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

Guilherme Mateus Costa da Silva

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATRIBUTOS DE LIDERANÇA EM CADETES DA AMAN DURANTE SUA FORMAÇÃO

Resende
2023

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATRIBUTOS DE LIDERANÇA EM CADETES DA AMAN DURANTE SUA FORMAÇÃO
AUTOR: GUILHERME MATEUS COSTA DA SILVA

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, 16 de Junho de 2023.

Cad Guilherme Mateus Costa da Silva

Dados internacionais de catalogação na fonte

S586i SILVA, Guilherme Mateus Costa da

A importância da prática do Treinamento Físico Militar para o desenvolvimento de atributos de liderança em cadetes da AMAN durantea sua formação / Guilherme Mateus Costa da Silva – Resende; 2023. 48 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Almir Martins Torres Júnior

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Treinamento físico militar. 2. Liderança militar. 3. Atributos daÁrea afetiva. I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Mônica Izabele de Jesus CRB-7/7231

Guilherme Mateus Costa da Silva

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATRIBUTOS DE LIDERANÇA EM CADETES DA AMAN DURANTE SUA FORMAÇÃO

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(a): Almir Martins Torres Júnior

Resende
2023

Guilherme Mateus Costa da Silva

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATRIBUTOS DE LIDERANÇA EM CADETES DA AMAN DURANTE SUA FORMAÇÃO

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 16 de Junho de 2023:

Banca Examinadora:

Almir Martins Torres Júnior, 1º Ten Int
(Presidente/Orientador)

Eugenio de Godoy Machado, TC R1

Michael Willyan de Freitas Leite, 1º Ten Eng

Resende
2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me concedido a honra de alcançar meu sonho de ser oficial do Exército Brasileiro, se não fosse por Deus eu jamais chegaria até aqui. Devo a Deus toda honra, glória e gratidão desta caminhada e sou grato pelo sustento diário ao longo dos anos dedicados a este objetivo. Agradeço pelas suas promessas que se cumpriram e ainda se cumprem. Ainda, sou grato por ter me guiado e me ajudado nas minhas fraquezas e a ultrapassar todos os obstáculos até aqui.

Aos meus pais, Cláudio André da Silva e Francielle Costa Lima, me dirijo de uma forma especial, são meu maior exemplo nessa vida e sem vocês eu jamais conseguiria chegar até aqui. Agradeço pelo amor incondicional, pelo apoio, dedicação, esperança, sustento, preocupação, motivação diária que me concediam e horas de sono perdidas. Foram grandes e intermináveis os dias de saudade e de distância que nos separavam, mas não foram suficientes para barrar o nosso sonho. Em nome deles, minha gratidão à toda minha família.

À minha namorada, Isabella da Silva Santos, que me apoiou na conquista desse objetivo. Agradeço pela total compreensão dos momentos de ausência e distantes, sou grato por ter persistido e se mantido firme ao meu lado.

Ao meu orientador, 1º Tenente Almir Martins Torres Júnior, pelo exemplo admirável e por toda dedicação empenhada neste trabalho, pois em todos os momentos se mostrou sempre preocupado, empenhado e entusiasmado em auxiliar na construção deste trabalho, abnegando horas de seus afazeres em prol desta pesquisa. Igualmente, agradeço pelos conselhos e por todo conhecimento que se preocupou em passar, sendo um grande exemplo de pessoa e de oficial.

Aos meus camaradas, sou grato pelo convívio salutar diário, sem vocês com certeza não conseguiria. Agradeço por cada companheiro que me auxiliou nesta jornada e por compartilhar momentos difíceis e de alegrias.

Aos instrutores, professores e militares que fizeram parte da minha formação, agradeço pelos conhecimentos e ensinamentos passados que são substanciais e essenciais para o futuro oficial.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATRIBUTOS DE LIDERANÇA EM CADETES DA AMAN DURANTE SUA FORMAÇÃO

AUTOR: Guilherme Mateus Costa da Silva
ORIENTADOR: Almir Martins Torres Júnior

Durante o trabalho, foi analisada se a forma como a prática do Treinamento Físico Militar (TFM), através dos diversos métodos preconizados em manual, poderia desenvolver características de liderança em cadetes da AMAN, sendo percebido como mais uma ferramenta na busca por conteúdos atitudinais essenciais em sua formação. Os resultados e a conclusão alcançados evidenciam-se relevantes, pois podem auxiliar em complementar e solucionar lacunas existentes no conhecimento científico acerca das áreas estudadas, e possibilita também a elaboração de novas pesquisas mais aprofundadas que capacitem ainda mais o material humano do Exército Brasileiro. O que também justifica a pesquisa em virtude de ser alcançado conhecimento produzido em prol da melhoria dos instrumentos utilizados na formação dos cadetes da AMAN. Buscando solucionar o problema: de que maneira o treinamento físico militar na AMAN aplicado ao corpo discente poderia desenvolver os conteúdos atitudinais de liderança que podem se revelar importantes nos futuros comandantes de fração? Foi utilizado método indutivo de raciocínio de observação, através de abordagem mista, correlacionando dados encontrados em pesquisas documentais e bibliográficas com os dados levantados em questionário realizado em pesquisa de campo. Assim, foram elaboradas oito perguntas respondidas por 180 cadetes, sendo 24,4% do primeiro ano, 20,6% segundo ano, 27,8% terceiro e 27,2% do quarto. O resultado confirmou a hipótese e evidenciou que 98,3% responderam que a prática de TFM pode desenvolver a capacidade de liderança dos cadetes da AMAN através dos conteúdos atitudinais adquiridos e evidenciados nas sessões de TFM.

Palavras-chave: Treinamento Físico Militar. Liderança Militar. Conteúdos Atitudinais.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF THE PRACTICE OF MILITARY PHYSICAL TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP ATTRIBUTES IN AMAN CADETS DURING THEIR TRAINING

AUTHOR: Guilherme Mateus Costa da Silva
ADVISOR: Almir Martins Torres Júnior

During the work, it was analyzed whether the way in which the practice of Military Physical Training, through the various methods recommended in the manual, could develop leadership characteristics in AMAN cadets, being perceived as another tool in the search for essential attitudinal contents in their training . The results and conclusion reached are relevant, as they can help complement and solve existing gaps in scientific knowledge about the areas studied, and also enable the development of new, more in-depth research that will further train the human resources of the Brazilian Army. This also justifies the research due to the achievement of knowledge produced in favor of improving the instruments used in the training of AMAN cadets. Seeking to solve the problem: how could the military physical training at AMAN applied to the student body develop the attitudinal leadership contents that may prove to be important in future fraction commanders? An inductive reasoning method of observation was used, through a mixed approach, correlating data found in documentary and bibliographical research with data collected in a questionnaire carried out in field research. Thus, eight questions were prepared and answered by 180 cadets, 24.4% from the first year, 20.6% from the second year, 27.8% from the third and 27.2% from the fourth. The result confirmed the hypothesis and showed that 98.3% responded that the practice of physical training can develop the leadership capacity of AMAN cadets through the attitudinal contents acquired and evidenced in the physical training sessions.

Keywords: Military Physical Training. Military Leadership. Attitudinal Contents.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Algumas Competências Atitudinais relacionadas às habilidades individuais.....26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos do TFM.....15
Figura 2 – Pilares da Liderança Militar.....22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Divisão da amostra em anos de formação.....31
Gráfico 2 – Importância que o treinamento físico militar tem para favorecer o desenvolvimento da capacidade de liderança do cadete da AMAN.....34
Gráfico 3 – Importância que o treinamento físico militar tem dentre as atividades e afazeres diários na rotina acadêmica.....35
Gráfico 4 – Motivação nos cadetes para a prática do treinamento físico militar na AMAN.....36
Gráfico 5 – As 5 competências atitudinais mais importantes para um líder.....37
Gráfico 6 – As 5 competências atitudinais que mais se desenvolvem durante a prática do treinamento físico militar.....37
Gráfico 7 – A importância que os benefícios alcançados nas sessões de TFM têm para o desenvolvimento da capacidade de liderança do público até o momento.....38
Gráfico 8 – Maiores consequências que a negligência do TFM pode causar no cadete, futuro oficial combatente.....39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
DECEx	Departamento de Educação e Cultura do Exército
EB	Exército Brasileiro
IPCFEx	Instituto de Pesquisa da Capacitação Física do Exército
LEMB	Linha de Ensino Militar Bélica
MCC	Módulo de Conceituação do Cadete
NDACA	Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais
NIDACA	Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais
OM	Organização Militar
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
QTS	Quadro de Trabalho Semanal
SEF	Seção de Educação Física
Sv Sau	Serviço de Saúde
TAF	Teste de Aptidão Física
TFM	Treinamento Físico Militar

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11
1.1 OBJETIVOS 12
1.1.1 Objetivo geral 12
1.1.2 Objetivos específicos 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 O TREINAMENTO FÍSICO MILITAR 14
2.1.1 Objetivos do Treinamento Físico Militar 14
2.1.2 A relação dos conteúdos atitudinais com o Treinamento Físico Militar 16
2.1.3 As fases do TFM 16
2.1.4 O TFM e seus benefícios para a saúde 16
2.1.5 O Treinamento Físico Militar na AMAN 17
2.2 A LIDERANÇA MILITAR 19
2.2.1 Os fatores de liderança 21
2.2.2 Os pilares da liderança militar 21
2.2.3 Conteúdos Atitudinais que favorecem a capacidade de liderança 23
2.2.4 A diferença entre liderança e comando 23
2.2.5 O exercício da Liderança em situações adversas 24
2.3 OS CONTEÚDOS ATITUDINAIS 25
2.3.1 A internalização de conteúdos atitudinais pelos cadetes 27
2.3.2 A avaliação e identificação dos conteúdos atitudinais nos cadetes 28
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO 30
3.1 TIPO DE PESQUISA 30
3.2 MÉTODOS 30
3.2.1 Método da pesquisa 30
3.2.2 Dados da Pesquisa 31
3.2.3 Amostra e População 31
3.3 ETAPAS DA PESQUISA 32
4 RESULTADO E DISCUSSÃO 34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
REFERÊNCIAS 43
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO 45
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 46

INTRODUÇÃO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é a instituição de ensino superior militar do Exército Brasileiro (EB) que forma e prepara os cadetes, futuros oficiais da Linha de Ensino Militar Bélica (LEMB), para liderar suas frações de forma efetiva em tempos de paz e, especialmente, em tempos de guerra. Durante a formação do corpo discente, várias ferramentas são utilizadas para desenvolver características importantes para o futuro oficial combatente, dentre elas detaca-se o Treinamento Físico Militar (TFM), Brasil (2021, p.23) afirma que:

> O TFM desenvolve requisitos atitudinais básicos que atuarão eficazmente no comportamento, exercendo papel fundamental no perfil profissiográfico. São eles: a) sociabilidade; b) autoconfiança; c) camaradagem; d) cooperação; e) coragem; f) decisão; g) dinamismo; h) equilíbrio emocional; i) comando; j) resiliência; e k) tolerância. (BRASIL, 2021, p.23)

Durante os quatro anos de formação na AMAN, a Seção de Educação Física (SEF) é responsável por mensurar as cargas e volumes de treinamento, conforme o disposto e preconizado no Manual EB70-MC-10.375, o qual regula os métodos para essa mensuração. Esse controle visa não apenas a aprovação dos cadetes nos Testes de Aptidão Física (TAF) que realizam semestralmente, mas também o desenvolvimento de atributos de liderança que serão necessários ao futuro comandante de pequenas frações.

Ao compreender que o treinamento físico pode tornar-se ferramenta fundamental na formação dos oficiais da linha combatente do EB, o objetivo geral do estudo é analisar como a prática de TFM poderia desenvolver atributos de liderança em cadetes da AMAN durante sua formação.

Dessa forma, é interessante entender os antecedentes da literatura científica que entrelaçam os conhecimentos sobre o desenvolvimento de liderança e a sua relação com a prática de treinamento físico.

Hecksher (1998), em “Precisamos de Líderes”, afirmou que a prática dos diversos métodos de treinamento físico influencia, de fato, um indivíduo a desenvolver conteúdos atitudinais, isto é, padrões comportamentais que seriam ideais aos cadetes, desenvolvem também competências necessárias de liderança militar. Ainda, Chelladurai e Carron (1978), afirmam que até mesmo o preparador físico, dentro de uma equipe desportiva, pode exercer a liderança em um grupo de atletas durante o transcurso das temporadas, auxiliando-os a também adquirirem valores de liderança que são interessantes ao esporte. Carron e Spink (1993), definem que técnicos e seus atletas, ao praticarem um esporte coletivo, por partilharem um

objetivo final mútuo, tem o desenvolvimento de padrões comportamentais ligados a liderança facilitados, já que expressam melhor comunicação e interdependência pessoal.

Ao analisar a bibliografia científica atual e ao trazê-la para análise de interesse no âmbito dos cadetes da AMAN, nessa pesquisa indaga-se o problema "De que maneira o treinamento físico militar na AMAN aplicado para o corpo discente poderia desenvolver os atributos afetivos de liderança que podem revelar-se importantes nos futuros comandantes de fração?"

Diante disso, o trabalho justifica-se sobremaneira para demonstrar a forma como a prática do TFM na AMAN poderia desenvolver conteúdos atitudinais, de modo que esse estudo possa servir como referência para uso desta ferramenta como instrumento para aumento de qualidade de vida, rigidez física e liderança militar dos cadetes em formação, tornando-os mais aptos fisicamente (SARDINHA et al., 2000).

Vale ressaltar que, mesmo diante do vasto conhecimento encontrado durante a pesquisa, ainda existem lacunas científicas a serem preenchidas. Nesse sentido, esse trabalho torna-se relevante, pois os resultados alcançados e discutidos podem explicar e preencher algumas dessas lacunas, e ainda podem servir como subsídio de dados para outras futuras pesquisas mais aprofundadas acerca do mesmo tem. Sendo assim, para que em sua finalidade seja formado ainda mais material humano de qualidade, assim como ressignifica Vieira (2002).

Este trabalho foi dividido em capítulos para que fosse facilitada a compreensão e o entendimento dos leitores acerca do conhecimento científico e bibliográfico coletado e produzido. Primeiramente, realizou-se uma análise de periódicos, artigos científicos e revistas nos tradicionais indexadores, como o *SCIELO*, estabelecendo uma revisão sistemática que visava aumentar o conhecimento específico para solução do problema de pesquisa. Logo depois, por meio da análise metodológica criteriosa, determinou-se o tipo de pesquisa quanto a sua abordagem, o espaço amostral e instrumento de coleta de dados a ser utilizado, para que assim fossem criados padrões de confiabilidade seguros que permitissem alcançar os objetivos definidos. Por fim, ao analisar as informações coletadas e integrá-las ao estado da arte científico encontrado, foram discutidas as informações que levaram a evidências decisivas para a hipótese desse trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar se a forma como o treinamento físico militar poderia desenvolver conteúdos atitudinais de liderança em cadetes da AMAN durante os seus anos de formação.

1.1.2 Objetivos específicos

1) Descrever e identificar conceitos e objetivos do TFM;

2) Descrever e identificar conceitos e conteúdos atitudinais inerentes a um líder;

3) Analisar como podem ser alcançados os conteúdos atitudinais da liderança militar durante as sessões de treinamento físico na AMAN;

4) Realizar pesquisa de campo através de questionário no âmbito do corpo de cadetes;

5) Analisar dados coletados e estabelecer relações entre as respostas obtidas e o conhecimento científico encontrado para a confirmação da hipótese e solução do problema de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O TREINAMENTO FÍSICO MILITAR

O marco das concepções de preparo físico e educação física tanto no exército quanto na sociedade brasileira se deram de forma sistemática durante a experiência francesa que o Brasil experimentou na primeira metade do século XX (CASTRO, 1997).

A criação da Academia Real Militar no Rio de Janeiro e o aperfeiçoamento de cursos e centros de educação física começaram a introduzir grande parte das ideias de preparo e treinamento físicos que conhecemos hoje. Desde o início, na França e em países europeus envolvidos na segunda Guerra Mundial, o objetivo era o preparo do soldado para a guerra, e assim, essa filosofia se estendeu para a sociedade com o tempo (CASTRO, 1997).

Diante disso, o Treinamento Físico Militar é empregado de acordo com seus objetivos, como "[...] desenvolver, manter ou recuperar a aptidão física necessária para o desemprenho das funções militares; contribuir para a manutenção da saúde do militar; cooperar para o desenvolvimento e manutenção de conteúdos atitudinais; e contribuir para o desenvolvimento do desporto no Exército Brasileiro" (BRASIL, 2021, p.18).

Dessa forma, definiremos o termo treinamento físico como um processo sistemático, progressivo e organizado de aperfeiçoamento físico, tanto morfologicamente quanto funcionalmente, gerando efeitos diretamente sobre a capacidade de exercer tarefas que demandem esforço motor, sejam também tarefas esportivas ou não (ROSCHEL; TRICOLI; UGRINOWITSCH, 2011).

O Manual de TFM estabelece que todos os planejamentos de treinamento físico militar e suas metodologias serão com base em exigências físicas que os futuros oficiais de carreira terão que possuir nas Organizações Militares (OM) para as quais irão após formados. O treinamento físico exigirá as principais habilidades físicas exigidas dentre as competências necessárias à capacidade de desempenhar as funções de oficial na OM (BRASIL, 2021).

2.1.1 Objetivos do Treinamento Físico Militar

De acordo com a portaria – DECEx, C Ex Nº 368, de 27 de setembro de 2022, o treinamento físico militar é fundamentado em objetivos específicos e que abrangem o desenvolvimento físico de uma forma geral. Tais objetivos são de suma importância para a

manutenção da operacionalidade e preparo do Exército Brasileiro para cumprir sua missão (BRASIL, 2022).

Figura 1 – Objetivos do TFM

CFO	TFM	OBJETIVOS
LEMB	GP I	Desenvolver as capacidades natatória e utilitária, além de auxiliar na construção das competências necessárias para o exercício da liderança de pequenas frações.
	GP II	Desenvolver a capacidade neuromuscular e auxiliar na construção das competências necessárias para o exercício da liderança de pequenas frações.
	GP III	Desenvolver a capacidade cardiorrespiratória e auxiliar na construção das competências necessárias para o exercício da liderança de pequenas frações.
QCO, SV Sau e Cpl	TFM	Desenvolver a capacidade cardiorrespiratória e neuromuscular, e auxiliar na construção das competências necessárias para o exercício das funções de oficial subalterno da Linha de Ensino Militar de Saúde e Complementar.

Fonte: BRASIL. Exército. DECEx. Portaria nº 368, 2022, p. 7.

Dessa forma, conforme a tabela, o objetivo dos três grupos desenvolvidos no TFM para o LEMB (Linha de Ensino Militar Bélica) no caso da AMAN, respectivamente: capacidades natatória e utilitária, capacidade neuromuscular e capacidade cardiorrespiratória com o mesmo objetivo de auxiliar na construção das competências necessárias para o exercício da liderança de pequenas frações (BRASIL, 2022).

O grande enfoque do treinamento físico militar é obter aptidão física para estar sempre preparado para sua função e para suportar inúmeros agentes estressores que são apresentados durante um futuro combate, sejam emocionais, físicos e psicológicos; da mesma forma, melhorar a saúde e desenvolver atributos da área afetiva (BRASIL, 2021).

Para atingir os objetivos do TFM, o militar deve realizar um conjunto de atividades físicas estruturadas, planejadas, repetitivas, sendo assim, o treinamento regular e orientado desenvolve adaptações no funcionamento dos organismos e trazem benefícios para a saúde e propiciam condições para o militar desenvolver com eficiência sua missão (BRASIL, 2021).

Dessa forma, o TFM visa, principalmente, contribuir para que se alcance à operacionalidade da Força e cumprir com eficiência a missão do Exército Brasileiro. Sendo assim, é importante entender o preparo físico como meio de se obter os benefícios que a prática de atividade física trará para a saúde intelectual e física e não tornar o TFM atividade obrigatória para todo militar, ou um peso que não existiria se fosse em uma atividade física opcional (BRASIL2021).

2.1.2 A relação dos conteúdos atitudinais com o Treinamento Físico Militar

O treinamento físico militar desenvolve vários conteúdos atitudinais que influenciarão diretamente no comportamento do militar, isso é, ao longo da rotina de TFM e ao final das sessões de TFM e o grupo muscular trabalhado no treinamento, o militar desenvolve habilidades comportamentais e atributos. Nesse caso, abre janelas para se moldar e desenvolver uma personalidade no militar, as quais são, a sociabilidade, a autoconfiança, a camaradagem, a cooperação, a coragem, a decisão, o dinamismo, o equilíbrio emocional, o comando, a resiliência e a tolerância, dentre outros. (BRASIL, 2021).

Diante disso, a importância do treinamento físico relacionado com os conteúdos que ele desenvolve no militar está pautada em militares melhores preparados fisicamente adquirirão melhores condições de suportar o ambiente de combate (MORGADO, 2016).

2.1.3 As fases do TFM

Nas Organizações Militares (OM) e na AMAN, o treinamento físico militar é composto por várias seções e blocos de treinamento, onde um militar responsável planeja e publica um treinamento amarrado pelo EB70-MC-10.375 e proposto pelo Instituto de Pesquisa da Capacitação do Exército (IPCFEx) de acordo com o nível de condicionamento dos militares que é “a capacidade que o corpo tem de resistir a desafios de sua rotina, ocasionais ou inesperados, se limitando principalmente a fatores relacionados a desempenho físico.” (BRASIL,2021, p.18).

Dentro dos blocos e seções estão a fase de aquecimento com exercícios de efeitos localizados, aquecimento dinâmico (em movimento) e aquecimentos estáticos; a fase de trabalho principal com treinamento da aptidão cardiorrespiratória, treinamento da aptidão muscular, treinamento utilitário e desportos; A fase de volta à calma com caminhadas e exercícios de alongamento. Todas essas fases sendo cumpridas diariamente e conforme planejadas, conjuntamente, começam a criar um ambiente para o soldado ou subordinado para que desenvolva seu trabalho em cenários diversificados e com condições extremas e que seja exigido grande preparo. Além disso, constrói-se uma aptidão física e desenvolve-se conteúdos atitudinais que o torna capaz a se adaptar em situações novas e de extremo rigor físico, onde o fator psicológico estará presente e, da mesma forma comportamental. (BRASIL, 2021).

2.1.4 O TFM e seus benefícios para a saúde

É importante ressaltar que o preparo físico serve para evitar as principais causas de mortalidade por sedentarismo presentes na juventude atual da sociedade como risco de doenças cardiovasculares, diabetes, obesidade, hipertensão, depressão e ansiedade (RAIMUNDO, MALTA, BRAVO, 2019).

Assim, a preocupação do comandante com o preparo físico do subordinado cria uma interação entre comandado e comandante em sessões simples de treinamento físico militar, ou seja, a manutenção da liderança (BRASIL, 2021).

Paralelamente, o cadete, futuro oficial combatente, receberá seu pelotão com um grande desafio, pois na sociedade atual mais de 80% dos jovens não praticam atividades físicas suficientes, de acordo com um estudo da Organização Mundial da Saúde entre adolescentes de 11 a 17 anos, faixa etária totalmente influenciada com tempo gasto com aparelhos eletrônicos como celulares e computadores, ou seja, uma juventude sedentária (GUTHOLD et al., 2020).

Dessa forma, o jovem chegará nos corpos de tropa com uma tendência a rejeição da prática do TFM, cabendo ao comandante de fração, cadete da AMAN futuro oficial, ter a noção da importância do TFM e incentivar a prática ao seu pelotão, pois conforme Brasil (2021, p.23) destaca-se a importância do estímulo, pois sempre haverá uma relação de conflito entre a prática do treinamento físico militar de forma obrigatória e imposta e o prazer de se realizar uma prática de atividade física de forma voluntária e individual (BRASIL, 2021).

O treinamento físico, além de ser uma ferramenta para benefícios físicos, é um grande desenvolvedor da função cognitiva e psicológica. Pessoas ativas fisicamente possuem menor chance de serem acometidas de desordens mentais em momentos de estresse e possuem um processamento cognitivo mais rápido. Além disso, o treinamento físico pode levar à melhora de funções cognitivas extremamente importantes como: memória, atenção e raciocínio (ANTUNES et al., 2006, p. 108).

2.1.5 O Treinamento Físico Militar na AMAN

O treinamento físico militar na Academia Militar das Agulhas Negras é constituído e distribuído de forma gradativa que acompanha o cadete em seus 4 anos na AMAN. O cadete possui, geralmente, um tempo destinado ao treinamento físico militar todos os dias em sua rotina normal, normalmente nos tempos finais do expediente (BRASIL, 2022).

A disciplina TFM será dividida, conforme o Manual de TFM, da mesma forma na AMAN, em grupos (I, II e III) que são os fundamentados das principais características físicas

exigidas com o foco na aplicação das competências exigidas do oficial: exercício da liderança de pequenas frações. As exigências físicas das sessões de TFM na SEF da AMAN vão sendo cobradas de forma gradativa em cada ano de formação de maneira que o futuro oficial alcance as competências para desempenhar suas atribuições na organização militar que será designado ao final do quinto ano de formação (BRASIL, 2022).

Os índices e as peculiaridades dos Testes de Aptidão Física exigidos são estabelecidos com base em tabelas em legislação própria pelo departamento de Educação e Cultura do Exército, conforme Portaria - DECEx / C Ex Nº 368, de 27 de setembro de 2022 e amarrados por normas internas pela SEF da AMAN (BRASIL, 2022).

O exercício da liderança não se alcança sem estar fisicamente bem e para alcançar esse objetivo faz-se necessário a utilização de métodos, rotinas saudáveis e treinos e executados da forma correta. Conforme Silva (2010) a atividade física é uma forma de restaurar a saúde dos efeitos negativos que a rotina de trabalho causa. Por exemplo, durante o longo expediente no quartel, sendo uma visão de mais um ponto positivo de motivação da atividade física do líder desenvolver em seus subordinados, muito além da visão de apenas se dedicar para ter um bom desempenho em uma prova física e alcançar uma boa nota. Conforme está exposto no Manual de TFM:

> O treinamento físico militar não deve reduzir-se a um conjunto de métodos para superação de provas em um determinado dia, pelo contrário, deve ser uma prática cotidiana, a fim de se obter um condicionamento melhor de maneira que se possa avaliar o desempenho físico em qualquer momento sem um esforço excessivo. (BRASIL, 2021, p.15).

Paralelamente, ainda de acordo com Silva (2010), os benefícios não são apenas em fatores físicos, mas também são ganhos psicológicos e cognitivos, ou seja, resultados que servem de motivação para os profissionais incentivarem e apoiarem o treinamento físico em suas rotinas. Faz-se necessário também a realização de exames médicos, análises de condições de saúde e avalição pré-atividade física, como, por exemplo, uma anamnese para planejar um treino individualizado e de acordo com a dificuldade e necessidade de cada indivíduo (SILVA et al., 2010).

Ainda, , mesmo em um cenário de paz, o cadete é preparado para liderar homens em um ambiente de combate e de difícil fator físico, pois é um dos maiores fatores de dificuldade na batalha. Os perigos a que a guerra conduz e os esforços físicos que ela exige agravam o mal a tal ponto que podemos considerá-los como as suas principais causas. (MUNIZ COSTA, 2020, p.60).

Por fim, conforme Cadernos de Liderança Militar Sargento Max Wolf Filho (BRASIL, 2022), para ligarmos os temas em questão neste trabalho (TFM e liderança militar):

> O treinamento físico militar (TFM) é uma prática imprescindível e poderosa, que permite aos integrantes do Exército Brasileiro (EB) obter a higidez militar necessária para desempenhar suas funções. Não existe tropa adestrada, com grande capacidade operacional e alto padrão de combatividade, se não há um cuidado prévio com a saúde física e mental. É por meio do TFM planejado, sistematizado e – o que a Força Terrestre (FT) se prepara, buscando permanentemente o estado de prontidão, o que permite cumprir seu papel constitucional. (BRASIL, 2022, p. 164)

Paralelamente, conforme Cadernos de Liderança Militar Sargento Max Wolf Filho, o sargento Max Wolf Filho (1911 – 1945), para exemplificar o exposto acima, durante a segunda Guerra Mundial, foi um exemplo de militar destacado, pois tinha grande relação com o preparo físico. Foi professor de educação física, instrutor de jiu-jitsu e, assim, fica claro de onde veio a sua bravura, determinação e zelo para obtenção de êxitos em missões reais. Seu preparo veio de seu invejado condicionamento físico, serviu de grande exemplo para seus subordinados e quem estava a sua volta. Max morreu em uma missão real e deixou o belo exemplo de um líder e profissional, onde reuniu valores e deveres da ética militar. Um líder pelo exemplo, mostrando os atributos atitudinais para os cadetes da AMAN, futuros comandantes de fração. O treinamento físico faz parte do desenvolvimento da liderança e deve ser praticado em todos os níveis, em todos os escalões, por intermédio da ação de comando (BRASIL, 2022, p. 167).

2.2 A LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar é um tema complexo de ser conceituado apenas em uma frase, pois é um estado que se busca constantemente, ela não é adquirida inesperadamente ou de repente, mas sim é construída e desenvolvida com o tempo. Durante toda história militar a liderança foi base para tropas extremamente unidas, determinadas e motivadas. Assim, como diz o C 20-10 (Manual de Campanha: Liderança Militar), quando militares, em situação de normalidade, recebem ordens, elas são cumpridas sem dificuldades, mas se o ambiente é de pressão e havendo o risco de vida, em operações reais, os subordinados só obedecerão de forma voluntária se realmente estiverem confiados na figura do líder de seu comandante (BRASIL, 2011).

Paralelamente, a liderança é um processo que vai do líder para seus liderados, e esse processo gera vínculos afetivos e de relação de líder que supre o subordinado em suas necessidades e o trabalho eficiente do liderado (BRASIL, 2011).

A Liderança pode ser conceituada de várias formas dependendo dos autores, pois há uma imensa quantidade de definições de liderança e também os autores a definem conforme suas próprias visões individuais.(YUKL, 2010).

Por exemplo, para outros autores a liderança já é uma influência que ocorre entre duas pessoas e essas pessoas desejam mudanças intencionalmente significativas. Pode ser definida também como uma relação entre líderes e seus liderados e ambos compartilham de propósitos entre si (DAFT; LANE, 2008, p.3).

Porém, o conceito exato que utilizaremos para que de forma mais clara e precisa este trabalho cumpra seu objetivo é analisar a liderança no contexto militar, conforme Vieira (2002):

> [...] definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado. (VIEIRA, 2002, p.11)

Conforme a visão de Vieira (2002), definir a liderança como um processo que transcende o uso da autoridade para influenciar o comportamento humano para atingir uma finalidade, meta e objetivo é a visão ideal para conceituar liderança para a reflexão do cadete e de forma mais clara atingir o objetivo desse trabalho.

Segundo Vieira (2002, p.5), líderes militares do século XXI serão exigidos no que tange habilidades cognitivas e desenvolvimentos mentais para tomar decisões corretamente sob fatores de incerteza e desordem, da mesma forma, possuir uma capacidade criativa e intelectual para planejar resoluções e disposição para colocar em prática. Paralelamente, precisarão lidar com um cenário de desenvolvimento tecnológico constante. Sendo assim, os líderes devem demonstrar um grande respeito para com todos, se preocupar em desenvolver e manter um clima de trabalho salutar e com toda certeza terão que encorajar seus subordinados em cenários de fraqueza e, da mesma forma, entender e respeitar a liberdade de pensamento de seus subordinados.

As guerras são um cenário de empenho constante de força extrema, moral, física e de resistência, dessa forma, o líder deve entender todos os efeitos da guerra em seus subordinados como: medo, perigo, cansaço físico e mental. Sendo assim, espera-se de um líder o preparo necessário para conseguir manter seu equilíbrio físico e psicológico para visar o cumprimento da missão e sempre prezar o cuidado e a motivação de seus subordinados, sendo totalmente necessário que a missão e o subordinado estejam acima do seu próprio conforto. (VIEIRA,2002, p.6).

Sobre liderança militar, e como embasamento primordial para este trabalho, Vieira afirma que:

> O Exército necessita de líderes com a aptidão para olhar para além das preocupações do tempo de paz e capazes de executarem as suas missões de guerra mesmo depois de longos períodos de paz. As atividades administrativas são importantes em tempo de paz, mas não devem, de forma alguma, ser consideradas prioritárias em relação ao treino realista de combate. Os líderes têm que instruir e treinar as suas tropas numa perspectiva de guerra. (VIEIRA, 2002, p.34)

Assim, conforme a visão acima de Vieira, é função do líder desenvolver seu próprio preparo físico e técnico profissional como também o preparo de seus soldados, tendo em vista o exposto acima. A responsabilidade do líder é desenvolver a aptidão física, cognitiva, psicológica dos seus subordinados e sempre visar o seu emprego direcionado para o combate real.

2.2.1 Os fatores de liderança

Independente do conceito, sempre haverá quatro fatores presentes no cenário da liderança e que são de extrema importância, muito mais que apenas motivação para exercer a liderança, são eles: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líderes e liderados. Conforme aborda o Manual C 20-10, a situação é um somatório de estímulos tanto externos e internos que atingem diretamente um grupo, ou seja, o líder e seus subordinados, pode vir de todos os campos da geopolítica (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico) e prejudica diretamente a motivação e o espírito de cumprir a missão do grupo. O líder é conceituado como um elemento único que tem certa influência sobre o comportamento dos subordinados (BRASIL, 2011).

Os liderados são o grupo propriamente dito e a qual o líder tem o poder de influência e, além disso, o conhecimento desse grupo por parte do líder é de extrema importância para exercer sua liderança e deve conhecer a natureza humana, as necessidades e a parte afetiva. Por último, a interação é de total importância para que ocorra o processo de liderança da figura única do líder para com seu grupo, isto é, o processo que permite a interação entre o grupo de ideias, informações, emoções e motivações (AMAN, 2020).

2.2.2 Os pilares da liderança militar

Brasil (2011) aborda três bases da liderança militar: proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade característico de um líder e atitudes adequadas. Dessa forma, cria-se um ambiente de relações e conceitos entre os pilares da liderança militar, fatores da liderança militar e o saber, ser e fazer, ou seja, dessa forma cria-se a credibilidade do líder militar. A credibilidade de um líder militar que será empregado em missões reais e necessita de uma aptidão física em condições, e não apenas de um líder organizacional e administrativo que inspira equipes nessas áreas.

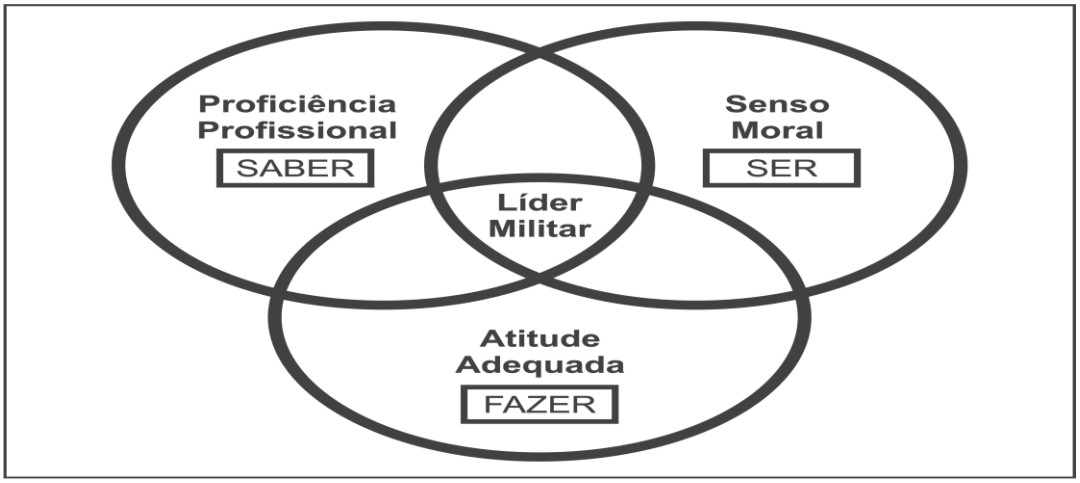
De acordo com os pilares da liderança militar, o manual conceitua da seguinte forma: a proficiência profissional é uma capacidade de ter o conhecimento de uma forma geral, sendo o primeiro pré-requisito para quem exerce liderança e está em uma função de comando, ou seja, abrange todas as áreas do conhecimento da profissão militar e a capacidade física, cognitiva e psicológica para estar sempre a frente e liderando as atividades, missões e trabalhos a serem realizados que o indivíduo deve possuir.

Ainda, conforme o Manual de Liderança, o senso moral diferencia aqueles que usam sua autoridade funcional e hierárquica para fazer o bem e promover o bem-estar coletivo daquele que usa sua autoridade funcional para ganhar vantagens para si próprio.

De outro lado, o militar deve possuir características e traços de personalidade, pois a liderança se baseia na associação de valores e peculiaridades que são inerentes da personalidade do indivíduo em sua essência (o ser), com os conhecimentos técnicos-científicos da profissão militar (o saber) e, também, a atitude adequada, fator de extrema importância para exercer a liderança (o fazer) (BRASIL, 2011).

Os pilares da liderança militar foram exemplificados na figura 2 abaixo:

Figura 2 – Pilares da Liderança Militar



Fonte: BRASIL. Exército. Estado Maior. C 20-10, 2011, p. 3-3.

De acordo com Vieira (2002), há também princípios de liderança que independe do nível que se exerce a liderança, e desenvolve um método para aperfeiçoar a capacidade de liderança: conhecer a si próprio e seus subordinados cuidando de seu bem-estar, ter um bom conhecimento técnico e tático, comunicar-se de forma eficiente e ensina-lo a confiar, elogiar um trabalho bem feito como também o esforço exercido para o cumprimento da missão e sempre manter os subordinados informados e motivados, além disso, ser um permanente bom exemplo.

2.2.3 Conteúdos Atitudinais que favorecem a capacidade de liderança

As competências afetivas ligadas aos valores e que favorecem a liderança são: coerência, coragem, dedicação, imparcialidade, responsabilidade. As competências afetivas ligadas às habilidades individuas importantes para liderar são: adaptalidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência, resistência física e psicológica (BRASIL, 2011).

Dessa forma, é necessário sempre uma constante preocupação dos comandantes por assuntos sobre condições psicológicas, físicas e cognitivas dos soldados. Essas preocupações devem ser prioridade de conhecimento do comandante para que durante o combate não se tenha surpresas quanto às reações demonstradas pelos subordinados em estresse. Paralelamente, o comandante que não tem um bom preparo físico, dificilmente conquistará a confiança e liderança de seus homens, pois não é um exemplo a ser seguido. Sendo o bom preparo físico fundamental para liderança (BRASIL, 2011).

No que se refere ainda sobre preparo e liderança, o Manual de Liderança C 20-10, ainda destaca, sobre proficiência técnica e tática, que os líderes de todos os escalões e níveis devem ser bem capacitados e preparados para os desafios que irão de encontro com suas próprias personalidades e aspirações profissionais durante toda a carreira, para assim, cumprir as missões com êxito e estar bem informado, decidir e transmitir as ordens para seus subordinados.

2.2.4 A diferença entre liderança e comando

Geralmente, o termo liderança se confunde muito em sua definição com administração e chefia, tanto C 20-10 (2011) quanto Vieira (2002) abordam esse assunto e diferenciam tais conceitos. Conforme Vieira, a classificação de chefia é a arte de influenciar e guiar seus subordinados, tendo por objetivo alcançar um objetivo para que, dessa forma, se atinja confiança, respeito e obediência de seus subordinados. A administração já é vista por ele como

uma ciência que se encarrega pelos recursos colocados à um comandante militar, como: materiais, recursos humanos, financeiros e de tempo, tendo em visto, principalmente, fatores econômicos e visando a eficiência da missão.

Paralelamente, o termo liderança militar, de acordo com o Manual C 20-10, de forma equivocada, se tornou sinônimo de comando nos quartéis. Para o manual, o termo comando (chefia) é a forma profissional de se exercer um cargo militar, tendo como base a autoridade do cargo, administração e, recomendavelmente, a liderança (BRASIL, 2011).

Ainda, conforme o Manual de Liderança, temos mais um caso de relação entre conceitos e esquemas, isto é, o comando é a soma de elementos formais(autoridade e administração) e do elemento informal (liderança militar), somado com a tropa e os meios tem-se o cumprimento da missão, sendo assim, nesse esquema, a liderança militar é uma ferramenta importante que se soma ao termo comando, pois conduz o subordinado não somente pela autoridade de regulamentos, leis e obrigações, mas sim pelas características profissionais e empenho pessoal do indivíduo do comando.

Logo, de acordo com o manual C 20-10, a liderança militar é a impulsão do comando no cumprimento da missão, pois ela enche o subordinado de motivação e dá meios para se superar obstáculos que os elementos formais não darão de forma eficiente e, além disso, cria o vínculo afetivo individual entre comando e subordinado, fazendo que o cumprimento da missão seja uma causa comum da equipe (BRASIL, 2011).

2.2.5 O exercício da Liderança em situações adversas

No momento atual, são infinitos os cenários que podem surgir, e nisso o cadete, futuro comandante de fração, deverá empregar linhas de ações que influenciam diretamente seus subordinados. Dentre os piores cenários possíveis, sem dúvidas os piores, conforme C 20-10, são: crises e guerra ou conflito que são empregados meios militares para defesa. O cenário de combate e guerra, tem-se um ambiente de total incerteza, tensão e estressores reais, sendo assim, o comandante deve colocar em prática seus conhecimentos técnicos-científicos, a aplicação dos valores militares e preceitos da ética militar para que suas ordens tenham total legitimidade e credibilidade para que seus subordinados a cumpram com risco da própria vida (BRASIL, 2011).

Diante disso, as histórias militares mostram vários casos reais de conflitos que o cumprimento de ordens não acontecia mesmo com a hierarquia e disciplina, tendo em vista o cenário conflituoso e o risco à vida. Logo, a hierarquia e disciplina precisam fazer parte do grupo em que seus respectivos comandantes criem vínculos fortes de liderança com seus

comandados, para que assim não resulte em deserção e desobediência em situações de guerra, e também, leva-los a coesão e a constituição de uma identidade de grupo onde reina o espírito de pertencimento (AMAN, 2020).

Conforme afirma o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2020), traz a perfeita associação dos conceitos de credibilidade e os exemplos constantes do líder para o desenvolvimento de capacidades de liderança, ou seja, o exemplo é um dos principais fundamentos da liderança militar, o líder deve fazer exatamente aquilo que exige de sua equipe, isto é, liderança pelo exemplo. Se isso não ocorrer, quebra-se a confiança entre líder e liderado, sem ser possível liderar.

Finalmente, elencando os temas de treinamento físico e liderança militar, em um de seus capítulos, o manual C 20-10 se preocupa em emitir orientações práticas para a construção da liderança militar, pois o futuro comandante de fração, o cadete, iria também incitar e desenvolver a capacidade de liderança em seus subordinados (sargentos e cabos em seus níveis de hierarquia) (AMAN, 2020).

Dessa forma, uma dessas orientações, no que diz respeito da liderança para formar e identificar outros líderes e as características que estes possuirão é "-fazem regularmente o treinamento físico militar, buscando manter uma boa condição física." (BRASIL, 2011, p.69).

Paralelamente também como afirma AMAN (2020):

> Considere-se que, hoje em dia, já está amplamente reconhecido o valor do treinamento físico para a manutenção da boa forma do corpo e da mente. Todos os dias, o líder militar deverá exercitar o corpo, mantendo a adequada aptidão física, compatível com sua idade e com a função que exerce. É bom lembrar que os exageros e os treinamentos descontínuos não colaboram para que isto aconteça. Ao contrário, podem produzir danos irreparáveis e até a morte. O treinamento físico militar, executado com método, e hábitos saudáveis são os segredos da aptidão física, sem a qual é difícil liderar. (AMAN, 2020, p.44).

Por fim, a liderança não visa a lucratividade como em empresas ou apenas atingir um mero objetivo administrativo, mas para nós militares que somos treinados para o combate, a liderança militar tem o principal objetivo de motivar, desenvolver, preparar fisicamente, psicologicamente e cognitivamente militares para cumprirem as missões mais difíceis, podendo custar suas próprias vidas (SANTOS NETO, 2019; SILVA, 2019; MELO, 2020).

2.3 OS CONTEÚDOS ATITUDINAIS

Os conteúdos atitudinais são definidos como características que se mantêm constantes no indivíduo para corresponder ou reagir conforme as situações apresentadas (AMAN, 2020).

Os conteúdos atitudinais avaliados e evidenciados no militar são abordados pelas Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA), a qual conceituaremos todos os conteúdos atitudinais expostos no decorrer deste trabalho como subsídios e embasamentos para a pesquisa subsequente. De acordo com Brasil (2018), os conceitos básicos importantes sobre os conteúdos atitudinais ou atributos são:

> I - Atitudes: tendências de atuação relativamente estáveis diante de situações ou objetos que envolvem a presença de três componentes:
> a) afetivo: maneira como a pessoa se sente em relação a uma norma ou valor;
> b) cognitivo: ideias e opiniões que determinam o posicionamento racional de uma pessoa em relação a uma norma ou valor; e
> c) comportamental: expressão do comportamento ou ação relativa a uma atitude. (NDACA, 2018, p.5).

A forma que os conteúdos se desenvolvem no comandante que deseja ter uma maior capacidade de liderança é internalizando valores, isto é, os valores tanto profissionais, morais e éticos como a honestidade, honra, lealdade, disciplina, senso de justiça, respeito, probidade, patriotismo e camaradagem. Sendo assim, os valores profissionais para uma boa capacidade de liderança são: adaptalidade, autoconfiança, coerência, cooperação, coragem, criatividade, decisão, dedicação, equilíbrio emocional, entusiasmo profissional, inciativa, persistência, responsabilidade (AMAN,2020).

Para darmos subsídio a este trabalho, iremos conceituar alguns atributos ou competências atitudinais específicas como base para a pesquisa subsequente. Os conceitos do conteúdo da Tabela 1 foram retirados do Manual C 20-10, 2011, p. 5-4.

Tabela 1 – Algumas Competências Atitudinais relacionadas às habilidades individuais

COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS	
	Autoconfiança: Competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades. É a convicção em ser bem-sucedido em tudo o que deve ser realizado. A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir. Se o líder não estiver confiante em relação ao resultado de uma missão ou à solução de um problema, não conseguirá fazer com que seus liderados o estejam.
	Decisão: Competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões. Em algumas situações, nas quais o tempo é um fator crítico, o líder deve decidir com rapidez de raciocínio.
	Equilíbrio Emocional: Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções. O líder deve evitar transmitir para

Competências relacionadas às habilidades individuais	o grupo as pressões que sofre dos superiores, da missão e do ambiente, e continuar sendo capaz de desempenhar as suas atividades, apesar de estar sob pressão. O equilíbrio emocional é a expressão da inteligência emocional.
	Persistência: Competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. Depende de uma grande determinação e força de vontade. É a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis. Os subordinados somente terão persistência se o líder mostrar, com o seu exemplo, como devem ser enfrentadas as dificuldades.
	Resistência: Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais. A resistência apresenta-se sob duas formas: (1) Resistência física: capacidade de suportar fisicamente, pelo maior tempo possível, as condições adversas no exercício da função ou de uma determinada atividade. (2) Resistência moral ou psicológica: capacidade de suportar mentalmente, pelo maior tempo possível, as adversidades psicológicas no exercício da função ou de uma determinada atividade. No campo da resistência psicológica, essa pode abranger o conceito de **resiliência**, que significa a capacidade de se recuperar de maneira rápida de traumas e reveses, sublimando-os ou não, evitando que a eficiência na execução da missão seja abalada. Essa competência, apesar de ter significação específica, relaciona-se intimamente com a persistência.
	Iniciativa: Competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar a si e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos superiores. O líder dotado de iniciativa também é ágil, cognitiva e emocionalmente. Dessa forma, a iniciativa abrange ainda o conceito de rapidez de raciocínio, que se caracteriza por antecipar-se às situações de incerteza ou de mudanças para pensar e aplicar, em tempo hábil, soluções alternativas quando a decisão ou a ação adotada não está sendo eficaz.

FONTE: BRASIL. Exército. Estado Maior. C 20-10, 2011, p. 5-4.

Paralelamente, conforme o autor, na formação de oficiais do Exército tem-se a preocupação de desenvolver atributos nos discentes, no caso da AMAN no cadete, que são de extrema importância para o futuro comandante liderar seus subordinados (AMAN, 2020).

Ainda, conforme o NDACA, cabe ressaltar duas competências importantes para este trabalho, como o comando: “agir persuasivamente na condução de militares sob a sua responsabilidade ao fiel cumprimento da missão” e resiliência sendo semelhante à resistência psicológica como aborda o manual de Liderança Militar e para complementar esse atributo é também: “predisposição a recuperar-se rapidamente após a ocorrência de contratempos, choques, lesões, adversidades e estresse.” (BRASIL, 2018, p. 22 e 23).

2.3.1 A internalização de conteúdos atitudinais pelos cadetes

De acordo com o NDACA, o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais no discente, no cadete, é realizado através de ferramentas específicas: situação-problema, projetos, pesquisas, simulações, grupos de discussão e práticas específicas da atividade militar. Todas essas ferramentas estão presentes e são utilizadas na AMAN, nas divisões de ensino, nos cursos, nas seções do corpo de cadete, na seção psicopedagógica e dentre outros (BRASIL, 2017).

Dessa forma, o NDACA afirma que a atividade militar, que se enquadra mais no assunto deste trabalho, é definida como práticas que levam ao desenvolvimento de conteúdos atitudinais na rotina do cadete como formatura, serviço de escala, atividades do curso e, dessa forma, treinamento físico militar que também está presente na rotina do cadete (BRASIL, 2018).

Ainda sobre o que amarra o NDACA, a observação do comportamento e as opiniões dos cadetes é a maneira mais comum e realista de avaliar se os atributos atitudinais estão presentes em sua rotina. Afirmação de extrema importância para a pesquisa desse trabalho sobre os temas em questão (BRASIL, 2018).

O processo para um conteúdo atitudinal ser internalizado no cadete se dá a partir de um padrão comportamental externo ou de um grupo, se torna interno e característico daquele militar e, sendo assim, determina ou guia os comportamentos daquele indivíduo (WORTMEYER, 2007).

Como afirma Wortmeyer (2007) em sua obra, para haver adaptação em um ambiente novo ou a integração em um grupo o indivíduo deve desenvolver atitudes como crenças e valores compartilhados pela coletividade daquele local, assim, de forma intencional ou não, ocorrerá o encaixe e a internalização do indivíduo às normas e comportamentos referentes a uma função ou organização. Ainda, Wortmeyer afirma que investigou como alguns conteúdos atitudinais foram internalizadas no discente e como o excessivo controle da equipe de instrutores reduziu as janelas ou oportunidades para uma manifestação de tais atitude.

Paralelamente, na AMAN, o processo para um conteúdo atitudinal fazer parte da personalidade do cadete se estabelece com a vivência com os cadetes dos demais anos, instrutores e oficiais das diversas seções da AMAN que com uma estrutura de punições e recompensas monitoram os comportamentos e fazem as correções das atitudes demonstradas pelos cadetes com as que o futuro oficial deve possuir (BRASIL, 2017).

2.3.2 A avaliação e identificação dos conteúdos atitudinais nos cadetes

A avalição do cadete não é feita apenas por instrutores, isto é, vai além do ambiente formal de aprendizagem na rotina do cadete e nas ferramentas verticais (instrutor para instruendo) e se mostra presente nas atividades de interação social e, principalmente, no âmbito dos pares (entre cadetes) (BRASIL, 2018).

Já de acordo com as Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NIDACA), através de avaliações sociais, realizadas pelos próprios cadetes, em instrumentos de avaliação como o módulo de conceituação do cadete (MCC) que consiste em

um cadete avaliar em um sistema interno seu companheiro (avaliação horizontal) e a si próprio (autoavaliação). A avaliação é a partir dos conteúdos atitudinais evidenciados durante os campos e nos finais de cada semestre ou em atividade com grande estressor físico e cognitivo, servindo de base para que os instrutores analisem cada cadete em sua individualidade e façam a avaliação vertical do instrutor para o cadete (BRASIL, 2017).

Paralelamente, conforme aborda a NIDACA da AMAN (BRASIL, 2017), existem duas avalições de conteúdos atitudinais do ano de instrução e que valem grau para a classificação dos cadetes. A primeira é realizada no primeiro semestre e é formativa, ou seja, não conta como um grau e sim como uma autorreflexão para o discente analisar seus erros e acertos, já a segunda é de caráter somativa e realizado ao final do segundo semestre e conta como grau e entra na classificação dos cadetes.

As lideranças sempre influenciam seus grupos de acordo com a sua capacidade de se comunicar, expressar suas opiniões e, da mesma forma, pelas relações interpessoais e pessoais entre os integrantes do grupo, e finalmente, através de relações afetivas e atributos comportamentais que possibilitam que ocorra o reconhecimento mútuo da liderança e a coesão do grupo ou de indivíduos (JÚNIOR, 2005).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas em estudos científicos de diversos autores para reunir subsídios que serviriam como embasamentos teóricos acerca dos assuntos treinamento físico militar, liderança militar e conteúdos atitudinais. Para isso, foram utilizados indexadores como o *SciELO*, o Google Acadêmico e a *Web Of Science,* os quais reúnem artigos científicos e periódicos que passaram por criterioso processo de seleção. Procedimento que, por sua vez, poderia garantir maior validade e confiabilidade aos conhecimentos produzidos nesta pesquisa.

Tecnicamente, propondo-se em investigar e descrever objetos e fenômenos em seu ambiente sem qualquer interferência do pesquisador, esta pesquisa é descritiva, de maneira que fossem analisadas as relações que poderiam se estabelecer entre as áreas de intenção interdisciplinar: TFM e atributos de liderança militar.

Quanto a abordagem, a pesquisa teve cunho misto, já que foi elaborado um questionário, em que foram coletadas as opiniões dos cadetes de todos os anos de formação da AMAN, e ainda foi realizada pesquisa bibliográfica fundamentada em estudos científicos antecedentes. Cabe destacar que o questionário foi confeccionado via plataforma digital *Google Forms* com questões que visaram extrair dos discentes informações interessantes ao estudo que pudessem refutar ou confirmar a hipótese inserida.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Método da pesquisa

A pesquisa foi realizada através do método indutivo, que, por definição, generaliza dados obtidos da observação de fenômenos ou de opiniões próprias compiladas de uma amostra menor destacada, neste caso de alguns cadetes de cada ano de formação, e aplica o conhecimento produzido na população como um todo.

Através desse método e da abordagem mista realizada durante todo o estudo, analisando estudos bibliográficos anteriores e os resultados obtidos via questionário, foi possível estabelecer as melhores relações para se atingir o proposto objetivo geral de levantar de que

forma o treinamento físico militar poderia desenvolver atributos de liderança em cadetes da AMAN durante os seus anos de formação (Iniciação à Pesquisa Científica, 2019).

3.2.2 **Dados da Pesquisa**

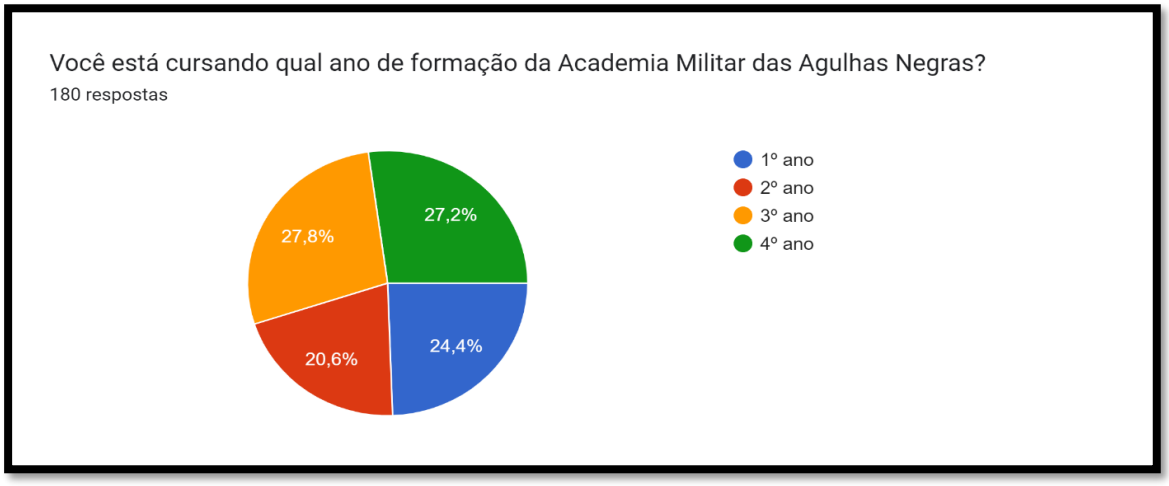
A realização da pesquisa buscou integrar o conhecimento descrito no referencial teórico com os dados obtidos para se elevar, sobremaneira, a importância do TFM e de liderança militar, evidenciando assim quais conteúdos atitudinais os líderes formados na AMAN devem desenvolver para de fato exercer suas funções de futuro oficial combatente do EB.

Para isso, confeccionou-se um questionário, que ficou disponível no início do mês de fevereiro de 2023, até o dia 2 de maio de 2023, através de plataforma digital *Google Forms.* Nele, 180 cadetes, 44 do primeiro ano, 37 do segundo, 50 do terceiro e 49 do quarto, relataram a sua opinião pessoal sobre a relação do TFM para desenvolver atributos de liderança e como essas características, desenvolvidas nas sessões de TFM, poderiam tornar-se importantes para aumentar a capacidade de liderança destes durante a sua formação.

3.2.3 **Amostra e População**

O questionário da pesquisa de campo foi realizado com a finalidade de reunir dados sobre a visão e percepção pessoal dos cadetes frente à prática do treinamento físico militar para se alcançar conteúdos atitudinais de liderança durante sua formação. A primeira pergunta teve como resultado:

Gráfico 1 - Divisão da amostra em anos de formação



Fonte: AUTOR (2023)

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

O trabalho foi elaborado por etapa e visou atingir cada um dos objetivos específicos estabelecidos.

Primeiramente, no referencial teórico, conceituou-se e explorou-se o TFM e os benefícios alcançados quando ele é devidamente praticado, e ainda quais conteúdos atitudinais ele poderia desenvolver. Para isso, foram utilizados os conhecimentos propostos na literatura atual como o Manual EB20-MC-10.375 (Treinamento Físico Militar), a Portaria Nº 368 – DECEx e, além disso, autores como Castro (1997), Morgado (2016), Silva (2010) dentre outros citados neste trabalho.

Em seguida, também foi realizada uma pesquisa bibliográfica para conceituar, explorar e delimitar o estado da arte acerca da Liderança Militar, identificando atributos inerentes aos líderes militares. Nesse caso, analisou-se textos elaborados pelo Manual de Liderança C 20-10 (BRASIL, 2011), Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (AMAN,2020) e, além disso, autores como Vieira (2002), Hecksher (1998), Santos Neto (2019), Silva (2019) e Melo (2020).

Ainda, foi realizada uma busca exploratória para analisar os conteúdos atitudinais da formação militar e a forma como são desenvolvidos e avaliados nos cadetes. Ao final dessa etapa, buscou-se estabelecer correlações entre o desenvolvimento de conteúdos atitudinais na prática de TFM e a manutenção da capacidade de liderança dos cadetes do AMAN. Nesse caso, analisou-se textos elaborados por Wortmeyer (2007), Júnior (2005) e, além disso, o NIDACA da AMAN (BRASIL,2017) e o NDACA (BRASIL,2018).

Em seguida, realizou-se um questionário através de plataforma digital *Google Forms* com cadetes da AMAN em formação com o objetivo de evidenciar dados sobre sua percepção quanto o desenvolvimento de atributos atitudinais do TFM e da Liderança militar, para afirmar a hipótese do trabalho.

Previamente ao preenchimento do questionário, estabeleceu-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apêndice B neste trabalho, documento que expunha os objetivos da pesquisa, da coleta de dados, do destino das informações coletadas, os riscos e os benefícios para aqueles que optassem por participar. Diante disso, 180 cadetes concordaram em participar voluntariamente do estudo.

Em seguida, os cadetes responderam qual era seu ano de formação da AMAN, com o objetivo de equilibrar os dados da pesquisa e não prejudicar a confiabilidade dos resultados levantados, de forma que se concedesse a hipótese do trabalho maior validade.

Por fim, analisou-se os dados obtidos através das respostas dos cadetes ao questionário e com isso, junto com a análise meticulosa do estado da arte encontrado bibliograficamente, alcançaram-se os objetivos evidenciados no início deste trabalho.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

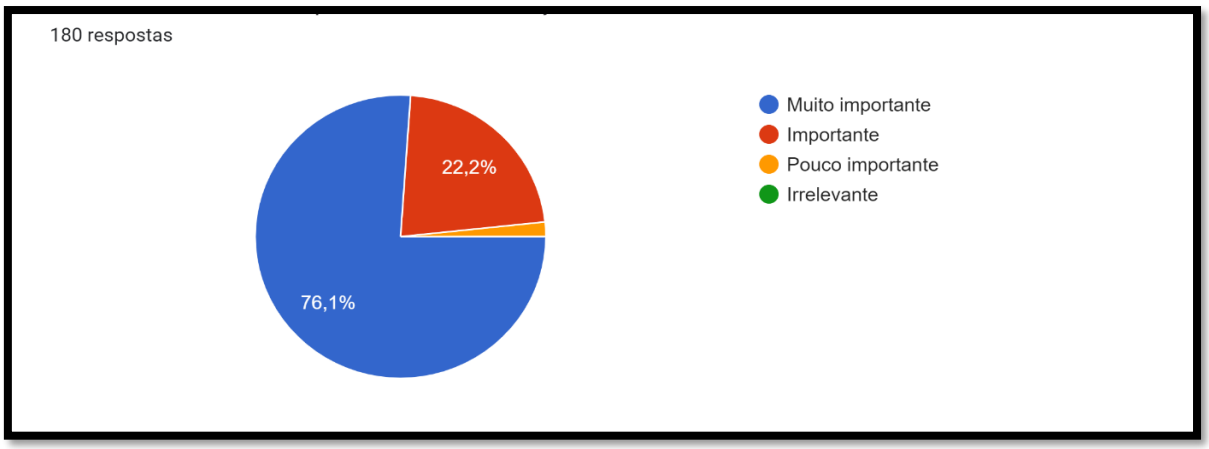
Inicialmente, tendo em vista o propósito de comprovar a hipótese levantada de que a prática de TFM auxilia no desenvolvimento de conteúdos atitudinais característicos de liderança militar em cadetes durante sua formação, evidenciou-se durante a pesquisa bibliográfica que é inegável a existência de estreitos vínculos entre as duas áreas de estudo síntese desta monografia.

Os manuais C 20-10 (Manual de Liderança Militar) e EB70-MC-10.375 (Treinamento Físico Militar), especialmente, evidenciam que há desenvolvimento de habilidades individuais e valores através de sessões de TFM.

Ainda, para sustentar a hipótese e a solução do problema deste trabalho, os autores expostos, como Hecksher (1998), Morgado (2016), Silva (2019), Vieira (2002) e Silva (2010) neste estudo, descrevem sobre a importância do treinamento para o bom condicionamento físico, manutenção da qualidade de vida e, especialmente, desenvolvimento de valores e comportamentos essenciais à vida militar.

Primeiramente, a amostra foi questionada sobre o nível de importância que se julga ter o treinamento físico militar para o possível favorecimento e desenvolvimento da capacidade de liderança do cadete da AMAN. Foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 2 - Importância que o treinamento físico militar tem para favorecer o desenvolvimento da capacidade de liderança do cadete da AMAN.



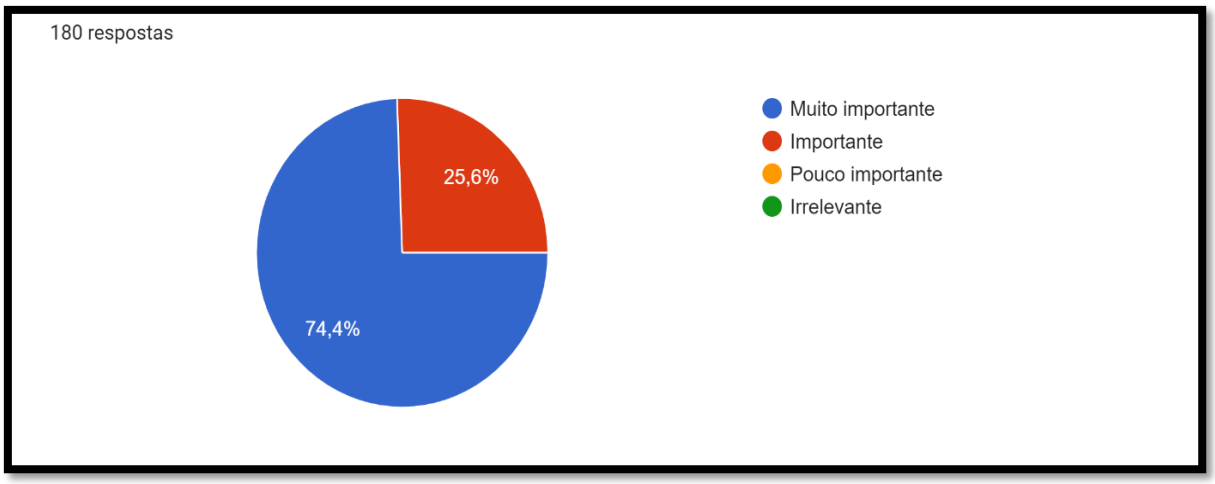
Fonte: AUTOR (2023)

A partir das respostas obtidas: 76,1% responderam que o TFM é muito importante para o desenvolvimento da capacidade de liderança do cadete da AMAN, 22,2% responderam que é importante, apenas 1,7% respondeu que é pouco importante e ninguém respondeu que é irrelevante; Entende-se que é clara e bem definida a importância que os cadetes dão às suas

sessões de TFM, com a hipótese de que ela pode ser ferramenta decisiva para desenvolvimento de liderança militar, já que 98,3% a julgam pelo menos importante. Paralelamente, este resultado concede força a hipótese e é relevante, pois corrobora com o que aborda Vieira (2010), que o TFM pode favorecer o aumento da capacidade de liderança. Ainda, este resultado contribuiu para que o objetivo de estabelecer relações entre as respostas obtidas do questionário e o conhecimento científico para confirmar a hipótese fosse alcançado.

Em seguida, na próxima pergunta, foi questionado qual era o nível de importância que o treinamento físico militar poderia ter dentre as atividades e afazeres na rotina acadêmica. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Gráfico 3 – Importância que o treinamento físico militar tem dentre as atividades e afazeres diários na rotina acadêmica.

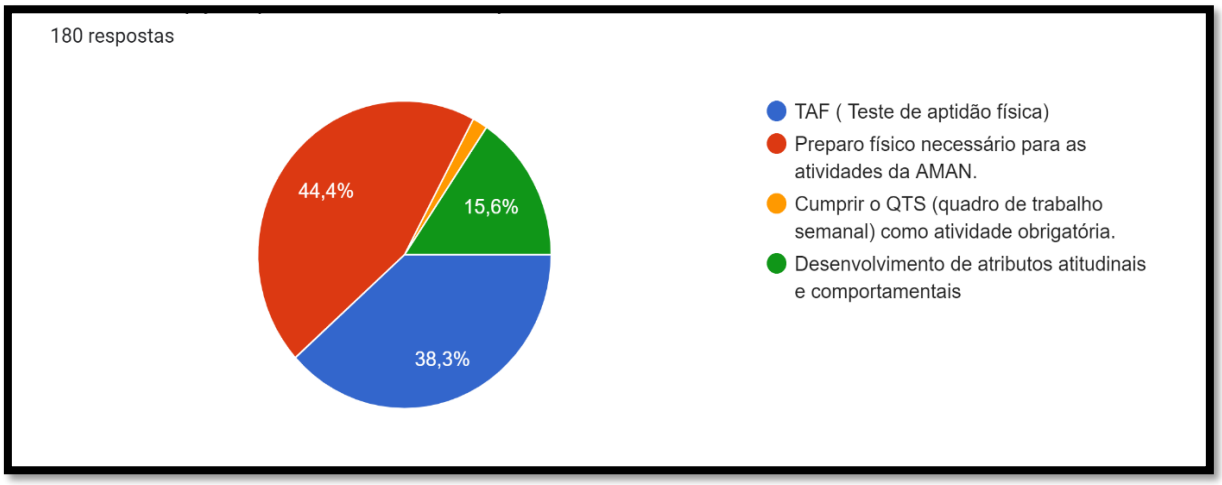


Fonte: AUTOR (2023)

Ao analisar as respostas da segunda pergunta: 74,4% avaliam que o TFM é muito importante dentre as atividades e afazeres diários na rotina acadêmica, 25,6% responderam que é importante e nenhum marcou pouco importante ou irrelevante. Sendo assim, 100% julgam ser o TFM pelo menos importante dentre as demais atividades e afazeres diários na rotina acadêmica. Este resultado é muito importante para evidenciar que o TFM é importante para o cadete em sua rotina, mas, conforme será evidenciado a seguir no gráfico 4, esta prioridade do treinamento físico militar, possui motivações diversas e que, em sua totalidade, não focam necessariamente em adquirir conteúdos atitudinais e desenvolvimento da capacidade de liderança.

Após, foi questionado ao público sobre o que mais motivaria a prática do treinamento físico militar na AMAN:

Gráfico 4 – Motivação nos cadetes para a prática do treinamento físico militar na AMAN

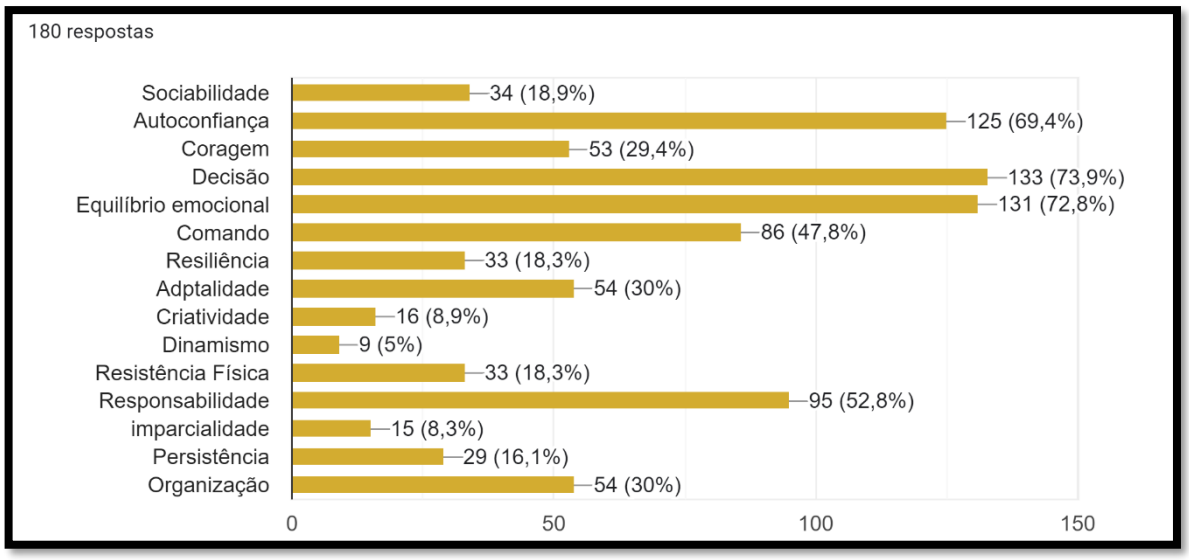


Fonte: AUTOR (2023)

Nesse caso, evidenciou-se que: 44,4% consideram que o preparo físico necessário para as atividades da AMAN é um motivador para prática do TFM na AMAN. Já 38,3% consideram o Teste de Aptidão Física como motivador. Apenas 15,6% se motivam na prática do TFM para desenvolver conteúdos atitudinais e comportamentais. Apenas 1,7% pensam que é uma atividade obrigatória para cumprir QTS. Logo, 82,7% se motivam para praticar o treinamento físico para se obter um bom desempenho apenas em atividades da AMAN. Sendo assim, associando os resultados do gráfico 3 com o gráfico 4, fica evidente que a importância do TFM na rotina dos cadetes está ligada a se obter um bom desempenho em atividades na AMAN, como o TAF. Consequentemente, este resultado não é relevante em sua totalidade para a hipótese, mas evidencia uma oportunidade de melhoria para que os cadetes se motivem cada vez mais em obter o desenvolvimento de habilidades e atributos afetivos característicos de liderança pelo TFM e não apenas relaciona-lo com a superação do TAF. Cabe ressaltar que o Manual de TFM aborda: "...o treinamento físico militar não deve reduzir-se a um conjunto de métodos para superação de provas em um determinado dia..." (BRASIL, 2021, p. 15), sendo assim, refuta a concepção incorreta demonstrada pelo resultado.

A seguir, foi perguntado sobre as 5 competências atitudinais, relacionadas aos valores e às habilidades individuais, que se julgava sendo das mais importantes de serem desenvolvidas para um líder. O gráfico demonstrado abaixo aborda quais atributos foram escolhidos:

Gráfico 5 – As 5 competências atitudinais mais importantes para um líder

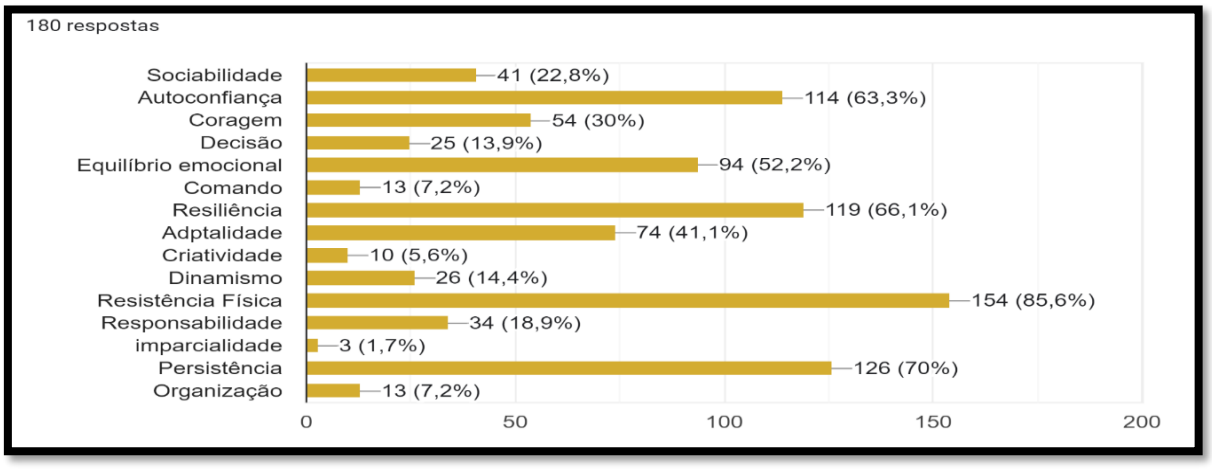


Fonte: AUTOR (2023)

A partir dos dados obtidos pelas respostas, destacaram-se as competências: decisão com 73,9%, equilíbrio emocional com 72,8%, autoconfiança com 69,4%, responsabilidade obteve 52,8% e comando com 47,8%. Cabe ressaltar que este resultado auxiliou para que o objetivo de estabelecer relações entre as respostas obtidas e o conhecimento científico encontrado fosse alcançado, isto é, as competências destacadas estão conforme ressalta a literatura científica, o Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011), pois tais atributos afetivos destacados pelo público fazem parte dos atributos afetivos de um líder.

Adiante, foi questionado no que se refere ao desenvolvimento de competências afetivas relacionadas aos valores e às habilidades individuais, sobre as competências atitudinais que mais se desenvolvem durante a prática do TFM.

Gráfico 6 – As 5 competências atitudinais que mais se desenvolvem durante a prática do treinamento físico militar.



Fonte: AUTOR (2023)

Nas respostas obtidas destacaram-se as competências: 85,6% resistência física, 70% persistência, 66,1% resiliência, 63,3% autoconfiança e 52,2% equilíbrio emocional. Cabe ressaltar que, associando o gráfico 5 com o gráfico 6, as respostas evidenciaram dois atributos afetivos em comum: autoconfiança e equilíbrio emocional.

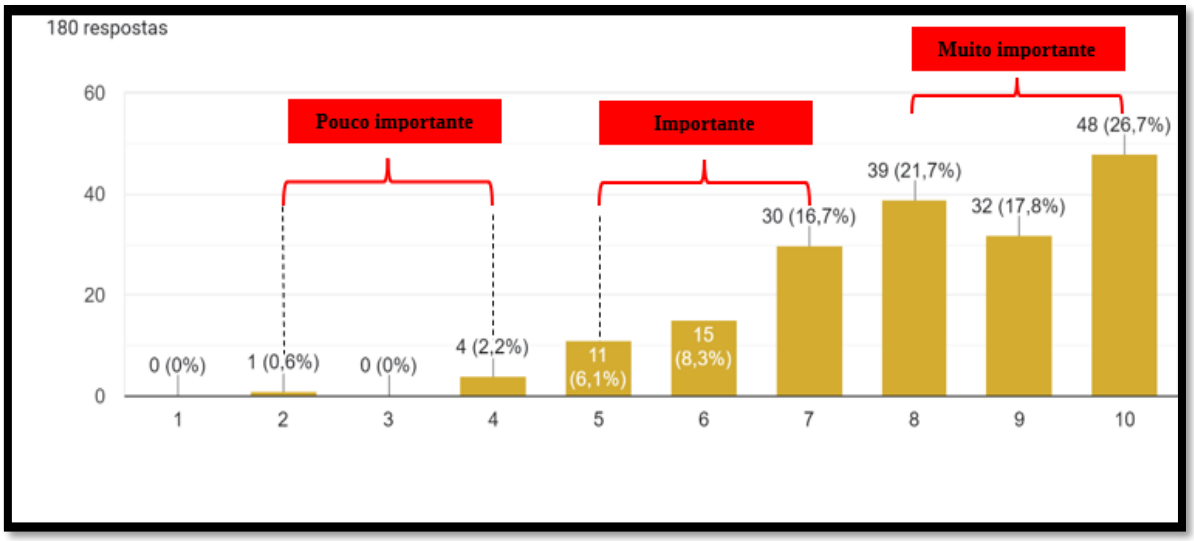
Tal associação é relevante para este trabalho e fortalece a hipótese da pesquisa, pois de certa forma alcança o objetivo de estabelecer relações do resultado do questionário com o conhecimento científico, ou seja, tem-se uma relação dos atributos de um líder com os desenvolvidos na prática do TFM.

Curiosamente, analisando o resultado das respostas do gráfico 6, observa-se que nem todas competências destacadas se relacionam com as competências destacadas no gráfico 5.

Entretanto, nota-se que todos atributos afetivos destacados no gráfico 6 estão vinculados com os atributos afetivos de liderança presente na literatura científica como o Manual C 20-10 de Liderança Militar, sendo assim, mais uma vez reforça a hipótese sendo relevante para a pesquisa e, da mesma forma, é condizente com o que aborda Morgado (2016) em relacionar a importância do treinamento físico para a liderança. Ainda, vale ressaltar que está de acordo com o que aborda Wortmeyer (2007), o indivíduo desenvolve atributos quando se encontra em um grupo em que compartilham a mesma vontade e aspirações, ou seja, as sessões de TFM.

Em seguida, questionou-se o nível de importância sobre os benefícios alcançados nas sessões de TFM têm para o desenvolvimento da capacidade de liderança do público até o momento.

Gráfico 7 – A importância que os benefícios alcançados nas sessões de TFM têm para o desenvolvimento da capacidade de liderança do público até o momento



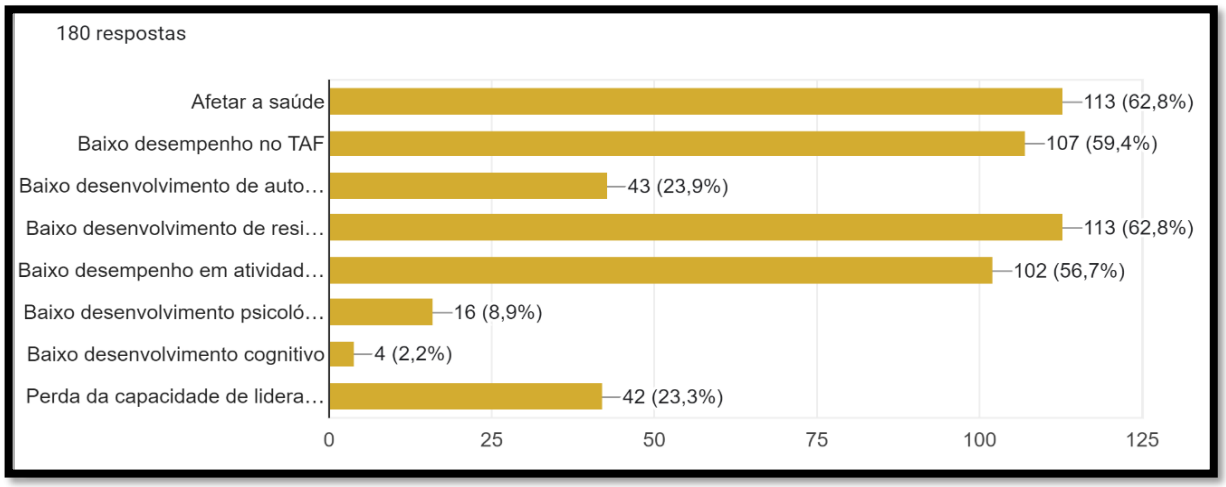
Fonte: AUTOR (2023)

As respostas obtidas para o questionamento evidenciaram uma tendência bastante definida, isto é, 66,2% do público questionado analisa como “Muito importante” os benefícios alcançados no TFM para o desenvolvimento da capacidade de liderança individual adquirida até agora, 31,1% responderam como “Importante”, 2,8% avaliou como “Pouco importante” e nenhuma resposta evidenciou irrelevância. Consequentemente, comprova-se que 97,3% avaliam a importância do TFM para Liderança individual adquirida até o momento como no mínimo “Importante”.

Cabe ressaltar que este gráfico é muito relevante para esta pesquisa e fica evidente que as sessões de TFM desenvolvem certos atributos atitudinais que são importantes, na visão do público, para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos cadetes, independente do seu ano de formação, e corrobora para a hipótese deste trabalho. Além disso, estabelece vínculo com a perspectiva de Vieira (2002) de como é significante o treinamento físico para desenvolver a capacidade de liderança e auxilia para que se alcance o objetivo de estabelecer relações entre os resultados das respostas com o conhecimento científico.

A última pergunta do questionário abordou as maiores consequências que a negligência do TFM pode causar no cadete, futuro oficial combatente.

Gráfico 8 – Maiores consequências que a negligência do TFM pode causar no cadete, futuro oficial combatente.



Fonte: AUTOR (2023)

Tendo em vista os dados do gráfico 8, de acordo com a perspectiva dos cadetes, fica destacado que a negligência do TFM resulta em consequências para a saúde, baixo desenvolvimento de resistência física, baixo desempenho no TAF e em baixo desempenho em atividades militares.

Paralelamente, houve uma grande tendência de respostas que elencaram consequências para saúde, dessa forma, o resultado é relevante para este trabalho pois confirma ser coerente

tratar o TFM como uma ferramenta contra o sedentarismo da juventude do século presente. Este resultado é condizente com o que afirma Sardinha (2002) em abordar os benefícios do treinamento físico para a saúde e ainda evidencia um fator de liderança nesse aspecto que pode ser usado pelo futuro comandante de fração para desenvolver nos seus jovens soldados suas aptidões físicas.

Ainda, o desempenho no TAF recebeu certo número de respostas como consequência da negligência do treinamento físico, ou seja, integrando ao gráfico 4, obtém-se uma relação notória pela percepção dos cadetes, mais uma vez, entre TFM e TAF e não o desenvolvimento pessoal e atitudinal visando a liderança, mas sim na superação de um teste ou uma prova física.

Por conseguinte, a hipótese levantada no início da pesquisa foi comprovada através dos dados levantados nas etapas deste trabalho, além disso, vale ressaltar que a amostra da pesquisa em questão foi relativamente pequena e, a partir disso, não é viável generalizar todos os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciou-se durante a pesquisa e diante do exposto que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, já que após a análise dos diversos métodos de treinamento, da revisão bibliográfica do estado da arte encontrado e da realização de questionário com a amostra, de fato a prática do TFM é um instrumento de grande valia para o desenvolvimento de atributos de liderança militar para os discentes em formação, ratificando a hipótese elaborada no início do estudo.

As competências atitudinais desenvolvidas pelo TFM, apontadas pelos cadetes e por revisão sistemática, coincidem com as competências atitudinais que precisam ser desenvolvidas na personalidade de um líder militar.

Vale ressaltar que a forma como o TFM da AMAN é realizado em suas diversas sessões, desenvolvendo através de treinamentos e avaliações físicas as habilidades natatória e utilitária, neuromuscular e cardiorrespiratória, permite desenvolver também habilidades e características de liderança militar, principalmente as ressaltadas pela pesquisa: equilíbrio emocional e autoconfiança. Paralelamente, a pesquisa também evidenciou desenvolvimento de tais atributos como: a resistência física, persistência, resiliência e dentre outras; todas desenvolvidas pelo TFM e essenciais para se exercer a liderança.

Ainda, através da análise dos dados levantados através do questionário realizado, fica clara a forma como os cadetes percebem o quão importante é o TFM para aumentar suas capacidades físicas, sua qualidade de vida, sua higidez e sua liderança, sustentando também a hipótese desta monografia. Mesmo assim, cabe ser mencionado que alguns militares ainda praticam o treinamento físico de forma a reduzir o conjunto de métodos disponíveis em manual apenas para utilização em superação de provas (BRASIL, 2021, p. 15).

Finalmente, os elementos científicos aqui consolidados podem servir como oportunidade e subsídio teórico para justificar novas pesquisas mais aprofundadas e ainda servir como sugestão para que sejam priorizadas as sessões de TFM durante a rotina do corpo discente da AMAN, melhorando a formação dos cadetes e aperfeiçoando o desenvolvimento de atributos afetivos e da capacidade de liderança. Ainda, constatamos que os resultados desta pesquisa podem servir de base para desenvolvimentos de projetos, estudos e métodos no que tange o maior desenvolvimento da capacidade de liderança através do preparo físico e, além disso, conforme foi exposto pela pesquisa, elencar as oportunidades de melhorar e aperfeiçoar a real perspectiva do objetivo principal do TFM na AMAN para os cadetes, ou seja, obter

características necessárias e atitudes ideais para comandar suas futuras frações e contribuir para o engrandecimento e melhoramento do material humano do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

AMAN. **Liderança militar**: caderno de instrução do projeto liderança. Resende. 2020.

ANTUNES, H. K. et al. Exercício físico e função cognitiva: uma revisão. **Rev Bras Med Esporte**, v. 12, n. 2, 2006.

BRASIL, Exército. Estado Maior. **C 20- 10: Liderança Militar.** 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. **Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais NIDACA/AMAN**. Resende: 2017.

BRASIL. Portaria Nº 001-DECEx, de 08 de janeiro de 2018: **Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais, (NDACA – EB60-N-05.013)**. Brasília: 2018.

BRASIL, Exército. Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.375: Treinamento Físico Militar.** 5.ed. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Cadernos de Liderança Militar / Departamento de Educação e Cultura do Exército - vol.1, n.2. p. 1–190, 2022.

BRASIL. Portaria Nº 368-DECEx, de 27 de setembro de 2022: **Normas para aplicação do padrão especial de desempenho físico para os cursos de formação de oficias.** Brasília: 2022.

CASTRO, Celso. In corpore sano. **Os militares e a introdução da educação física no Brasil.** Antropolítica, Niterói, RJ, nº 2, p.61-78, 1º sem. 1997.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A. V. **Psychology factors and athletic success: an analysis of coach-athlete interpersonal behavior**. Can. J. Appl. Physiol., Champaign, v. 3, n. 1, p. 43-50, 1978.

CARRON, A. V.; SPINK, K. S. **Team building in an exercise setting**. The Sport Psychologist, Champaign, v. 7, p. 8-18, 1993.

DAFT, R. L.; LANE, P. G. **The leadership experience**. 7th ed. Cengage Learning, 2018.

GUTHOLD, R. et al. Global trends in insufficient physical activity among adolescents: a pooled analysis of 298 population-based surveys with 1·6 million participants. **The Lancet Child and Adolescent Health**, v. 4, n. 1, p. 23–35, 1 jan. 2020.

HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de líderes**. Resende: Ed. Acadêmica da AMAN, 1998.

JÚNIOR, Rubens Venditti**. Aspectos da liderança na Pedagogia do Movimento**.
Um fator psicológico no ambiente dos esportes, jogos e atividades físicas. efdeportes.com, 2005.

MELO, Igor Rodrigo Lins de. **O desenvolvimento da liderança tática nos CMT PEL e CMT SU: o exercício de desenvolvimento da liderança.** (Trabalho acadêmico de Especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional) Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2020.

MORGADO, J. J. M.; MORGADO, F. F. da R.; FERREIRA, M. E. C. (2016). **Efeitos do Treinamento Físico Militar nas características antropométricas e no desempenho físico de militares.** Revista De Educação Física / Journal of Physical Education, 85(4).

MUNIZ COSTA, S. P. O preparo para a Guerra. **A Defesa Nacional**, n. 727, 29 jun. 2020.

RAIMUNDO, A.; MALTA, J.; BRAVO, J. **O Problema do Sedentarismo Benefícios da Prática de Atividade Física e Exercício**. jun. 2019.

ROSCHEL, H.; TRICOLI, V.; UGRINOWITSCH, C. Treinamento físico: considerações práticas e científicas. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. spe, p. 53–65, dez. 2011.

ROESLER, Rafael; BARBOSA, Guilherme E. C.; ALMEIDA, Anderson M.; MARTINS, Júlio C. L.; PINHO, MÁRCIO S.; MONTEIRO, Sabrina S. **Iniciação à Pesquisa Científica**.2ª Edição. Resende, 2019.

SANTOS NETO, Lauro Lima dos. **A Liderança Militar e a Empresarial: semelhanças, diferenças, desafios e oportunidades**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional) Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

SARDINHA, D. et al. Aptidão física, saúde e qualidade de vida relacionada à saúde em adultos. **Rev Bras Med Esporte**. vol.6, n.5. p. 1–203, 2000.

SILVA, Éder Cordova da. **A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no Exército Brasileiro.** (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional) Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

SILVA, R. S. et al. Atividade física e qualidade de vida. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 1, p. 115–120, 2010.

VIEIRA, B. **Liderança Militar.** Ed. Acadêmica da AMAN, 2002.

WORTMEYER, Daniela Schmitz. **Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional: um estudo da formação de oficiais do Exército.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2007.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 8th ed. Pearson, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

1) Qual é o nível de importância que você julga ter o treinamento físico militar para favorecer o desenvolvimento da capacidade de liderança do cadete da AMAN?

2) Na sua visão, qual é o nível de importância que o treinamento físico militar tem dentre as atividades e afazeres diários na sua rotina acadêmica?

3) Escolha 5 competências atitudinais que você julga como as mais importantes para um líder.

4) Escolha 5 competências atitudinais que você julga como as que mais se desenvolvem durante a prática do treinamento físico militar.

5) Escolha a opção que mais te motiva a praticar o treinamento físico militar AMAN.

6) Qual o nível de importância que você julga ter os benefícios alcançados nas sessões de TFM para o desenvolvimento da SUA capacidade de Liderança até agora?

7) Escolha 3 opções que você julga como as maiores consequências que a negligência do TFM pode causar no cadete, futuro oficial combatente.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **"A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATRIBUTOS DE LIDERANÇA EM CADETES DA AMAN DURANTE A SUA FORMAÇÃO"** sob responsabilidade do pesquisador **Guilherme Mateus Costa da Silva** e orientação de **Almir Martins Torres Júnior.**

Este questionário tem o objetivo de obter dados sobre como o treinamento físico militar desenvolve atributos de liderança em cadete da AMAN. Sua participação é de caráter voluntário e se dará como descrito:

Coleta de dados: a pesquisa terá como instrumento utilizado a coleta de dados através da aplicação de questionário por meio da plataforma digital *Google Forms*.

Destino dos dados coletados: o pesquisador será responsável pelos dados originais coletados da pesquisa por meio do questionário, esses permanecerão em posse do pesquisador por 3 anos e após serão excluídos. Os conhecimentos gerados através da pesquisa não serão utilizados de forma a prejudicar os participantes ou a instituição na qual se realizou a pesquisa. Os dados obtidos serão utilizados para a monografia a ser apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: um possível risco que a pesquisa pode representar para os voluntários é o desconforto, insegurança e/ou relutância em fornecer uma ou mais informação que o pesquisador solicita por meio do questionário. A fim de precaver-se dos riscos que possam advir deste estudo, é garantido ao participante o direito ao anonimato; a renunciar ao estudo a qualquer momento; a não responder a quaisquer questões que considere oportunas; e a solicitar que os dados fornecidos durante a pesquisa não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de se apurar e evidenciar se o treinamento físico militar é importante para desenvolver competências atitudinais no cadete da AMAN.

Garantias e indenizações: o direito à indenização nos termos da lei é garantido às pessoas que sofram qualquer tipo de dano pessoal ou material em resultado de ferramentas ou técnicas de recolha de dados. Os participantes têm o direito de ser informados sobre os resultados parciais e finais do estudo, podendo, a qualquer momento do estudo, entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo para esclarecer suas dúvidas; sem nenhum custo para o participante e sem participação em o estudo qualquer benefício financeiro durante

o desenvolvimento do estudo ou após a conclusão do estudo; as respostas ao questionário serão realizadas em data e hora convenientes ao participante; os participantes podem se recusar a participar do estudo ou escolher abandonar o estudo a qualquer momento sem penalidade.

OS DADOS SERÃO UTILIZADOS ÚNICA E EXCLUSIVAMENTE PARA FINS DE PESQUISA, NÃO SERÃO DIVULGADOS OS NOMES DOS PARTICIPANTES.