

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

Thales Figueira de Góis Soares

**O IMPACTO POSITIVO DO PREPARO FÍSICO DO MILITAR NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA**

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: O IMPACTO POSITIVO DO PREPARO FÍSICO DO
MILITAR NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

AUTOR: THALES FIGUEIRA DE GÓIS SOARES

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

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras 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 Academia Militar das Agulhas Negras 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, 25 de maio de 2022.

Cad Thales Figueira de Góis Soares

Dados internacionais de catalogação na fonte

S676i SOARES, Thales Figueira de Gois

O impacto positivo do preparo físico do militar no exercício da liderança. / Thales Figueira de Gois Soares – Resende; 2022. 29 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Amauri Harvey da Costa
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Impacto positivo 2.Preparo físico militar 3.TFM 4.Liderança
I. Título.

CDD: 355

Thales Figueira de Góis Soares

**O IMPACTO POSITIVO DO PREPARO FÍSICO DO MILITAR NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA**

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: Cel R1 Amauri Harvey da Costa.

Resende

2022


Thales Figueira de Góis Soares

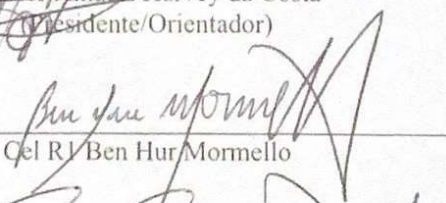
O IMPACTO POSITIVO DO PREPARO FÍSICO DO MILITAR NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA

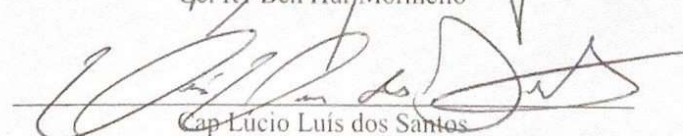
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 25 de Maio de 2022.

Banca examinadora:


Cel R1 Amari Harvey da Costa
(Presidente/Orientador)


Cel R1 Ben Hur Mormello


Cap Lucio Luis dos Santos

Resende
2022

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me dar saúde para continuar na formação e a minha amada família por sempre me darem forças e amor mesmo distantes, devo tudo que tenho e que sou a vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças e saúde para ingressar na carreira militar e para chegar até aqui.

Agradeço a minha amada e incrível família pelo suporte, pelas condições que me deram de estudar, pelo amor e carinho que sempre me deram e por todo apoio incondicional. Eu devo tudo a vocês.

Agradeço aos companheiros da Turma Bicentenário da Independência do Brasil e principalmente aos camaradas da Arranca-Toco 2020-2022 por toda a camaradagem e espírito de corpo nos muitos momentos de dificuldades que passamos juntos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação entre TFM e liderança.....	22
Gráfico 2 – Importância do preparo físico para a liderança.....	23
Gráfico 3 – TFM regular e o desenvolvimento de atributos da área afetiva.....	23
Gráfico 4 – Atributos desenvolvidos pelo TFM.....	24
Gráfico 5 – Influência da conduta do comandante durante o TFM.....	25
Gráfico 6 – Grau de importância do preparo físico para o comandante	26

RESUMO

O IMPACTO POSITIVO DO PREPARO FÍSICO DO MILITAR NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

AUTOR: Thales Figueira de Góis Soares

ORIENTADOR: Cel R1 Amauri Harvey da Costa

Estudo bibliográfico do tipo descritivo que tem por objetivo verificar o grau de importância do preparo físico do militar no exercício da liderança para comandar sua fração. Sabe-se que para o comandante de fração a liderança é fundamental, sendo esta, fator que irá determinar o sucesso ou não de uma missão. Na Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN, a prática diária do Treinamento Físico Militar – TFM permite que os militares estejam sempre com bom condicionamento físico. A literatura pesquisada demonstrou a importância do bom condicionamento físico para o líder militar, tendo em vista que o mesmo será seguido por seus subordinados, bem como, um líder apto fisicamente é mais respeitado do que um líder que não tenha aptidão física.

Palavras-chave: Impacto positivo. Preparo físico. Militar. TFM. Liderança.

ABSTRACT

THE POSITIVE IMPACT OF THE PHYSICAL PREPAREDNESS OF THE MILITARY IN THE EXERCISE OF LEADERSHIP

AUTHOR: Thales Figueira de Góis Soares

ADVISOR: Col R1 Amauri Harvey da Costa

Bibliographic study of the descriptive type that aims to verify the degree of importance of the physical preparation of the military in the exercise of leadership to command its fraction. It is known that for the fraction commander, leadership is fundamental, being the same factor that will determine the success or not of a mission. At Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN, the daily practice of Military Physical Training – TFM allows the military to always be in good physical condition. The researched literature showed the importance of good physical conditioning for the military leader, considering that he will be followed by his subordinates, as well as a physically fit leader is more respected than a leader who does not have physical aptitude.

Keywords: Positive impact. Physical preparation. Military. TFM. Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 TREINAMENO FÍSICO MILITAR – TFM	14
2.2 LIDERANÇA MILITAR	17
2.3 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA MILITAR E BOM CONDICIONAMENTO FÍSICO	20
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	23
3.1 TIPOS DE PESQUISA	23
3.2 MÉTODOS	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, tem sido observado cada vez mais o impacto positivo e a importância do bom preparo físico para o exercício da liderança do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro. Desde as batalhas mais rudimentares nos séculos passados até os combates urbanos ocorridos atualmente, os comandantes são exigidos não só pelo seu conhecimento técnico-profissional, mas também pelo adequado preparo físico para que se alcance o êxito na missão.

E, para que as missões sejam bem cumpridas pelas frações, o comandante deve servir de exemplo tanto nos treinamentos quanto no combate para que possa motivar e liderar seus subordinados. Assim, Brasil (2011, p.5-2) afirmou que:

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.

Na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), onde se formam os futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro, os ainda cadetes, recebem o preparo e conhecimento e passam por diversas atividades no dia a dia da formação para que desenvolvam atributos necessários aos futuros líderes.

Algumas das atividades que colocam em evidência a importância do condicionamento físico são: a rígida cobrança nos diários treinamentos físicos militares (TFM) e nas atividades de terreno.

Essa rígida cobrança durante a formação é, na verdade, um incentivo do Exército Brasileiro, e faz com que os militares criem o hábito de treinar desde a AMAN e, ainda, enaltece a extrema importância do TFM.

Durante a formação na Academia Militar das Agulhas Negras, muitos testes são realizados para que os cadetes mostrem seu valor e suas evoluções. Alguns exemplos são as Provas Formais de TFM realizadas todo ano e, no terreno, o Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL) realizado pelos Cadetes do 3º ano de todos os cursos da AMAN.

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2011, p.):

Os comandantes deverão, ainda, atuar diligentemente na área afetiva de seus comandados, procurando estabelecer laços de liderança com todos aqueles que estiverem subordinados às suas ordens, para despertar fatores de motivação que os levem a trabalhar com eficiência, de modo espontâneo, proativo e em sintonia com as ideias e ordens por ele emitidas.

Nesse contexto, o preparo físico do militar e as situações proporcionadas por ele são importantes aliados no processo de desenvolvimento da liderança do comandante de fração com sua tropa. Assim sendo, cabe problematizar a questão: qual o grau de importância do preparo físico do militar no exercício da liderança para comandar sua fração?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Verificar o grau de importância do preparo físico do militar no exercício da liderança para comandar sua fração.

1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar Treinamento Físico Militar (TFM);

Conceituar liderança militar;

Relacionar o preparo físico à liderança militar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TREINAMENTO FÍSICO MILITAR – TFM

Segundo Teixeira (2008) os primeiros registros de práticas físicas no Exército Brasileiro ocorreram concomitantes à criação da então Academia Real Militar, mas somente no ano de 1929 criou-se um Curso Provisório de Educação Física, na cidade do Rio de Janeiro e em 1930 o Centro Militar de Educação Física também no Rio de Janeiro, passando no ano de 1933 a ser denominada Escola de Educação Física.

No ano de 1934 publicou-se o Regulamento de Educação Física n. 7, o qual foi traduzido na íntegra do Regulamento Francês, iniciando assim um ciclo de criação de guias que demonstrassem a real importância da Educação Física para as tropas, bem como a maneira correta de executá-las (TEIXEIRA, 2008).

Sendo assim, Pereira (2007, p. 84) definiu a ideia de Treinamento Físico Militar (TFM) como:

Busca através de um conjunto de atividades físicas proporcionar alterações fisiológicas significativas no organismo humano, buscando adequar o militar às exigências físicas levando em conta a situação em que ele se encontra, melhorando sua aptidão física, desenvolvendo suas qualidades físicas e morais tão indispensáveis ao militar. Além da saúde, a educação física bem orientada dá ao praticante a indispensável aptidão física para a vida cotidiana e para a guerra, através do desenvolvimento das diversas qualidades físicas.

Nessa mesma linha de pensamento, de acordo com Brasil (2015, p. 1-2) os principais objetivos do TFM são:

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

O Treinamento Físico Militar, TFM, de acordo com Silva (2015) é composto por: alongamento, aquecimento, corrida, ginástica básica, Pista de Pentatlo Militar - PPM e Pista de Treinamento em Circuito - PTC.

Com relação ao alongamento Silva (2015, s/p.) fala:

Os exercícios de alongamento se destinam a trabalhar a musculatura em toda sua amplitude, usando todo o arco articular e permitindo, assim, alongar as fibras musculares que se encontrem enrijecidas pela inatividade, pelo frio, ou ambos, e também para, após o exercício, auxiliar na remoção de catabólitos provenientes da atividade muscular. A pouca flexibilidade tem sido apontada como um dos fatores que contribuem para a perda da capacidade de pessoas idosas para realizar atividades cotidianas, sendo os exercícios diários de alongamento considerados como de fundamental importância para manutenção da amplitude articular e da independência funcional de pessoas em idades mais avançadas. Esta fase terá uma duração de aproximadamente 3 (três) minutos, os exercícios serão executados por imitação ao guia e deverão ser observados os seguintes itens: alongar a musculatura de uma forma lenta e gradual; respirar naturalmente; permanecer aproximadamente 20 segundos em cada posição; não fazer balanceios, pois sempre que se estirar em excesso, haverá uma ação contrária, um reflexo de contração, fazendo com que o músculo se mantenha encurtado; manter a posição ao sentir a musculatura tensionada até a sensação de tensão passar, retrocedendo caso não passe; e permanecer em uma posição confortável.

Nelson e Kokkonen (2018) afirmam que durante uma sessão de exercícios, seja cardiovascular ou treinamento de força, os músculos estão sob estresse. Quando um músculo é submetido a estresse, as fibras musculares se encurtam para responder à força exercida pela carga à qual estão sendo submetidas até que haja tensão suficiente e o músculo comece a retornar ao seu comprimento normal e relaxado. Devido a esse fenômeno, é muito importante alongar os músculos antes e depois de participar de qualquer atividade esportiva.

Embora o alongamento seja muito importante para quem é ativo, também traz excelentes benefícios para quem não é tão ativo, demonstrando diminuir a rigidez muscular, melhorar o tônus muscular, melhorar a circulação, reduzir o risco de lesões, diminuir a dor nas costas, melhorar a postura, auxiliar no gerenciamento do estresse, melhorar a eficiência muscular e, em geral, melhorar o desempenho total do corpo (NELSON e KOKKONEN, 2018).

Já a fase de aquecimento, Silva (2015, s/p.) conceitua como sendo:

O conjunto de atividades físicas que visa preparar o militar, orgânica e psicologicamente, para a execução do trabalho principal, por intermédio do aumento da temperatura corporal, da extensibilidade muscular e da frequência cardíaca. É importante que haja uma transição gradual do repouso para o esforço, já que uma atividade física intensa e repentina não provoca um fluxo suficiente de sangue para os músculos, além de aumentar a possibilidade de lesões músculo-articulares. Sendo assim, deve ser respeitada a individualidade biológica, mesmo que em detrimento da padronização dos movimentos, em todas as fases do aquecimento, particularmente no tocante à limitações da amplitude articular e às dificuldades particulares na execução dos exercícios.

Com relação ao aquecimento, Contreras (2017) afirma que independentemente do tipo de atividade física a ser realizada, é importante e muito necessário começar com certos

exercícios para preparar o corpo para um esforço maior. Este tipo de exercício é o aquecimento.

Aquecer ou alongar os músculos é essencial para realizar qualquer exercício físico. Tem que ser simples mas bem feito e assim são evitados entorses, distensões, que podem causar lesões e fraturas graves. Mesmo sem se exercitar, incorporar uma rotina de alongamentos no dia a dia é conveniente para a sua saúde e o bom funcionamento do corpo. O aquecimento relaxa os músculos e aumenta o fluxo sanguíneo junto com nutrientes na cartilagem e nos músculos (CONTRERAS, 2017).

No que diz respeito à corrida, afirma Silva (2015, s/p.):

O único método cardiopulmonar previsto nos programas anuais de TFM é a corrida contínua, tendo em vista que os demais, ou são específicos para determinados grupos, como os mais idosos, ou não são tão simples, tornando necessária a presença de um oficial especializado, com curso da EsEFEx ou formação superior em Educação Física. Porém, os outros métodos são alternativas bastante válidas para desenvolvimento do sistema cardiopulmonar, podendo ser empregados em substituição à corrida contínua.

De acordo com Puleo e Milroy (2010), correr oferece benefícios para o corpo e a mente. No entanto, para realmente notar todos os efeitos positivos que ela traz, é preciso ser constante nos treinos e treinar em média 30 minutos por 4 ou 5 dias por semana.

Um dos benefícios mais proeminentes e conhecidos da corrida é que, por ser uma atividade cardiovascular, pode ajudar a queimar gordura saturada e, portanto, perder peso, correndo pelo menos 30 minutos em uma intensidade média-alta para realmente atingir os depósitos de gordura (PULEO e MILROY, 2010).

Correr melhora a circulação sanguínea, bem como a oxigenação dos músculos e órgãos do corpo. Além disso, ativando o bombeamento do coração, fortalece esse órgão vital e faz com que todas as partes do sistema cardíaco saiam fortalecidas: pulmões, trato respiratório, alvéolos, etc. Isso é de vital importância porque a corrida reduz o risco de doença cardíaca coronária e ajuda a ter um coração mais forte e saudável (PULEO e MILROY, 2010).

Segundo Brasil (2015, 7-2) a ginástica básica “é uma atividade física calistênica que trabalha a resistência muscular do militar por meio de exercícios localizados e de efeito geral”. Os principais objetivos são: desenvolver a coordenação e a resistência muscular localizada.

De acordo com Brasil (2015), a Pista de Pentatlo Militar ou PPM é o local onde realiza-se uma prova em uma pista de 500 metros. Ao longo do percurso terão que ser transpostos 20 obstáculos padronizados em menor tempo possível.

Brasil (2015) define Pista de Treinamento em Circuito – PTC, como: “uma atividade física com implementos, que permite desenvolver o sistema neuromuscular por meio da execução de exercícios intercalados com períodos de repouso”.

De acordo com Brasil (2015) o principal objetivo do TFM é que os militares devem estar preparados em caso de conflito bélico, principalmente no que diz respeito à parte física e mental.

Um bom condicionamento físico é necessário para suportar grandes marchas; terrenos de difícil transposição, como charcos e montanhas; o pesado equipamento individual; o calor intenso e, até mesmo, para sobrepujar o inimigo com a força física, se assim for necessário. Atividades como assaltos fatigantes, corridas e rastejos demorados sob fogos inimigos, transposição de obstáculos variados, luta pela sobrevivência em casos de naufrágio, marchas intermináveis com cargas excessivas, esforços físicos para desatolar carros de combate em terrenos lamacentos e progressões exaustivas em terrenos difíceis para atingir as áreas de combate, são ações presentes no campo de batalha e que requerem um treinamento físico adequado (BRASIL, 2015, p. 11).

O manual de TFM destaca ainda que:

A melhoria da aptidão física contribui para o aumento significativo da prontidão dos militares para o combate, e os indivíduos aptos fisicamente são mais resistentes à doenças e se recuperam mais rapidamente de lesões do que pessoas não aptas fisicamente. Além disto, e mais importante, os indivíduos mais aptos fisicamente têm maiores níveis de autoconfiança e motivação (BRASIL, 2015, p. 3).

Desta forma observa-se a necessidade do TFM e do preparo físico para que tanto o comandante quanto os subordinados possam cumprir suas respectivas missões e obterem êxito nas missões.

2.2 LIDERANÇA MILITAR

Segundo Brasil (2015, p.10), liderança militar é:

A capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar outros militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma pró-ativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem.

De acordo com Brasil (2013), os principais tipos de liderança militar são: autoritária e autocrática, participativa e democrática, delegativa.

Na liderança autoritária o líder define as regras e normas a serem seguidas, geralmente bastante rígidas, e inspeciona regularmente os subordinados, utilizando o sistema de recompensa ou punições. Já a liderança participativa o líder ouve as ideias do grupo e procura aproveitar suas ideias para somente depois tomar suas decisões. Agindo assim o líder consegue construir vínculos com seus subordinados, fazendo com que os mesmos tenham um maior engajamento na missão e sintam-se motivados por serem co-responsáveis pelo resultado final da missão. A liderança delegativa deverá ser exercida em equipes de alto nível, onde o nível de conhecimento dos subordinados é igual ou chega perto do nível do líder, assim o líder deverá delegar atribuições sem, no entanto perder o controle sobre o grupo (BRASIL, 2013).

Brasil (2013, p. 3) conceitua líder militar como sendo “o militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever, em razão do cargo de chefia que exerce”. No entanto, há determinados atributos que relacionam-se à liderança, a saber: área afetiva, atitudes, caráter, crenças, ética militar, interesses, motivação, normas e valores.

Para Brasil (2013), o Exército Brasileiro (EB), através das Escolas de Formação, ajuda no desenvolvimento dos atributos pertinentes a um futuro líder militar. O que, em pouco tempo, será muito importante para o mesmo, já que irá comandar pelotões, passando por situações adversas, nas quais precisará de tais atributos para que possa cumprir a missão com êxito.

Os atributos principais citados por Brasil (2013) são: competência, responsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, direção, disciplina, coragem, objetividade, dedicação, coerência, camaradagem, organização, imparcialidade, persuasão.

Para Brasil (2008) a chave da liderança se encontra na credibilidade, a qual tem início a partir da confiança, onde surge o respeito. É necessário ainda que o líder desenvolva alguns valores, sendo de extrema importância que se identifique no líder militar principalmente os seus valores morais e, não menos importantes, seus valores cívico-profissionais.

Os valores morais são constituídos por: integridade de caráter e probidade, honra, honestidade, lealdade, senso de justiça, respeito, disciplina. Os valores cívicos são formados por: patriotismo, espírito de corpo e camaradagem (BRASIL, 2008).

Segundo Brasil (2008), a integridade de caráter ou probidade, é o valor mais importante, já que abrange todos os outros, onde se tem que o indivíduo que possui integridade de caráter ou probidade, quando se trata de moral, é uma pessoa que possui um caráter sem falhas.

Ainda conforme Brasil (2008), é imperativo que o líder tenha honra, pois com este valor abalado o mesmo não conseguiria liderar, ele aponta como exemplos de ações que abalam a honra do militar: “covardia diante do perigo; roubo de bens públicos ou privados; mentira em qualquer circunstância e fraude em qualquer caso”.

A honestidade é uma forma de honradez, sendo impossível que o líder exerça a liderança ou tenha credibilidade sendo uma pessoa desonesta, não importando o escalão (BRASIL, 2008).

A lealdade é a atitude que está diretamente ligada à solidariedade para com os companheiros, e de acordo com Brasil (2008, p. 22) para mantê-la é preciso que ela seja recíproca. Deve-se lealdade ao Exército e à OM à qual se pertence. Deve-se lealdade ao comandante, que arca com a responsabilidade funcional de conduzir a OM. Deve-se lealdade aos companheiros do mesmo nível. Deve-se lealdade àqueles que nos foram dados como subordinados. Não há maneira de exigir que outras pessoas nos sejam leais. A lealdade tem que ser conquistada.

Brasil (2008) afirma que senso de justiça é a capacidade de dar a cada indivíduo aquilo que ele merece. Sendo assim, o autor afirma que se por acaso o líder cometer algum ato de injustiça com um de seus subordinados terá a confiança abalada ou, talvez, totalmente quebrada.

O respeito, de acordo com Brasil (2008) é indiretamente citado na Constituição Federal em seu art. 142 caput, quando fala-se da parte hierarquia, o que para o Exército, é imprescindível. Igualmente importante é o militar conhecer as leis e respeitá-las, cumpri-las e fazer cumpri-las rigorosamente.

Em se tratando de disciplina, Brasil (2008) diz todas as sociedades bem sucedidas possuem disciplina em seu cotidiano, vinculando-se ao conceito de obediência.

É importante salientar que no cotidiano do militar, o comandante de fração passa por diversas situações que lhe permitem aperfeiçoar seus atributos e desenvolver a sua liderança. Nesse contexto, o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2011) apresenta

doze princípios para a construção da liderança do comandante junto aos seus subordinados, sendo ações e condutas favoráveis à evolução do líder.

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2011), estes princípios estão organizados da seguinte forma:

- 1º. Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem estar. [...]
 - 2º. Comunique-se com correção e eficiência. [...]
 - 3º. Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato. [...]
 - 4º. Ensine o subordinado a confiar. [...]
 - 5º. Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional. [...]
 - 6º. Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido. [...]
 - 7º. Apoie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo. [...]
 - 8º. Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animar seus comandados. [...]
 - 9º. Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem. [...]
 - 10º. Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. [...]
 - 11º. Tenha um projeto para a organização militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade. [...]
 - 12º. Empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência. [...]
- (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2011, p. 60-73).

É importante destacar que estes princípios servem para nortear o líder, porém não significa que o mesmo deva seguir exatamente todos eles. Lembrando que o comandante de fração para todas suas ordens deve atuar com firme autoridade e clareza, impondo sua hierarquia e criando condições para que seus comandados realizem o que lhes forem exigidos. Porém, o líder não pode esquecer nunca que está lidando com seres humanos que possuem defeitos e limitações.

Por fim, resumido as características em geral do líder, ainda segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2011), a principal característica para o líder militar seria a inteligência emocional. Tal característica se divide em: conhecer as próprias emoções (autoconhecimento), controlá-las (equilíbrio emocional), reconhecer as emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia), administrar corretamente relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade).

2.3 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA MILITAR E BOM CONDICIONAMENTO FÍSICO

Segundo Rodrigues (2018), em uma pesquisa recente, foi perguntado se um soldado pode respeitar um líder tático que está fora de forma e se isso afeta a cultura de condicionamento físico da unidade.

As respostas foram bastante claras, um líder inapto se torna mais difícil de respeitar, afetando negativamente a cultura da unidade e reduz a adesão aos padrões de aptidão. A maioria das respostas insinuou que a natureza do trabalho militar exige um líder apto, mesmo que não esteja necessariamente na “linha de frente”. A classificação não fornece uma desculpa para a liderança optar por não participar (RODRIGUES, 2018).

Vários entrevistados afirmaram que outras qualidades, como alto nível de competência no trabalho (proficiência tática e técnica) e cuidado com as tropas, podem mitigar um líder inapto. No entanto, o líder inapto tem um obstáculo a superar, pois seu desempenho físico e aparência reduzem a confiança geral no comando (RODRIGUES, 2018).

Desenvolver uma cultura de condicionamento físico que adere ao fardo do condicionamento físico constante é um desafio. Obstáculos administrativos e baixos padrões de aptidão física permitem o menor denominador comum. A liderança pode fornecer o exemplo e as ferramentas para a proficiência em condicionamento físico específico do trabalho ou pode viabilizar o problema (RODRIGUES, 2018).

Segundo Mandelli e Loriggio (2017), a conexão entre aptidão e liderança remonta a milhares de anos, quando “apto para liderar” significava literalmente que uma pessoa estava fisicamente apta o suficiente para liderar uma comunidade.

Os líderes existem desde os tempos em que o homem dependia da caça e da coleta para alimentação e sobrevivência, com seguidores buscando a maior força de seus líderes para sua proteção (MANDELI e LORIGGIO, 2017).

Embora as qualidades necessárias para um grande líder tenham evoluído e mudado tremendamente, a aptidão sempre desempenhará um papel importante para se tornar um líder completo. Como diz o ditado: “Os verdadeiros líderes lideram pela frente”. Liderança é dar o exemplo para que outros possam entender o caminho que devem seguir (MANDELI e LORIGGIO, 2017).

Foi comprovado que uma rotina regular de exercícios aumenta a energia. Aumenta o nível de endorfinas no corpo, que são responsáveis por melhorar o humor e o nível de energia. Obter o impulso diário de energia e o fator de bem-estar que o líder precisa para enfrentar os desafios que encontra com confiança (MANDELI e LORIGGIO, 2017).

Estudos sugerem que mesmo níveis moderados de exercício aumentam a capacidade cognitiva e ajudam a tomar melhores decisões e criar estratégias criativas.

Rodrigues (2018) afirma que o exercício físico é o que o indivíduo precisa quando está se sentindo para baixo, pois fornece uma boa lição de força de vontade. Correr ou levantar pesos são ótimos exercícios para ganhar força de vontade. O exercício físico também irá ajudar a ter um desempenho sob estresse e motivar a continuar até atingir seus objetivos.

O líder é responsável por influenciar seus subordinados. Seu nível de energia e dedicação refletirá sobre seus subalternos. Esse fenômeno também é conhecido como contágio emocional e estudos mostraram que os líderes são os mais contagiosos quando se trata de seu comportamento (RODRIGUES, 2018).

Além disso, a lei da mímica sugere que um membro regular da equipe imita inconscientemente os padrões de comportamento de seus líderes. Se um líder não é disciplinado ou pontual, por exemplo, estudos têm demonstrado que seus subordinados tendem a ser também carentes de pontualidade e disciplina (RODRIGUES, 2018).

Um líder saudável e disciplinado inspira os membros de sua equipe a serem saudáveis e mais enérgicos. Isso aumenta a produtividade geral da equipe, pois é mais provável que sejam disciplinados e adoeçam com menos frequência (RODRIGUES, 2018).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram: leituras preliminares que permitissem o aprofundamento nos conhecimentos sobre tema; escolha, confecção e utilização de instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material. Após serem estabelecidas as medidas práticas para a pesquisa, passou-se para a execução do trabalho seguindo o cronograma proposto.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, dos tipos descritiva e exploratória, com o objetivo de obter embasamento teórico.

3.2 MÉTODOS

Neste estudo, foram destacados conteúdos de manuais doutrinários do EB, portarias, revistas, artigos e livros de especialistas a respeito do tema. Foi observado que há um grande acervo de obras sobre liderança e treinamento físico militar, o que facilitou a construção do referencial teórico.

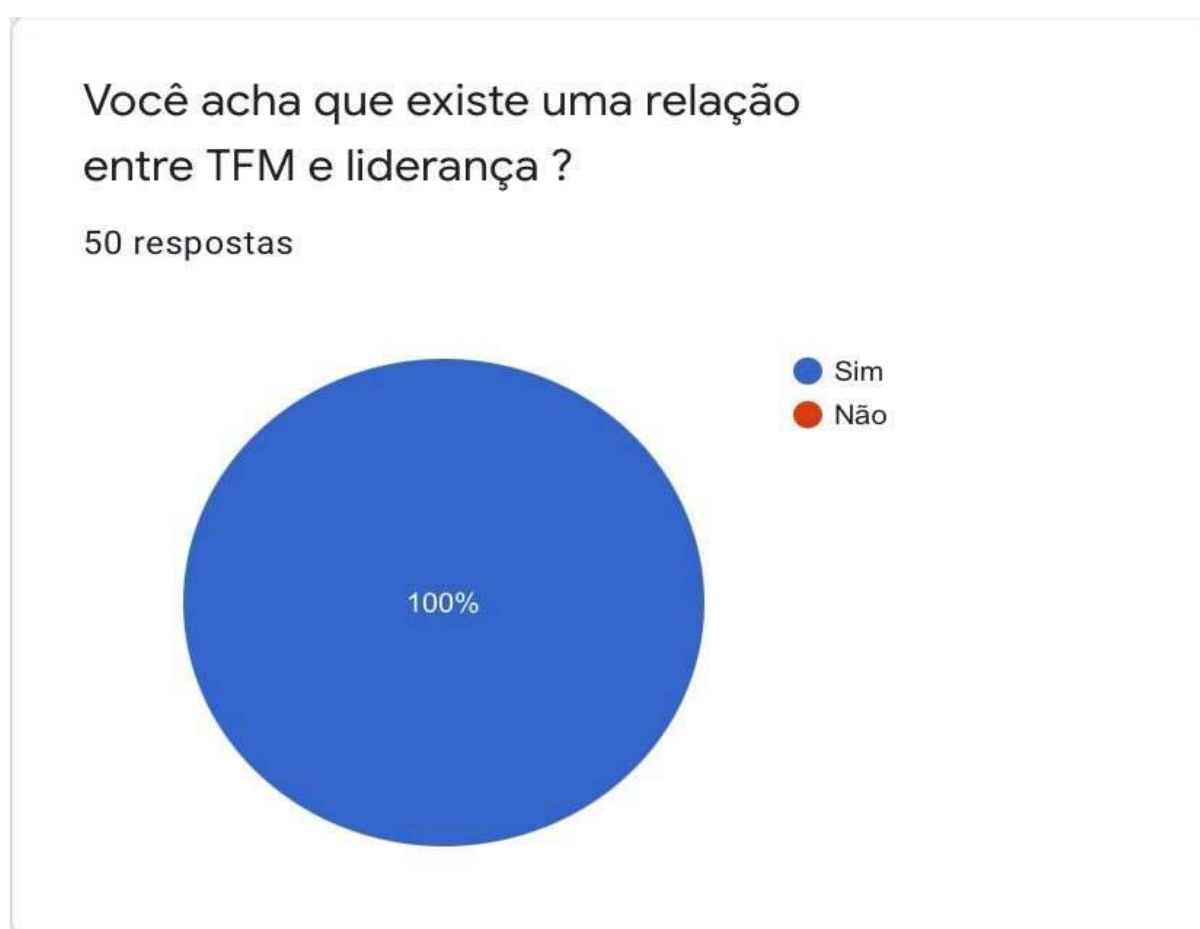
O material encontrado foi lido e os dados pertinentes ao alcance dos objetivos propostos para este estudo foram resumidos e devidamente referenciados para a construção do TCC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e confirmação das pesquisas bibliográficas foi obtida por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, aplicadas a um total de 50 militares da AMAN. A ferramenta utilizada foi do Google Forms cujo foco é a análise direta dos dados.

A primeira pergunta era sobre a existência de uma relação entre TFM e liderança e, 100% dos entrevistados afirmaram que sim, existe uma relação entre TFM e liderança, conforme mostra o gráfico 1.

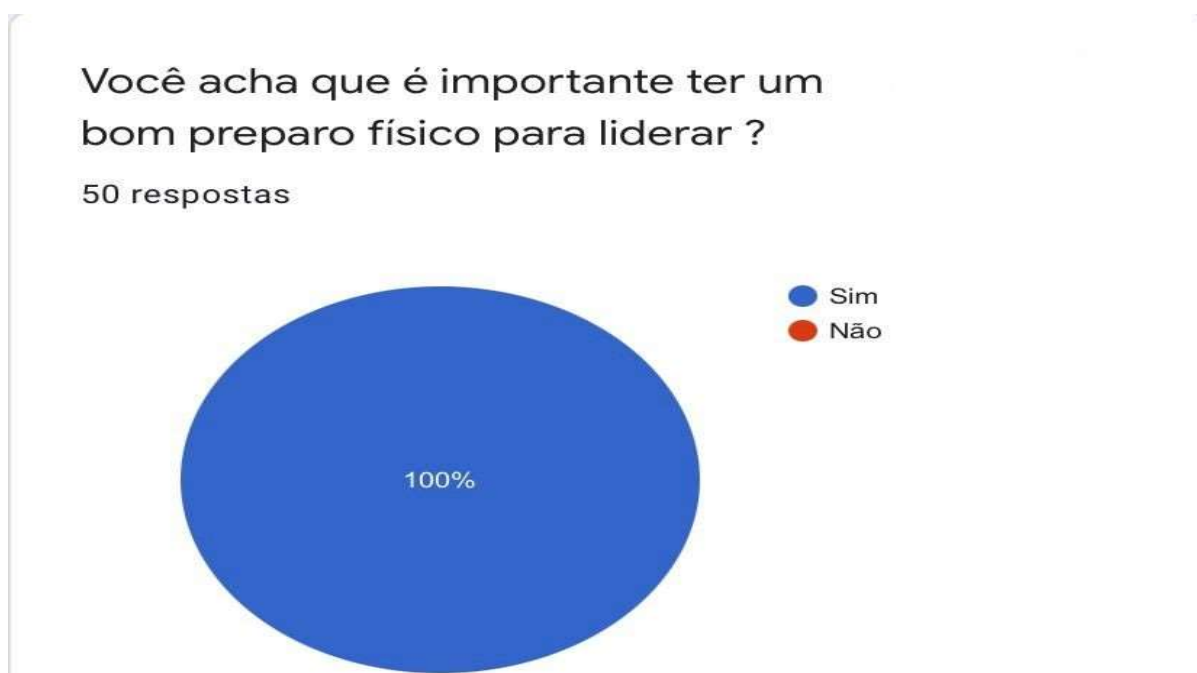
Gráfico 1 – Relação entre TFM e Liderança



Fonte: O AUTOR (2022)

A segunda pergunta, questionou os entrevistados sobre a importância de um bom preparo físico para liderar e, 100% destes concordaram que é importante sim ter um bom preparo físico para liderar, conforme mostra o gráfico 2.

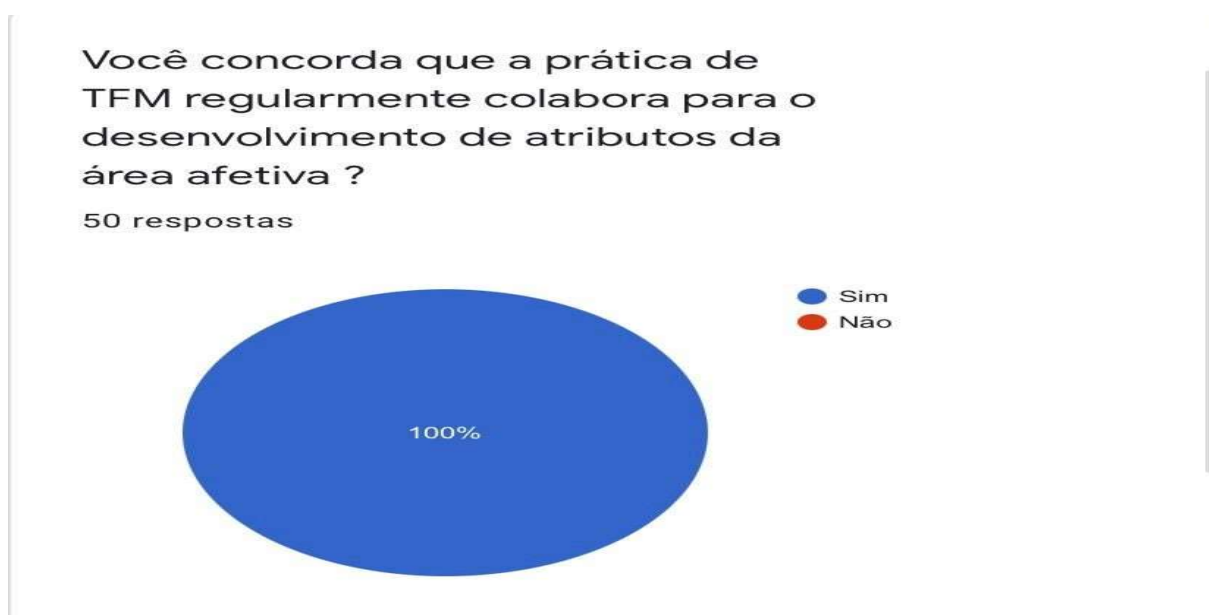
Gráfico 2 – Importância do preparo físico para a liderança



Fonte: O AUTOR (2022)

A terceira pergunta questionava se a prática regular de TFM influencia no desenvolvimento de atributos da área afetiva e, conforme mostra o gráfico 2, 100% dos entrevistados concordam que a prática regular de TFM colabora sim no desenvolvimento de atributos da área afetiva.

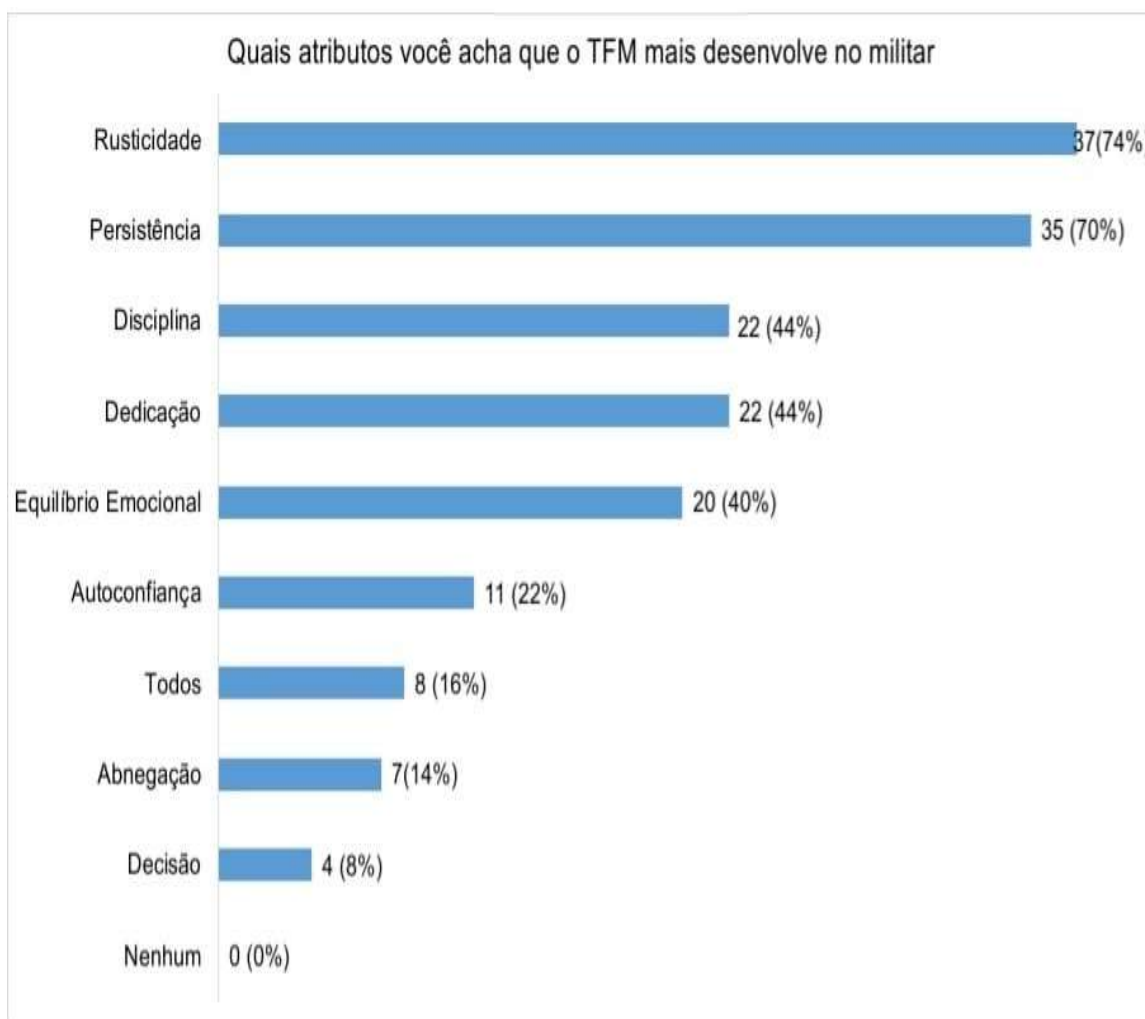
Gráfico 3 – TFM regular e o desenvolvimento de atributos da área afetiva



Fonte: O AUTOR (2022)

Na quarta pergunta que questionava sobre quais eram os atributos mais desenvolvidos pelo TFM no militar, os mais votados pelos entrevistados foram: a rusticidade com 74% dos votos, a persistência com 70%, a dedicação e disciplina ambas com 44% e o equilíbrio emocional com 40%, conforme mostra o gráfico 3.

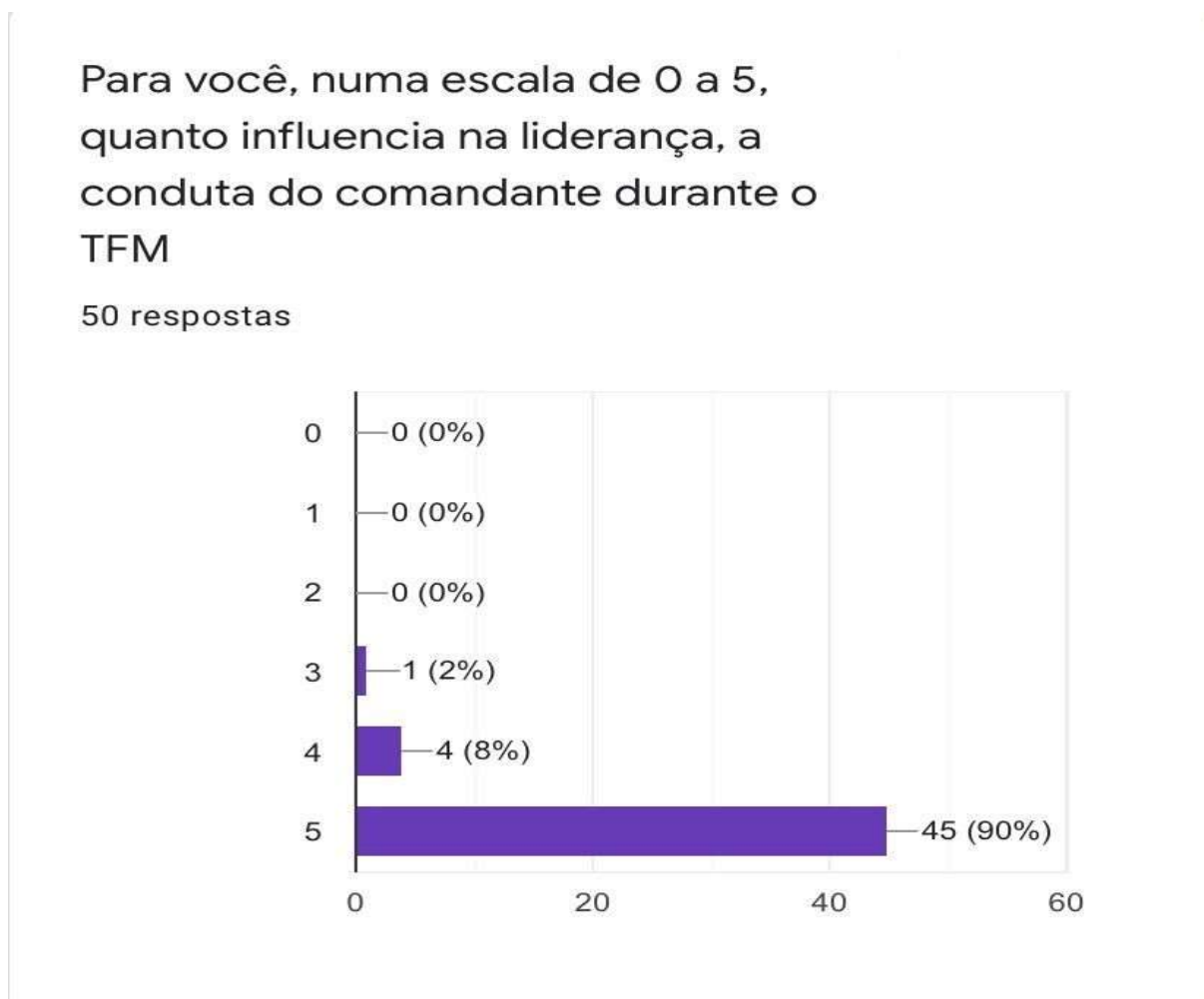
Gráfico 4 – Atributos desenvolvidos pelo TFM



Fonte: O AUTOR (2022)

A quinta pergunta, proporcionou a possibilidade dos entrevistados elencarem um grau de importância, de 0 a 5, sobre quanto influencia na liderança do militar a sua conduta durante a realização do TFM. E, 90% dos entrevistados deram o grau de importância máxima que é o grau 5, 8% deram grau 4 e apenas 2% grau 3, conforme mostra o gráfico 5.

Gráfico 5 – Influência da conduta do comandante durante o TFM



Fonte: O AUTOR (2022)

Por fim, a sexta e última pergunta era sobre a importância do comandante ter um bom preparo físico para que exerça liderança. A finalidade de terminar o questionário com essa pergunta era obter um grau de importância do bom preparo físico para os entrevistados, já que para obter-se um bom preparo físico é necessária a prática do TFM.

E, assim como nas respostas vistas nos gráficos anteriores e alinhado ao objetivo deste trabalho, 100% dos militares entrevistados julgaram que é muito importante para o comandante ter um bom preparo físico para que ele exerça liderança, conforme mostra o gráfico 6.

Gráfico 6 – Grau de importância do preparo físico para o comandante



Fonte: O AUTOR (2022)

A eficácia das Forças Armadas depende da qualidade do pessoal do Exército resultante do seu nível de formação e competências e não da quantidade de homens, armas ou materiais. Refere-se às habilidades e competências adquiridas pelos soldados e oficiais, necessárias para cumprir as missões militares, executando estratégias apropriadas.

Todos os aspectos da missão do Exército podem ser cumpridos com base na preparação física e no fortalecimento do pessoal, mantendo-se saudável e ileso, o que garante a operacionalidade.

A prontidão da unidade começa com soldados e líderes fisicamente aptos, porque o combate esgota as pessoas fisicamente, mentalmente e emocionalmente. A aptidão física, embora crucial para o sucesso na batalha, é importante para todos os membros da equipe do Exército, principalmente para os que exercem a liderança.

Líderes fisicamente aptos sentem-se mais competentes e confiantes, lidam melhor com o estresse, trabalham cada vez mais e se recuperam mais rápido. Esses atributos fornecem retornos valiosos em qualquer ambiente.

As demandas físicas da liderança, desdobramentos prolongados e operações podem desgastar mais do que o corpo. Aptidão física e suporte de descanso, adequado funcionamento mental e estabilidade emocional, são essenciais para uma liderança sólida.

Um líder deve estar preparado para a privação. É difícil manter um alto nível de condicionamento físico durante operações exigentes e de ritmo acelerado. Se o líder não estiver fisicamente apto antes da implantação, sua capacidade mental e a aptidão emocional também sofrerão. Operações de combate em terrenos difíceis, climas extremos e altitudes elevadas requerem um grande tempo de preparação física antes destas ocorrerem. Uma vez que o líder esteja na área de operações, o mesmo deve fazer todos os esforços para manter a prontidão física.

A preparação para missões operacionais deve ser o foco principal do físico da unidade, através de um programa de condicionamento físico. Programas de condicionamento físico que apenas enfatizam as pontuações mais altas no Teste de Avaliação Física - TAF não prepara os soldados para as extenuantes exigências do combate real.

Como um líder voltado para o futuro, é preciso que o mesmo desenvolva um programa de condicionamento físico equilibrado que permita aos soldados executar a lista de tarefas essenciais da unidade.

Em última análise, os requisitos de aptidão física para os líderes do Exército têm um impacto significativo no seu desempenho pessoal e saúde. Como suas decisões afetam a organização, eficácia, a saúde e a segurança, é um imperativo ético e prático manter-se saudável e em forma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é fator fundamental para o futuro oficial do Exército Brasileiro, tendo em vista que o mesmo irá comandar pequenas frações e o mesmo deverá exercer a liderança sobre seus subordinados.

Na perspectiva do Treinamento Físico Militar – TFM, no qual encontram-se inseridos os esportes coletivos, e segundo critérios obtidos como fonte viva de comunicação interpessoal a partir do que foi apurado pela literatura pesquisada, concorda-se que, em geral, em todo grupo humano, deve haver alguém que estabeleça objetivos comuns, indique o caminho e os métodos a serem seguidos, marcam os papéis correspondentes a cada um dos membros do grupo, ativam emocionalmente os seus subordinados ou companheiros de equipe para que cumpram os objetivos pré-estabelecidos e eliminem possíveis problemas que possam surgir.

Embora a manutenção da atividade física tenha comprovadamente benefícios para a saúde, também influencia a disciplina e a tomada de decisão, conforme a literatura utilizada neste estudo, as quais confirmam que praticar esportes melhora a liderança.

A participação ativa em práticas esportivas do TFM estimula o respeito entre os companheiros de equipe, e principalmente pelo líder, o qual demonstrará estar sempre com um bom condicionamento físico e ao mesmo tempo em que cria empatia para reconhecer os pontos fortes e fracos de cada membro.

Assim conclui-se que para exercer uma liderança eficaz é fundamental ter um bom condicionamento físico. Além disso, o líder deve ser visível e ativo participante de programas de treinamento físico, tendo em vista que seu exemplo enfatizará a importância do treinamento físico e irá destacá-lo como um elemento chave da missão de treinamento da unidade.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Cadeira de Liderança Militar. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**. Resende: Acadêmica, 2011.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **IP 20-10: liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2008.
- BRASIL. **Manual de Treinamento Físico Militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2015.
- BRASIL. **Manual de Liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2013.
- BRASIL. **Manual C 20-20: Treinamento Físico Militar**. Brasília: EGGCF, 2002.
- CONTRERAS, B. **Anatomia do treinamento de força**. São Paulo: Manole, 2017.
- MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. **Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas**. São Paulo: Vozes Nobilis, 2017.
- NELSON, A. G.; KOKKONEN, J. **Anatomia do alongamento**. São Paulo: Manole, 2018.
- OLIVEIRA, B. W. C. **A importância do preparo físico para liderar pequenas frações**. 2020. Disponível em: <www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8023/1/TCC%20%20Braian.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2022.
- PEREIRA, A. M. **As atitudes de um líder**. São Paulo: Elsevier, 2007.
- PULEO, J.; MILROY, P. **Anatomia da corrida**. São Paulo: Manole, 2010.
- RODRIGUES, V. **Líder ágil, liderança vuca: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incertezas, complexidade e ambiguidade**. São Paulo: Independently Published, 2018.
- SILVA, R. S. **Treinamento físico militar: alongamento**. 2015. Disponível em: <www.sites.google.com/site/treinamentomilitar/home/aquecimento>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- SOUZA, M. F. **Desenvolvimento dos atributos de liderança no esporte coletivo**. Resende: AMAN, 2019.
- TEIXEIRA, R. S. **Liderança e chefia**. São Paulo: Elsevier, 2008.