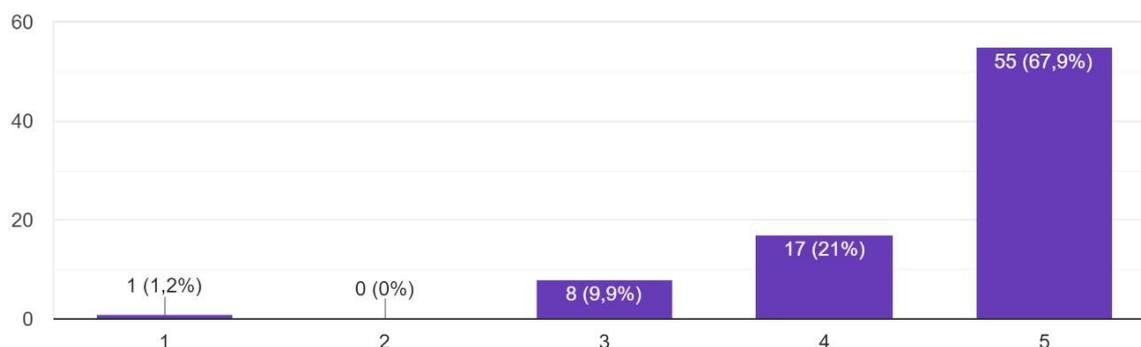
Analisando-se a massa gorda, independentemente da massa corporal, verificou-se que ela causa efeitos negativos na velocidade, no sistema cardiovascular, na agilidade e na capacidade de saltar, e também que uma maior massa livre de gordura auxilia em atividades que envolvem força, potência e resistência muscular.

Em síntese, dificuldade do comandante de pelotão em executar as atividades físicas acarreta o detrimento da sua liderança pelo exemplo. Isso porque o líder de pequena fração exerce normalmente a liderança direta sobre o seu subordinado, devendo sempre fornecer bons exemplos pessoais (BRASIL, 2011, p. 2-7). Além disso, o líder é constantemente observado pelos seus liderados (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2016), e a dificuldade de executar as atividades pode fazer com que ele perca a confiança e a credibilidade dos seus subordinados rapidamente (BRASIL, 2011, p. 7-9).

#### Gráfico 4 – Boa aptidão física do comandante e sua influência

Na sua opinião, um comandante de pelotão que busca estar sempre com uma boa aptidão física influencia na motivação/vontade de seus subordinados se manterem bem fisicamente?

81 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Analisando o Gráfico 4, no qual em uma escala de 1 a 5, 1 significa que não influencia e 5 representando influencia fortemente, pode-se averiguar que há consentimento dos militares questionados de que a boa aptidão física do comandante de pelotão motiva seus homens a se manterem bem fisicamente, sendo que 67,9% dos entrevistados concordam que isso influencia fortemente.

Sobre tal realidade, de acordo com ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (2019, p. 3-2, tradução nossa):

É dever de um líder manter-se saudável e em forma, uma vez que as decisões do líder afetam o bem-estar de toda a organização. Líderes em forma e saudáveis motivam e desafiam os subordinados a se tornarem como eles. Ficar saudável e fisicamente apto permite que os soldados lidem com os efeitos psicológicos das operações estendidas.

A partir disso, percebe-se evidentemente que o comandante lidera pelo exemplo seus subordinados. Haja vista que estes o veem como objetivo a ser alcançado, por exemplo, tentando acompanhá-lo nas sessões de TFM, numa corrida ou marcha. Assim, o líder instiga seu pelotão a enfrentar as dificuldades e as adversidades, aprendendo a não desistir, resistindo a dor e ao desconforto, ocasionando na melhora do condicionamento de toda a fração.

Além de que, a eficácia do comandante é melhorada pela compreensão e desenvolvimento de algumas áreas, sendo uma delas o condicionamento físico. Em suma, o líder deve ser “um soldado profissional, com força e resistência para liderar a frente dos outros, e ser fisicamente capaz de fazer o que os subordinados são esperados para fazer” (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2019, p. 3-1, tradução nossa). Dessa forma, remete-se a liderança pelo exemplo do comandante, estando ele com boa aptidão física para influenciar a sua fração a buscar o preparo físico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo esta pesquisa, pode-se concluir que é importante a aptidão física como fator de liderança no âmbito das pequenas frações. A partir da efetuação da pesquisa bibliográfica e documental, evidenciou-se que a boa aptidão física do comandante de pelotão acarreta o desenvolvimento da sua liderança perante seus subordinados. Os manuais, tanto do Exército Brasileiro quanto das Forças Armadas dos Estados Unidos da América, juntamente com autores citados neste trabalho, respaldam, de maneira geral, que a boa aptidão física, além de melhorar as condições físicas do militar, colabora com a melhora da sua liderança perante a sua fração.

Ademais, de acordo com os resultados obtidos com a análise dos dados colhidos a partir da pesquisa de campo, a qual teve como participantes militares de 3 (três) organizações militares diferentes, averiguou-se que a aptidão física do comandante de pelotão influencia na sua liderança e que o excesso de massa gorda afeta a sua liderança, em situações em que há a necessidade de ter resistência física e realizar esforço físico, haja vista a queda de rendimento. Além disso, ficou evidente que o bom condicionamento físico do líder acarreta a melhora do preparo físico da sua fração, porque passa a ser um exemplo a ser seguido.

A partir dos questionamentos levantados para a realização desta pesquisa, os objetivos inicialmente traçados foram alcançados, assim, foi constatado que:

-A boa aptidão física do líder militar é fundamental para o exercício da sua liderança militar;

-O excesso de gordura corporal do comandante não é tão importante no exercício da liderança em atividades administrativas, contudo, quando há esforço físico envolvido, como nas sessões de TFM ou na realização de uma marcha, isso se torna relevante, levando em consideração que isso prejudica, normalmente, o desempenho físico do militar; e

-O bom preparo físico do líder militar promove no desenvolvimento do condicionamento físico da sua fração.

Cabe salientar que, como o número de entrevistados da pesquisa realizada foi abreviado, ampliar esse universo, certamente, poderá significar resultados mais detalhados e literatura mais corroborada.

Em conclusão, evidencia-se que os resultados obtidos com este trabalho podem ser úteis para aprofundar os estudos na área da liderança militar, estando estes relacionada com a prática de atividade física, principalmente no âmbito das pequenas frações.

## REFERÊNCIAS

- APTIDÃO. Dicionário online Caldas Aulete. 2021. Disponível em: <https://www.aulete.com.br/aptid%C3%A3o>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-10: Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-20: Treinamento Físico Militar**. 3 ed. Brasília: EGGCF, 2002.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB20-MC-10.350: Treinamento Físico Militar**. 4 ed. Brasília: EGGCF, 2015.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.101: O Exército Brasileiro**. 1 ed. Brasília: EGGCF, 2014.
- BÖHME, Maria Tereza Silveira. Aptidão Física - Aspectos Teóricos. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 52-65, jul/dez 1993. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rpef/article/download/138757/134090%3B52/0>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. Headquarters. **ADP 6-22**. Washington, DC, 2019.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. Headquarters. **FM 22-100**. Washington, DC, 1990.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. United States Marine Corps. Marine Corps University. **Commander's Leadership Handbook**. Quantico, Virgínia, 2016
- FILHO, Rubem Machado. Aptidão Física: uma revisão da literatura. **Revista Digital EFDeportes**, Buenos Aires, v. 17, n. 173, out. 2012. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd173/aptidao-fisica-uma-revisao-da-literatura.htm>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- FÍSICO. Dicionário online Caldas Aulete. 2021. Disponível em: <https://www.aulete.com.br/f%C3%ADsico>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de líderes**. Resende: Ed. Acadêmica da AMAN, 2001.
- HEDGES, Chris. What Every Person Should Know About War. **The New York Times**. 2003. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2003/07/06/books/chapters/what-every-person-should-know-about-war.html>. Acesso em: 12 mai. 2021.

TAPAJÓS, Tarciana Albuquerque Marenga de Arruda. **O Treinamento Físico Militar como elemento essencial para a manutenção da saúde do efetivo militar**. Rio de Janeiro, dez. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento Militar/Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Médicos) - Escola de Saúde do Exército. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/8128>. Acesso em: 20 jun. 2021.