

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

**CAD Klender Mai Da Silva**

**A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE FÍSICA NA  
FORMAÇÃO DO FUTURO OFICIAL COMBATENTE DO  
EXÉRCITO.**

**Resende  
2021**

CAD Klender Mai Da Silva

**A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE FÍSICA NA  
FORMAÇÃO DO FUTURO OFICIAL COMBATENTE DO  
EXÉRCITO.**

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: Rodrigo Assumpção Mota Miranda

Resende  
2021

CAD Klender Mai Da Silva

**A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE FÍSICA NA FORMAÇÃO DO FUTURO OFICIAL  
COMBATENTE DO EXÉRCITO.**

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 \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021:

Banca examinadora:

---

**1º Ten Rodrigo Assumpção Mota Miranda**  
**Orientador**

---

**Avaliador**

---

**Avaliador**

Resende  
2021



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar tudo que eu conquistei até hoje, ter me dado a saúde e a força para superar as dificuldades.

Agradeço também a minha família por sempre me apoiarem nas decisões que eu tomei, serem um exemplo e o meu alicerce em todos os momentos da minha vida. Pai, mãe, irmã vocês são os principais responsáveis por eu estar aqui onde estou e ser a pessoa que sou. Obrigado por tudo, amo vocês.

E por fim gostaria de agradecer em especial aos meus camaradas da patota que graças a vocês eu consegui chegar ao final dessa jornada tão difícil d minha vida, ao lado de vocês estive em momentos de muita dificuldade e muita dor, carregamos muita mochila juntos. E junto de vocês pude comemorar cada superação e tenho as melhores lembranças da minha vida. Duvido alguém conseguir comemorar como a gente. Obrigados pelas histórias, risadas e tenho certeza que essa amizade vai durar para sempre. Obrigado meus irmãos.

## RESUMO

### A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE FÍSICA NA FORMAÇÃO DO FUTURO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO

Autor: Klender Mai Da Silva

ORIENTADOR(A): Rodrigo Assumpção Mota Miranda

Esta pesquisa tem como tema: “O treinamento físico militar na formação dos futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro”, e tem por objetivo analisar de que maneira o treinamento físico militar (TFM) auxilia na formação dos futuros comandantes de fração e como isso está atrelado aos fatores da liderança. Analisando os benefícios que uma prática de atividade física traz para uma pessoa e alinhando os conteúdos atitudinais que são desenvolvidos durante uma sessão de treinamento e aqueles que são evidenciados por um líder militar. Para isso, através da revisão da literatura são abordados os benefícios tanto físicos, quanto psicológicos trazidos pelo treinamento, também são abordados os conteúdos atitudinais trabalhados no TFM e, segundo manuais, os que são evidenciados por um líder militar, além de melhorias no desempenho profissional que são consequência da prática esportiva. Após isso foi feito um questionário com militares para analisar a opinião sobre a influência do TFM na liderança militar. E por fim uma breve conclusão dos fatos abordados na pesquisa.

**Palavras-chave:** Treinamento Físico Militar, Conteúdos Atitudinais, Liderança, Oficiais Combatentes.

## ABSTRACT

### A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE FÍSICA NA FORMAÇÃO DO FUTURO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO

AUTHOR: Klender Mai da Silva  
ADVISOR: Rodrigo Assumpção Mota Miranda

This research has as its theme: “Military physical training in the graduation of future combatant officers of the Brazilian Army”, and it aims to analyze how military physical training (TFM) helps in the formation of future fraction commanders and how this is linked to leadership factors. Analyzing what the benefits the practice of physical activities brings to a person and aligning the attitudinal contents that are developed during a training session and those that are evidenced by a military leader. For this, through the literature review, both physical and psychological benefits brought by the training are addressed, as well as the attitudinal contents worked on in the TFM are also addressed and, according to manuals, those evidenced by a military leader, in addition to improvements in professional performance. that are a consequence of sports practice. After that, an interview was conducted with the militaries to analyze the opinion about the influence of the TFM in the military leadership. Finally, a brief conclusion of the facts covered in the research.

**Keywords:** Attitudinal contents, Military Physical Training, Leadership.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Treinamento físico militar na AMAN..... | 17 |
| Figura 2: pista Rodon na AMAN.....                | 20 |
| Figura 3: sessão de treinamento físico .....      | 21 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Relevância da liderança .....        | 26 |
| Gráfico 2: Conteúdos atitudinais TFM .....      | 26 |
| Gráfico 3: Desporto simula o combate .....      | 27 |
| Gráfico 4: Conhecimento sobre TFM .....         | 28 |
| Gráfico 5: Melhoria no desempenho militar ..... | 28 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|       |   |
|-------|---|
| TFM   | Treinamento físico militar                                |
| AMAN  | Academia Militar das Agulhas Negras                       |
| PED   | Padrão Especial de Desempenho Físico                      |
| CFO   | Cursos de Formação de Oficiais                            |
| DECEx | Departamento de Educação e Cultura do Exército Brasileiro |
| BDEX  | Biblioteca do Exército                                    |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....                                   | 12        |
| 1.1 OBJETIVOS .....  | 14        |
| <b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....                            | <b>14</b> |
| <b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....                     | <b>14</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                          | 15        |
| 2.1 BENEFÍCIO DO TREINAMENTO FÍSICO PARA A SAÚDE .....       | 15        |
| 2.2 CONTEÚDOS ATITUDINAIS.....                               | 17        |
| 2.3 LIDERANÇA MILITAR .....                                  | 20        |
| 2.4 TFM RELACIONADO COM O DESEMPENHO PROFISSIONAL .....      | 21        |
| <b>2.4.1 O treinamento físico e a formação militar</b> ..... | <b>23</b> |
| <b>3. METODOLÓGICO</b> .....                                 | 25        |
| <b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....                             | 29        |
| <b>5. CONCLUSÃO</b> .....                                    | 30        |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                     | 32        |

## 1. INTRODUÇÃO

O tema abordado sobre de que formas o treinamento físico militar pode contribuir para a formação dos líderes militares se mostra relevante à medida que os combates no amplo espectro estão se mostrando cada vez mais complexos. Exigindo assim do comandante de pequenas frações características de líderes para conduzir seus homens e também um preparo físico de qualidade para se manter em condições de combate

Na AMAN existem diversas secções como a secção de tiro, equitação e todas são muito importantes para trabalharem conteúdos atitudinais no Cadete durante as atividades previstas. Assim como a Secção de educação física que consegue trabalhar os pilares do ensino por competência e trabalhar inúmeros atributos importantes para o futuro líder do Exército Brasileiro durante os treinamentos, competições e avaliações.

Um exemplo de como o treinamento físico pode auxiliar no desenvolvimento de atributos inerentes ao combate é observado desde os primórdios dos Exércitos, os quais utilizavam-se de esportes para simular emoções e forjar atributos que são exigidos dos militares durante um combate real. Por exemplo, o espírito de equipe, a vontade de superar o adversário, a disciplina para realizar o treinamento, entre outros. Na Grécia Antiga, as atividades atléticas e ginásticas faziam parte do ideal grego de formação integral do homem. Além de possuir valores morais e pedagógicos, o Esporte era utilizado, na época escolar, como preparação militar para os jovens. (SIGOLI 2004)

Atualmente o Exército Brasileiro utiliza o treinamento físico com diferentes objetivos, inclusive o de trabalhar conteúdos atitudinais, como era realizado desde os primórdios dos Exércitos. E entre os objetivos do treinamento físico Militar segundo o manual (EB20-MC-10.350, 2015, p.13) estão:

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

Dessa forma pode-se gerar um questionamento: Um dos principais objetivos da formação militar é desenvolver valores e atributos nos futuros líderes que comandarão homens nos combates, então, de que forma o treinamento físico pode ser usado como uma fermenta para auxiliar na formação do futuro líder militar?

Com base nesse questionamento esse trabalho busca analisar como o treinamento físico realizado durante formação dos militares está relacionado a saúde, e se os conteúdos

atitudinais que são desenvolvidos no decorrer dessa atividade influenciam no desenvolvimento das características de um líder no futuro.

Para melhor entender o desenvolvimento desse trabalho, ele foi dividido em algumas etapas. Primeiramente foram abordados os benefícios à saúde física que o treinamento constante traz ao seu praticante. Abordando opiniões de especialistas no assunto, isso se mostra importante pois o militar necessita manter sua higidez física durante um combate para permanecer comandando seus homens.

Após isso serão abordados os conteúdos atitudinais que são trabalhados durante uma sessão de treinamento físico e também as citadas pelo manual C 20-10 de liderança militar. E dessa forma confrontá-las afim de observar se há semelhança entre os conteúdos atitudinais trabalhados durante o treinamento físico e os exigidos de um líder militar.

Depois dessa apresentação serão elencados fatos de que o treinamento físico militar pode melhorar o desempenho profissional do militar em diversas atividades, tanto na parte operacional quanto na parte administrativa, apresentando relatos de militares experientes evidenciando que o treinamento físico e o desporto são utilizados como uma ferramenta para trabalhar atributos da liderança por grandes exércitos desde a primeira guerra mundial.

Por fim é realizado um questionário com uma amostra de cadetes da AMAN sobre o treinamento físico e feita uma análise dos dados recolhidos, buscando verificar a se há possíveis tendências na influência do TFM na formação dos atributos inerentes a liderança nos comandantes de fração.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar se o TFM é uma boa ferramenta para forjar atributos inerentes a um líder militar.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar os benefícios para a saúde física e mental trazidos através do TFM;

Identificar algumas atitudes necessárias a um líder militar;

Identificar como o treinamento físico melhora o desempenho profissional do militar.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 BENEFÍCIO DO TREINAMENTO FÍSICO PARA A SAÚDE

Não é novidade que manter uma atividade física regularmente estimula e mantém a saúde do corpo. O que cada vez mais pesquisadores têm comprovado é que a prática não fortalece apenas o coração e os músculos, mas também existem efeitos psicológicos que estão aliados no combate à depressão, torna mais lento o declínio intelectual atrelado à idade (SOEIRO, 2021). E isso é muito usado no Exército para o desenvolvimento de atributos da área afetiva que são de grande valia para o futuro líder militar. Segundo Drauzio Varella (2012) a prática constante de atividades físicas previne doenças cardiovasculares, onde há a redução da frequência cardíaca de repouso, diabetes tipo 2, reduz a hipertensão, promove também o bem-estar psicológico ao estimular várias substâncias químicas no cérebro que deixam a pessoa mais feliz, relaxada e menos ansiosa. Além dos benefícios estéticos no corpo que aumentam a autoconfiança e autoestima.

Na rotina dos quartéis é comum que o militar conviva com muitas pressões psicológicas como o pouco tempo para cumprir prazos, a responsabilidade de comandar seus subordinados em atividades que trazem risco a vida, entre outras. Isso gera um nível de estresse mental muito grande.

Uma vez submetidos a estes fatores, o corpo luta contra ou, para se defender das situações ameaçadora, emitindo uma resposta ataque-defesa, caracterizada com alterações fisiológicas, como: aumento da frequência cardíaca e respiratória, da temperatura corporal, no fluxo sanguíneo para os músculos, aumento da sudorese, a utilização de oxigênio e tensão muscular. O estresse também traz efeitos psicológicos ao organismo, como por exemplo, ansiedade, depressão, concentração diminuída, irritabilidade, memória fraca, raiva, produtividade diminuída, falta de comunicação e outros. (BRATZ, 2012)

Uma forma de combater o estresse é justamente realizando treinamento físico, que proporciona uma sensação de bem-estar e relaxamento. Quando nos exercitamos, o nosso corpo libera endorfina, substância natural produzida pelo cérebro durante e após a realização de uma atividade física. A liberação de endorfina – também conhecida como hormônio da alegria – ajuda a relaxar, reduz o estresse e a ansiedade e melhora o humor (GYMPASS, 2018).

Na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), local onde são formados os futuros oficiais combatentes do Exército. Os cadetes, como são chamados os alunos dessa academia, passam por diversas avaliações físicas durante a sua formação, e cada uma dessas avaliações possui um objetivo diferente para ser desenvolvido no militar.

Por exemplo as provas de corrida, existem provas mais longas de 3km, 4km e 5 km que são exercícios aeróbicos. Quando falamos de exercícios aeróbicos, estamos querendo dizer que o oxigênio é o fator principal, pois ele funcionará como fonte de queima dos substratos que irão produzir a energia transportada para o músculo que está em atividade. Esse é um tipo de exercício de longa duração, preferencialmente contínuo e de baixa ou moderada intensidade. É um estimulador da função dos sistemas cardiorrespiratório e vascular e também do metabolismo, uma vez que aumenta a capacidade cardíaca e pulmonar para suprir a energia do músculo a partir do consumo do oxigênio. (AGÊNCIA IN, 2014)

Esse tipo de atividade para o meio militar é muito importante, já que, atividade física é considerada como uma das principais formas de controle e combate do estresse. O exercício físico aeróbico (corrida, caminhada e natação....) é capaz de levar nosso corpo a produzir uma substância chamada beta-endorfina, que dá uma sensação de conforto, prazer, alegria e bem estar. (EU ATLETA 2016)

Existe também os exercícios anaeróbicos são aqueles que utiliza uma forma de energia que não depende do uso de oxigênio, e é feito com alta intensidade e curta duração, diferentemente do aeróbico. Ele envolve um esforço mais intenso, pois é realizado por um número limitado de músculos. Exemplos de exercícios anaeróbicos são corridas de cem metros rasos, saltos, arremesso de peso, bem como exercícios de força ou resistidos, como a musculação (AGÊNCIA IN, 2014). Com a finalidade de trabalhar esse tipo específico de atividade com o cadete, na AMAN, esse exercício é trabalhado nas provas de 400m de corrida, subida na corda, flexões de braço e flexões de barra por exemplo. Como é definido na separata ao boletim Exército N°12/2017 que define e aprova o Padrão Especial de Desempenho Físico para os Cursos de Formação de Oficiais (PED/CFO).

Esse tipo de exercício traz benefícios como diminuir a gordura corporal e promover o ganho de massa muscular, melhora a postura, fortalece os ossos e melhora a função cardiorrespiratória. (BRUCE, 2008)

O exercício físico também combate dois problemas bastante atuais da área da saúde mental: a depressão e a ansiedade. Ele promove todos os tipos de mudanças no



cérebro, incluindo crescimento neural, inflamação reduzida e os novos padrões de atividade promoverão sentimentos de calma e bem-estar. Ele também libera endorfina, substância química poderosa para o cérebro que energiza seu espírito e faz você se sentir bem. Finalmente, o exercício também pode servir de distração, permitindo que você encontre algum tempo de silêncio para sair do ciclo de pensamentos negativos que alimentam a depressão (HOSPITAL SANTA MÔNICA, 2017).

Figura 1: Treinamento físico militar na AMAN



Fonte: SEF/AMAN, 2020

## 2.2 CONTEÚDOS ATITUDINAIS

Segundo Robert Gagné, um dos primeiros psicólogos a examinar os diferentes tipos de conteúdo presentes na aprendizagem, definiu uma atitude como o estado mental que predispõe um aprendiz a escolher se comportar de uma certa maneira. Para este e outros autores, a atitude é formada por emoções, comportamentos e crenças. No nível prático, portanto, os conteúdos atitudinais na educação têm o objetivo de influenciar os alunos a se comportarem de certa maneira em diferentes situações. (GAGNÉ, 2019)

Nas escolas de formação do Exército um dos principais pilares da formação é trabalhar nos seus alunos conteúdos atitudinais, para que ao chegarem na tropa, os mesmos, sejam capazes de tomar decisões alinhadas com os princípios da força terrestre, mesmo em situações extremas e também em situações que os militares estejam isolados dos seus comandos.

Os futuros comandantes militares conseguirão tomar essas decisões acertadas pois durante toda a formação são desenvolvidos de diversas maneiras diferentes conteúdos atitudinais que alinham as formas de pensar e forjam os alunos a agirem de acordo com valores cultuados pelo exército que, segundo a portaria nº 156 do ano de 2002, são o

patriotismo, civismo, fé na missão do exército, amor a profissão, espírito de corpo, aprimoramento técnico profissional.

Esses valores alinham-se com os conteúdos atitudinais que o Departamento de Educação e Cultura do Exército Brasileiro (DECEX), através da portaria nº 143, de 25 de novembro de 2014 que elenca como necessários a serem evidenciados pelo militar. Segundo o Apêndice I do Anexo B da portaria citada, os conteúdos atitudinais podem ser agrupados em categorias, sendo os principais relacionados à liderança e ao TFM os conceituados abaixo:

a. Atitudes

1) As atitudes relacionadas a si mesmos

- Autoconfiança: agir com segurança e convicção nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias. Está relacionada à atitude de iniciativa.

2) Atitudes relacionadas à convivência social

- Camaradagem: agir, relacionando-se de modo solidário, cordial e desinteressado com superiores, pares e subordinados, por meio da escuta empática e prestação de serviços.

- Cooperação: contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.

- Equilíbrio emocional: agir, controlando as próprias reações emocionais e sentimentos, para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações.

- Lealdade: agir, sendo fiel a pessoas e grupos, considerando as necessidades da Instituição, de modo a inspirar confiança. -

Tolerância: respeitar as regras de convivência social; diferenças de gênero e de cultura; ideias, comportamentos e atitudes diferentes dos seus.

- Sociabilidade: agir, relacionando-se com outros por meio de ideias e ações de modo adequado, considerando os seus sentimentos e ideias, sem ferir suscetibilidades.

3) Atitudes relacionadas à atividade profissional

- Decisão: optar pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão, a inação ou a ação intempestiva.

- Iniciativa: agir de forma adequada e oportuna, em conformidade com as demandas da missão, sem depender de ordem ou decisão superior.

- Organização: desenvolver atividades profissionais de forma sistemática e metódica.

- Persistência: manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontrada.

- Responsabilidade: cumprir adequadamente as atribuições de seu cargo, função e posto, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões.

- Tato: agir, na relação com as pessoas, sem ferir suscetibilidades.

4) Atitudes em relação ao Exército

- Coragem física: agir, de forma firme e destemida, em situações de ameaça à integridade física, no sentido do cumprimento da missão.

- Coragem moral: agir de forma firme e destemida, expondo-se perante a integridade física, no sentido do cumprimento da missão.

- Rusticidade: adaptar-se a situações de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência. 5) Atitudes em relação ao conhecimento

- Criatividade: produzir novos dados, ideias e/ou realizando combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz.

b. Capacidades Morais

1) Disciplina consciente: capacidade que permite ao discente agir em conformidade com normas, leis e regulamentos que regem a Instituição, voluntariamente, sem necessidades de coação externa.

c. Valores

1) Aprimoramento técnico-profissional: Esse aprimoramento contempla as áreas cognitivas, psicomotora e afetiva e é sedimentada com o exercício profissional de suas atribuições.

2) Disciplina (dever do militar)

A disciplina é a rigorosa obediência às leis, aos regulamentos, normas e disposições. Pressupõe a correção de atitudes na vida pessoal e profissional. Exige a pronta obediência às ordens dos superiores e o fiel cumprimento do dever. (BRASIL, 2014, p. 25).

E o treinamento físico é uma importante ferramenta encontrada para desenvolver no militar alguns desses conteúdos atitudinais. Por exemplo, o militar deve possuir a disciplina para poder realizar o treinamento diário, mesmo quando as atividades do dia não permitem um horário específico para o treinamento, tendo o militar que usar do seu tempo livre para o treinamento. Organização para planejar seus horários e treinos específicos para atingirem os índices exigidos nas avaliações. Camaradagem ao observar um companheiro com dificuldade e o ajudar no treinamento para que consiga a aprovação nos testes físicos. Persistência para trabalhar e superar as dificuldades, entre outros.

Além desses, diversos outros atributos são desenvolvidos durante uma sessão de treinamento físico. Por exemplo, na AMAN existe a avaliação de salto da plataforma de 10m, em que, os Cadetes devem saltar na piscina de uma altura de 10m. um desafio grande que obriga o militar a desenvolver uma série de atributos como coragem, decisão, espírito de cumprimento de missão, entre outros. O militar consegue trabalhar todos esses atributos ao saltar da plataforma superando o medo e a incerteza afim de cumprir a missão que lhe foi dada.

A prática de exercícios físicos não possui ganhos apenas individuais. Esta prática gera no grupo por completo um espírito de corpo entre pelotões por exemplo. Sendo assim uma ótima forma para o comandante trabalhar os conteúdos atitudinais e exercer liderança sobre os seus subordinados. Domingues (2008) conclui que o desporto é uma atividade a ser realizada de forma atraente, de modo a contribuir para o desenvolvimento de conteúdos atitudinais que irão, dentro do aspecto psicossocial, proporcionar uma postura mais confiante diante de estressores em geral. Além disso, no aspecto competitivo, o desporto liga o militar a coletividade e a disputa, levando a obtenção de ganhos expressivos na área afetiva, tornando-o mais confiante.

De um modo geral o treinamento físico desenvolve, naturalmente, no grupo a figura de um líder que oriente, guie e motive o restante em prol de um objetivo. Sendo assim percebe-se o treinamento físico militar como uma atividade de suma importância para todas as unidades do Exército. Por trabalhar conteúdos atitudinais contribuindo para

a formação do caráter militar, e também por trazer benefícios a saúde dos militares, prolongando assim a sua higidez física e capacidade de combater. (FIORIN, 2017)

Figura 2: pista Rodon na AMAN



Fonte: site Google imagens, 2021

### 2.3 LIDERANÇA MILITAR

O conceito exato de liderança é bem abrangente, pode-se dizer segundo o renomado escritor Dale Carnegie (2018), que a liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a atuar na busca de um objetivo comum, o líder deve ser uma fonte de inspiração para seus subordinados, ser uma referência que os mais modernos busquem atingir. Ele ou ela é a pessoa do grupo que possui a combinação de personalidade e habilidades que faz com que outros desejem seguir sua direção mais especificamente, os líderes compartilham objetivos e padrões similares a serem respeitados. Mas, é comum que cada líder tenha seu próprio estilo e estratégia. Além disso, estilos de liderança e métodos variam por causa de influências externas e desafios pessoais. E essas influências externas que as escolas militares buscam exercer nos seus alunos.

Embora existam pessoas que parecem ser naturalmente dotadas de mais habilidades de liderança do que outras, as pessoas podem aprender como se tornarem líderes, melhorando habilidades específicas. Dale Carnegie em seu livro “Como fazer amigos e influenciar pessoas” lista algumas habilidades inatas a um líder e entre elas estão Decisão, Foco, Consistência, Empatia, Confiança, Otimismo, Honestidade Inspiração e muitas dessas virtudes como foi dito anteriormente são desenvolvidas durante o treinamento físico militar.

A liderança é cerca de um terço de qualidade inata e dois terços de qualidades desenvolvidas ao longo da vida. Apesar de muitas vezes um líder ter qualidades inerentes

à personalidade, como extroversão, empatia e um alto grau de inteligência social, é possível que uma pessoa seja treinada para aprender a dimensionar situações e processos sociais agindo com uma postura de liderança. (DALE CARNEGIE, 2018)

Segundo o manual C 20-10 (2011), liderança militar é a influência exercida de um líder sobre seus liderados na medida em que são criados vínculos afetivos entre eles, desse modo, os objetivos de uma organização militar são mais facilmente alcançados.

Um líder deve saber guiar seus homens, transmitindo confiança, conhecimento e tendo uma boa relação com os subordinados, entre outros atributos. E como foi supracitado o bom humor, a confiança, bem estar físico, controle emocional, rusticidade e muitos outros atributos inerentes a um líder militar são trabalhados durante a secção de treinamento físico.

De acordo com livro A Arte da Guerra de Sun Tzu (2011), o que fará o soldado avançar ou recuar em batalha será a benevolência de seu líder militar, pois se o subordinado perceber que seu comandante o cuida como filho, ele o amará como um pai.

Segundo o General do Exército americano Edward M. Flanagan Jr. “O mais importante preceito da liderança é que se pode aprender a como ser líder”. Dessa forma ao conduzir um treinamento físico a frente do seu pelotão, motivando os homens, transmitindo conhecimento sobre o treino e a finalidade daquela atividade, sendo um exemplo no vigor físico, humilde ao reconhecer o bom desempenho do grupo, quando assim ocorrer, entre outros fatores, fazem com que o treinamento físico militar seja uma importante ferramenta para o futuro oficial desenvolver a sua liderança.

Figura 3: sessão de treinamento físico



Fonte: Site Google imagens, 2021

## 2.4 TFM RELACIONADO COM O DESEMPENHO PROFISSIONAL

Não restam dúvidas dos benefícios físicos, fisiológicos e psicológicos que o treinamento físico regular traz ao seu praticante. Agora analisar-se-á de que maneira o TFM pode interferir diretamente no desempenho profissional.

O esporte, poderosa ferramenta para o fortalecimento dos atributos físicos e atitudinais necessários às atividades militares – como liderança, espírito de corpo, disciplina, equilíbrio emocional e iniciativa, tem no meio militar uma frase que bem ilustra a sua relevância como instrumento de preparação para o emprego em operações militares: “O ESPORTE IMITA O COMBATE” (Ministério da Defesa, 2019).

Após a segunda guerra mundial o Exército dos Estados Unidos passou a ser a maior referência bélica do mundo. E o Exército Brasileiro possui a doutrina baseada no Exército Americano (VINICIUS 2019), e desde a primeira grande guerra mundial os americanos perceberam a importância de um bom treinamento físico para os militares. E levaram o costume da prática desportiva para a academia militar de West Point, uma das maiores referências na formação de oficiais combatentes em todo o mundo.

Após a Primeira Guerra Mundial, o Superintendente Douglas MacArthur introduziu grandes mudanças no programa de atletismo em West Point, em reconhecimento às intensas demandas físicas da guerra moderna. MacArthur exigia que todos os cadetes participassem de competições atléticas porque estava convencido de que aqueles que participaram de esportes organizados eram os melhores soldados. (WEST POINT, 2016, p. 44, tradução nossa).

E após a segunda Guerra mundial esse pensamento se afirmou, trazendo a tona o tema da importância da prática do treinamento físico militar na preparação dos futuros combatentes.

A Segunda Grande Guerra Mundial veio mostrar a importância decisiva da educação e do preparo físico do soldado. Dizendo que a máquina, para ser manejada e conduzida à ação pronta e eficaz na guerra, depende do soldado, dos conhecimentos técnicos que este estiver adquirido, do preparo físico indispensável, único meio que o predispõe a não fraquejar nem perder o ânimo. (SOEIRO, 2019 apud SAMPAIO, 1955, p. 27)

O esporte age nas áreas físicas, fisiológicas e psicológicas. E possuem influências diretas nos desempenhos dos militares em atividades no terreno, com uma resistência física elevada, os militares conseguem agir de forma mais racional, tomar decisões mais acertadas e manter o alto nível de emprego da tropa em condições extremas.

Existem evidências em relatos de diversos exércitos em campanha de que os militares bem preparados fisicamente estão mais aptos para suportarem o estresse debilitante do combate. A atitude tomada diante dos imprevistos e a segurança da própria vida dependem, muitas vezes, das qualidades físicas e morais adquiridas por meio do treinamento físico regular, convenientemente orientado. (Treinamento físico militar EB20-MC-10.350, 2015, p.18)

Além da parte física do combate, o preparo físico auxilia nas funções meramente administrativas que serão necessárias para manter a boa dinâmica da rotina do quartel. Por exemplo, o oficial ao chegar a um quartel certamente realizará atividades administrativas como licitações, exames de pagamento, relações para organizar o seu pelotão, entre outros. É evidente que o aspecto operacional é mais presente nas funções afetas ao cumprimento de missões de combate, enquanto o aspecto saúde é condição essencial para o desempenho de qualquer função, inclusive aquelas de cunho administrativo. (Treinamento físico militar EB20-MC-10.350, 2015, p.19).

Um estudo realizado pela Leeds Metropolitan University, no Reino Unido, comprovou que os exercícios físicos ajudam a aumentar a produtividade no ambiente profissional. A pesquisa realizada com mais de 200 trabalhadores demonstrou que, no decorrer da rotina de atividades físicas, os profissionais passam a apresentar uma performance superior em suas atividades laborais. Além disso, os maiores índices de produtividade no trabalho estão diretamente relacionados aos dias em que os trabalhadores realizam atividades física. (FITCORP 2018)

Essa melhora no desempenho profissional ocorre porque a prática de atividades físicas trabalha diversas atitudes como o foco, autoconfiança, bom humor, trabalho em equipe, entre outros.

A atividade física deixa a pessoa mais ativa e essa energia vai te ajudar a não desanimar durante o dia e manter o foco no que está fazendo. Também trabalha a autoconfiança, se você está bem consigo mesmo, fica mais confiante, e com isso os exercícios físicos vão te incentivar a enfrentar desafios. O exercício físico libera tensões e produz serotonina, o hormônio da felicidade. Portanto, ao se exercitar, seu corpo vai se estressar menos com as situações adversas da profissional. E ao realizar o treinamento em equipe pode aproximar grupos de trabalho e melhorar o relacionamento entre seus membros (SPORTSJOB 2018).

#### **2.4.1 O treinamento físico e a formação militar**

Entende-se o treinamento físico como uma importante ferramenta para o desenvolvimento de atitudes inerentes a um líder militar. O TFM desenvolve requisitos básicos e atributos da área afetiva que, estimulados e aperfeiçoados, irão atuar eficazmente no comportamento, exercendo papel fundamental na personalidade (Treinamento físico militar EB20-MC-10.350, 2015, p.20).

Então o militar que souber aproveitar esse desenvolvimento de atributos e os benefícios a saúde e bem estar de seus subordinados facilmente conseguirá trabalhar

elementos de liderança sobre a sua tropa. Como defendia General Heleno, militar brasileiro atual ministro da defesa.

O esporte é um excepcional meio de formação e aperfeiçoamento da maioria dos atributos da área afetiva, até porque exige do homem, de forma barata e eficiente, muitas das qualidades indispensáveis em combate. Na guerra moderna, o condicionamento físico impõe-se, em todos os níveis, como vetor indispensável da operacionalidade (SOEIRO, 2019 apud HELENO, 2002, grifo nosso).

Um comandante de fração para conseguir ser um líder para os seus subordinados deve apresentar alguns conteúdos atitudinais. Tais conteúdos são conceituados baseados no manual C 20-10 (2011), onde o líder deve evidenciar, por exemplo, iniciativa para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior, cooperação, partindo do princípio de que o resultado dos esforços de um grupo são maiores do que o resultado da soma dos esforços das pessoas individualmente. Decisão, pois um líder deve decidir com rapidez e ser assertivo e essa decisão trará consequências para tropa. Equilíbrio emocional, para avaliar com calma uma situação e decidir com acerto e oportunidade sem interferência de emoções independente da fadiga física ou adversidade psicológicas. Rusticidade, para cumprir missões que exijam maior vigor físico. Coragem, para controlar seus medos (coragem física) e defender seus valores (coragem moral), de modo a serem admirados e imitados por seus liderados, entre outros.

É notória a semelhança entre os conteúdos atitudinais trabalhados durante as sessões de TFM e os exigidos de um líder militar segundo o próprio manual C 20-10 do Exército Brasileiro. Sendo fundamental o treinamento físico para a formação do caráter dos futuros líderes militares.



### 3. METODOLÓGICO

Para conseguir exercer o papel de líder para a fração, o militar necessita de diversas características específicas em sua personalidade e entre elas estão os valores, atitudes e capacidades morais, que caracterizam os conteúdos atitudinais. Levando isso em consideração tem-se que o problema a ser respondido na pesquisa é se o treinamento físico auxilia no desenvolvimento de atributos inerentes a um futuro líder militar.

Buscou-se então analisar os atributos trabalhados através do treinamento físico e os seus benefícios, e também apresentar algumas características necessárias para o exercício da liderança dos comandantes de fração.

Com o intuito de dinamizar a pesquisa, utilizaram-se os seguintes procedimentos metodológicos:

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental a fim de rever a literatura que fornecesse base teórica dessa pesquisa. Basicamente as fontes foram manuais doutrinários e algumas portarias do Exército Brasileiro, além de matérias encontradas em sites e revistas de autores com experiência no assunto. Quanto à qualidade das fontes encontradas, pode-se dizer que os manuais e portarias criados pelo Exército Brasileiro são confiáveis, devido à credibilidade da Força no cenário atual.

E para complementar a pesquisa foi realizado foi realizada uma pesquisa quantitativa, um estudo de caso com cadetes do 4º ano da AMAN, onde eles responderam, através de meio eletrônico, a uma entrevista contendo cinco perguntas a respeito da influência do treinamento físico militar no desenvolvimento de atributos inerentes a um líder.

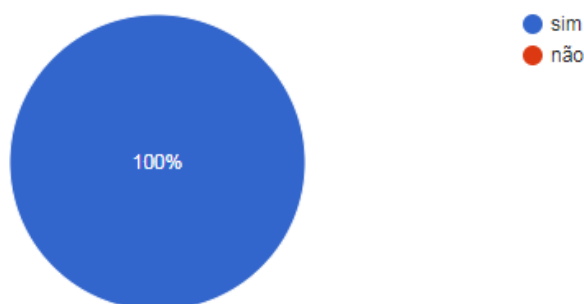
E por fim uma análise dos dados apresentados, comparando o resultado da entrevista realizada com os cadetes e o que foi apresentado pelos manuais e de forma indutiva, a fim de gerar uma conclusão para a pesquisa.

Ao serem questionados sobre se a liderança é um fator relevante para o futuro oficial do Exército, 100% dos entrevistados responderam que sim, observam a liderança com importância para a carreira, conforme o gráfico abaixo:

### Gráfico 1: Relevância da liderança

you see leadership as a relevant factor for the career of the Brazilian Army officer?

75 respostas



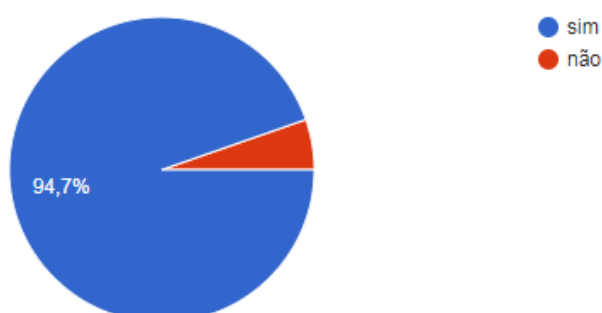
Fonte: o autor

Também foram questionados sobre, as sessões de TFM, se observam a relevância dessa atividade no desenvolvimento de atributos necessários ao futuro líder militar, e mais de 94% dos entrevistados responderam que acreditam que o treinamento físico desenvolve atributos inerentes à uma liderança militar. E cerca de 3% disseram que não acreditam que o TFM trabalha esse tipo de conteúdo atitudinal. Demonstrando dessa forma que a quase totalidade dos futuros comandantes de fração percebe que as sessões de treinamento físico podem ser uma importante ferramenta para trabalhar atitudes específicas dentro de suas frações, conforme o gráfico abaixo:

### Gráfico 2: Conteúdos atitudinais TFM

you think that TFM sessions develop attributes necessary for a military leader? (for example, courage, rusticity, emotional balance, among others...)

75 respostas



Fonte: O autor

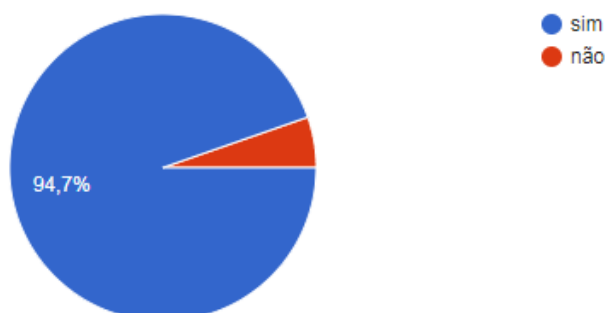
Os Entrevistados foram perguntados se conseguiam enxergar o desporto como uma ferramenta para simular situações estressoras que simulam um combate real, e mais de 94% afirmaram que observavam o desporto sim como uma forma de trabalhar atributos

que serão vividos em um combate no futuro. Sendo possível perceber que os futuros comandantes do Exército possuem a mentalidade que podem utilizar competições esportivas, como faz com as olímpiadas dentro das brigadas e competições internas dentro do próprio batalhão para simular estressores e atributos de um combate real. conforme o gráfico 3:

Gráfico 3: Desporto simula o combate

você vê o desporto como uma forma de simular situações de combate? (como estresse, necessidade de superar o adversário, disciplina, entre outros...)

75 respostas



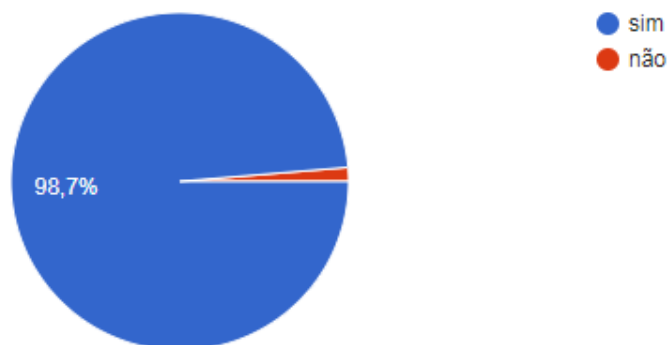
Fonte: O autor

Quando perguntados se um comandante ao demonstrar conhecimento e uma capacidade física para guiar o pelotão durante uma sessão de treinamento físico trabalha em si e reflete no pelotão fatores e conteúdos atitudinais inerentes a um líder, 98% dos Cadetes responderam que acreditam que sim, trabalha atributos de um líder ao realizar essa atividade. Demonstrando assim como é criado durante a formação militar um reflexo de que um bom condicionamento físico e conhecimento durante o TFM é importante para forjar no futuro oficial as características de um líder.

#### Gráfico 4: Conhecimento sobre TFM

Ao demonstrar conhecimento e capacidade física para guiar o pelotão durante o treinamento físico, você acredita que o militar trabalha fatores da liderança ?

75 respostas



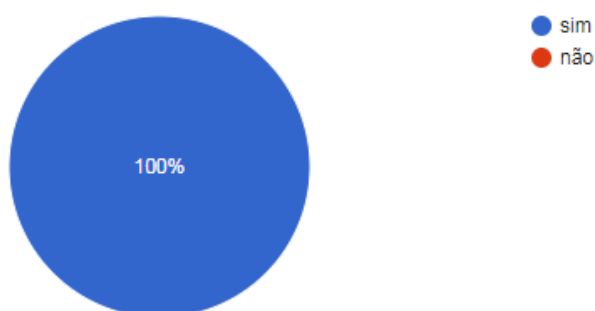
Fonte: O autor

E ao serem questionados se o TFM os auxiliou em atividades tipicamente militares como exercícios no terreno, 100% dos cadetes respondera que sim. Isso ressalta a importância do treinamento para que um líder possa estar à frente de sua tropa, confiante, e sendo um exemplo, principalmente em atividades militares. Evidenciando a melhora nos aspectos psicológicos e físicos já citados durante essa pesquisa.

#### Gráfico 5: Melhoria no desempenho militar

você acredita que o TFM realizado durante a sua formação melhorou o seu desempenho em atividades tipicamente militares, como atividades no terreno ?

75 respostas



Fonte: O autor

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Com a análise dos dados apresentados é notório que os Cadetes acreditam que exercer a liderança é um fator fundamental para o futuro oficial do Exército Brasileiro. Ao tempo que, concordam também que o treinamento físico é uma importante ferramenta para desenvolver conteúdos atitudinais e forjar o perfil de um líder militar, principalmente no período de formação.

Eles possuem a capacidade de compreender que o desporto é capaz de simular situações e emoções que serão vivenciadas em um combate real, trabalhando assim atitudes necessárias a um líder. E também que o TFM é fundamental para que possam melhorar o desempenho em atividades no terreno, conseguindo assim ser um exemplo e liderar os subordinados em uma situação real de combate.

Cabe ressaltar também que os cadetes são um grupo que está diretamente relacionado com o tema proposto pela pesquisa, visto que são militares, ainda em período de formação, que executam o treinamento físico militar diariamente e que em breve estarão comandando pequenas frações por todo o Brasil, devendo exercer a liderança sobre os seus subordinados independente do lugar que esteja. Portanto, a análise foi realizada com um grupo que desenvolve e está em constante contato com exemplos para desenvolverem os conteúdos atitudinais referentes a um líder, dando assim credibilidade aos dados e a pesquisa realizada.

Assim sendo, diante da conclusão do estudo de caso em questão, observa-se que a prática de TFM é uma ferramenta muito importante para que o militar possa desenvolver e aperfeiçoar atributos da liderança que serão fundamentais para a carreira no futuro.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa destinou-se a observar de que maneiras o treinamento físico militar influencia na formação dos futuros líderes do Exército. Esse estudo é relevante para o universo das Forças Armadas que atuam em diversos campos e são empenhadas na defesa e soberania nacional, pois o comandante de pequenas frações ao chegar ao corpo de tropa terá sua liderança posta à prova diante de situações adversas, sendo a função do mesmo atuando com firmeza e decisão diante de sua fração guia-los da maneira correta e alinhada com os interesses do seu comando. Ficando assim evidente a importância do desenvolvimento de atributos da liderança nos futuros comandantes.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual pode ser observado segundo autores renomados como Carlos Bruce, médicos especialistas com anos de experiência como Drauzio Varella, e também, fontes especializadas como a página do Hospital Santa Monica. No qual foram contatados os benefícios físicos que a prática constante de exercícios traz ao praticante como melhoria nas funções cardiorrespiratórias que previnem diversas doenças. E também benefícios psicológicos como redução do estresse e melhoria da autoconfiança, entre outros.

Além de serem abordados os conteúdos atitudinais trabalhados durante o treinamento físico militar, e os que segundo o manual C 20-10 são exigidos para um líder militar. Evidenciando dessa forma que muitos dos atributos que são trabalhados durante o treinamento físico se assemelham aos atributos necessários para um líder militar.

Também foi demonstrado na pesquisa a relevância e os benefícios que o desporto e o treinamento constante trazem para a carreira, não só na parte tipicamente militar como exercícios no terreno, mas também para as práticas mais simples e meramente burocráticas da carreira.

Consequente, foi realizado um estudo de caso com cadetes do 4º ano da AMAN, onde os mesmos responderam, através de meio eletrônico, a uma entrevista. Em que pode ser observado que os cadetes entendem que a liderança é uma característica fundamental para o futuro comandante de fração. E observam que o TFM é uma importante ferramenta para desenvolver atributos inerentes a um líder militar.

Cabe ressaltar que o TFM tem por objetivo, desenvolver, manter ou recuperar a aptidão física necessária para o desempenho de sua função; contribuir para a saúde do militar tanto física como psicológica; auxiliar no controle emocional; assegurar o adequado condicionamento físico necessário ao cumprimento da missão; cooperar para o

desenvolvimento dos atributos da área afetiva, que estão em consonância com atributos da liderança; estimular a prática desportiva em geral, entre outros.

Os objetivos do presente estudo foram, de maneira geral, alcançados, podendo servir de fonte de consulta para trabalhos futuros referentes ao assunto. Entretanto, é interessante o desenvolvimento de estudos adicionais buscando-se melhor compreensão da temática tratada.

Conclui-se então que, o treinamento físico militar é uma ferramenta fundamental na formação dos futuros líderes. Pois a sua prática acarreta benefícios físicos que são fundamentais para o cumprimento da função e das missões que serão recebidas. Auxilia também no desenvolvimento psicológico, melhorando a autoconfiança e o equilíbrio emocional, prevenindo estresse. Além de trabalhar em massa os conteúdos atitudinais exigidos de um líder, e melhorando por consequência o seu desempenho profissional. Sendo, o treinamento físico, um facilitador e um meio saudável do comandante de fração conquistar a confiança e credibilidade do subordinado orientando-os ao cumprimento da missão. Contribuindo assim, para a formação de futuros líderes e por conseguinte corroborando um melhor futuro para o Exército.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, BIBLIOTECA DO EXÉRCITO (BDEX). **LIDERANÇA MILITAR**. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2020. (BRASIL, 2011)

BRATZ, ELENICE DAIANA BRATZ. **Psicologia do exercício, combate ao stress**. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/psicologia-exercicio-atividade-fisica.htm#:~:text=As%20fontes%20fisiol%C3%B3gicas%20do%20stress,um%20ente%20querido%20e%20outros>. Acesso em: 22 jan. 2021. (BRATZ 2012)

BRUCE, CARLOS BRUCE. Tua saúde. **Exercícios aeróbicos e anaróbicos**. Disponível em: <https://www.tuasaude.com/exercicio-aerobico-e-naerobico/#:~:text=O%20exerc%C3%ADcio%20anaer%C3%B3bico%20mais%20praticado,Veja%20outros%20benef%C3%ADcios%20da%20muscula%C3%A7%C3%A3o..> Acesso em: 20 fev. 2021. (CARLOS BRUCE, 2008)

CARNEGIE, DALE. Portal dale carnegie. **CONCEITO E DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA**. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/o-que-e-lideranca-conceito-e-definicao>. Acesso em: 1 mar. 2021. (CARNEGIÉ, 2018)

DOMINGUES, CLAYTON AMARAL. **A atividade física diminuindo os efeitos do stress em combate..** Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Clayton\\_Domingues3/publication/266530728\\_A\\_atividade\\_Fsica\\_diminuindo\\_os\\_efeitos\\_do\\_stress\\_em\\_combate/links/556ef7f508aec226830a07d3.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Clayton_Domingues3/publication/266530728_A_atividade_Fsica_diminuindo_os_efeitos_do_stress_em_combate/links/556ef7f508aec226830a07d3.pdf). Acesso em: 13 fev. 2021. (DOMINGUES, 2008)

EU ATLETA, GLOBO ESPORTE. **Exercício físico ótimo remédio para combater o estresse**. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/eu-atleta/saude/noticia/2016/06/mexa-se-exercicio-fisico-e-otimo-remedio-para-combater-o-estresse.html#:~:text=A%20pr%C3%A1tica%20regular%20de%20atividade,bem%20de%20star%20e%20da%20autoestima..> Acesso em: 22 fev. 2021. (EU ATLETA 2016)

FITCORP, FITCORP ASSESSORIA ESPORTIVA. **Prática esportiva x produtividade no trabalho**. Disponível em: <https://www.fitcorpessoria.com.br/post/pratica-de-esportes-x-produtividade-no-trabalho>. Acesso em: 11 fev. 2021. (FITCORP 2018)

VARELLA, ANTÔNIO DRAUZIO. **Benefícios dos exercícios físicos/ Entrevista**. Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/entrevistas-2/beneficios-dos-exercicios-entrevista/>. Acesso em 12 fev 2021 (Drauzio Varella 2012)

GAGNÉ, ROBERT. THE GUIDE: EDUCACIONAL. **Exemplos e características de conteúdos atitudinais**. Disponível em: <https://maestrovirtuale.com/conteudo-atitudinal-caracteristicas-e-exemplos/#:~:text=Os%20conte%C3%ADdos%20atitudinais%20s%C3%A3o%20os,a%20sociedade%20em%20que%20vivem..> Acesso em: 18 jan. 2021. (GAGNÉ, 2019)



GYMPASS. **Atividade física para saúde física e mental.** Disponível em: <https://news.gympass.com/atividade-fisica-para-saude-fisica-e-mental/>. Acesso em: 14 jan. 2021. ( GYMPASS 2018)

HOSPITAL SANTA MONICA. **Benefícios do exercício físico para a saúde mental.** Disponível em: <https://hospitalsantamonica.com.br/os-beneficios-do-exercicio-fisico-na-saude-mental/#:~:text=O%20exerc%C3%ADcio%20%C3%A9%20um%20tratamento,focar%20a%20aten%C3%A7%C3%A3o%20na%20atividade>. Fonte: Serviço de Fisioterapia do Hospital Santa Mônica e Helpguide.org. Acesso em: 23 fev. 2021.( HOSPITAL SANTA MÔNICA, 2017)

MINISTERIO DA DEFESA, **DESPORTO COMO FORMA DE PREPARAÇÃO PRO COMBATE.** Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/esporte/departamento-de-desporto-militar-ddm/competicoes-escolares#:~:text=O%20esporte%2C%20poderosa%20ferramenta%20para,prepara%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20emprego%20em>. Acesso em: 14 mar. 2021. (MINISTERIO DA DEFESA, 2019)

REDAÇÃO- AGÊNCIA IN. **Diferença entre exercícios aeróbicos e anaeróbicos .** Disponível em: <http://www.investmentosenoticias.com.br/noticias/saude/saiba-a-diferenca-entre-exercicios-aerobicos-e-anaerobicos> . Acesso em: 10 jan. 2021. ( AGENCIA IN, 2014)

SEPARATA, DECEX. **Portaria Nr 078.** Disponível em: [https://www.dcem.eb.mil.br/images/arquivos/secoes/cursos/deceX/aman/Port\\_Nr\\_078-](https://www.dcem.eb.mil.br/images/arquivos/secoes/cursos/deceX/aman/Port_Nr_078-). Acesso em: 6 fev. 2021. (SEPARATA 2017)

SPORTSJOB. **O esporte como ferramenta para manter o foco e a autoconfiança.** Disponível em: <https://sportsjob.com.br/os-beneficios-da-pratica-esportiva-para-sua-vida-profissional/#:~:text=O%20exerc%C3%ADcio%20f%C3%ADsico%20libera%20tens%C3%B5es,as%20situa%C3%A7%C3%B5es%20adversas%20da%20profissional.&text=Pratica%20esporte%20em%20equipe%3F,com%20o%20trabalho%20em%20equipe> . Acesso em: 10 dez. 2020. (SPORTSJOB 2018)

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Tradução de Elvira Vigna. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2011.

UNITED STATES MILITARY ACADEMY. **Department of physical education.** Disponível em: <https://www.westpoint.edu/military/department-of-physical-education/competitive-sports> Acesso em dez 2020. Acesso em: 28 fev. 2021. (WEST POINT, 2016, p. 44, tradução nossa)

PORTARIA Nº 156, DE 23 DE ABRIL DE 2002 **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10) 1ª Edição 2002**

SOEIRO, Renato Souza Pinto. **A Escola de Educação Física do Exército: legado ao esporte nacional**, 1933-2018. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2019. 232p <https://www.tuasaude.com/beneficios-da-atividade-fisica/> (SOEIRO 2019)

SIGOLI, M. A., DE ROSE JR. D. **A história do uso político do esporte**. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/173309/mod\\_resource/content/1/marquinho%20A%20hist%C3%B3ria%20do%20uso%20pol%C3%ADtico%20do%20esporte%20imprimir.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/173309/mod_resource/content/1/marquinho%20A%20hist%C3%B3ria%20do%20uso%20pol%C3%ADtico%20do%20esporte%20imprimir.pdf). Acesso em: 1 abr. 2021 (SAGOLI 2004)

FIORIN, LAWRENCE DOS SANTOS. **Treinamento físico militar e a liderança dos comandantes de frações: a importância do TFM para o desenvolvimento de conteúdos atitudinais**. Orientador: Renato Naste Shirado 2017 40 f. TCC(graduação) - Curso de ciências militares na Academia Militar das Agulhas negras. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=https%3A%2F%2Ffenix.tecnico.ulisboa.pt%2FdownloadFile%2F3779571802673%2F%2528Livro\\_Lideran\\_Mili%2520t+ar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira%2529.pdf%3E+Acesso+em%3A+21+jun.+2017.&oq=https%3A%2F%2Ffenix.tecnico.ulisboa.pt%2FdownloadFile%2F3779571802673%2F%2528Livro\\_Lideran\\_Mili%2520t+ar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira%2529.pdf%3E+Acesso+em%3A+21+jun.+2017.&aqs=chrome..69i57.1225j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=https%3A%2F%2Ffenix.tecnico.ulisboa.pt%2FdownloadFile%2F3779571802673%2F%2528Livro_Lideran_Mili%2520t+ar_GEN_Belchior_Vieira%2529.pdf%3E+Acesso+em%3A+21+jun.+2017.&oq=https%3A%2F%2Ffenix.tecnico.ulisboa.pt%2FdownloadFile%2F3779571802673%2F%2528Livro_Lideran_Mili%2520t+ar_GEN_Belchior_Vieira%2529.pdf%3E+Acesso+em%3A+21+jun.+2017.&aqs=chrome..69i57.1225j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8) . Acesso em 29 mar 2021. (FIORIN 2017)

VINICIUS, CARLOS CARNEIRO SANTANA. **A evolução doutrinária do exército brasileiro a partir da experiência na 2ª guerra mundial**. Orientador: Ten Cel MB Vandrê Rolim Machado. 64f TCC (doutorado) - ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5792/1/MO%206138%20-%20VINICIUS.pdf> Acesso em 29 Mar 2021. (VINICIUS 2019)