

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

Filipi Benitz Lisboa

**“O ESPORTE IMITA O COMBATE”.
OS CONTEÚDOS ATITUDINAIS DESENVOLVIDOS ATRAVÉS DO TREINAMENTO
FÍSICO MILITAR E DOS DESPORTOS QUE AUXILIAM NA FORMAÇÃO DE UM
LÍDER MILITAR**

**Resende
2021**

Filipi Benitz Lisboa

“O ESPORTE IMITA O COMBATE”.
OS CONTEÚDOS ATITUDINAIS DESENVOLVIDOS ATRAVÉS DO TREINAMENTO
FÍSICO MILITAR E DOS DESPORTOS QUE AUXILIAM NA FORMAÇÃO DE UM
LÍDER MILITAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN,
RJ), como requisito parcial para obtenção do
título de **Bacharel em Ciências Militares**, sob
a orientação do Cap Cav Renato Naste Shirado.

Orientador(a): Cap Cav Renato Naste Shirado

Resende
2021

Filipi Benitz Lisboa

**“O ESPORTE IMITA O COMBATE”.
OS CONTEÚDOS ATITUDINAIS DESENVOLVIDOS ATRAVÉS DO TREINAMENTO
FÍSICO MILITAR E DOS DESPORTOS QUE AUXILIAM NA FORMAÇÃO DE UM
LÍDER MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN,
RJ), como requisito parcial para obtenção do
título de **Bacharel em Ciências Militares**, sob
a orientação do _____.

Aprovado em ____ de _____ de 2021:

Banca examinadora:

**Renato Naste Shirado – Cap Cav
Orientador**

Nome completo, posto de graduação

Nome completo, posto de graduação

Resende
2021

Este trabalho dedico primeiramente a Deus que sempre me proporcionou saúde para conquistar meus objetivos, a minha família que sempre me apoiou e foi a base para eu conseguir vencer esses 5 anos de formação da Academia Militar das Agulhas Negras. Dedico também aos meus amigos que souberam entender o meu sonho e mantiveram-se do meu lado.

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é para Deus que sempre me proporcionou muita luz no meu caminhar e também nunca me deixou faltar saúde em todos anos da minha vida. Agradeço a minha família que desde os tempos do CPOR/PA 2014 me incentivaram a conquistar o que este ano estou conquistando. Menciono neste meu agradecimento dois nomes: Alexandra Fermino e Bruno Lisboa. Alexandra minha mãe, mulher guerreira de peito forte, agradeço ela por ser a mãe que sempre foi nunca deixando faltar nada em nossa casa. Bruno meu irmão, um amigo que sempre posso contar e confiar, agradeço até mesmo por nossas brigas. Continuando, agradeço meu orientador, Capitão Renato Naste Shirado por ter dedicado seu tempo para me auxiliar nesse trabalho. Findando, agradeço aos meus camaradas que ombrearam comigo esses 5 anos de formação.

RESUMO

“O ESPORTE IMITA O COMBATE”. OS CONTEÚDOS ATITUDINAIS DESENVOLVIDOS ATRAVÉS DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR E DOS DESPORTOS QUE AUXILIAM NA FORMAÇÃO DE UM LÍDER MILITAR

AUTOR: Filipi Benitz Lisboa
ORIENTADOR: Renato Naste Shirado

Este trabalho tem por objetivo analisar os conteúdos atitudinais (CA) que o treinamento físico militar (TFM) proporciona na formação da liderança de um militar. Este estudo trata da importância da atividade física militar estar aliada à liderança militar. O objetivo geral do trabalho é verificar o grau de relevância e influência das atividades físicas relacionadas ao desenvolvimento de conteúdos atitudinais que são inerentes a liderança. Para esse fim, por intermédio da revisão de literatura são abordados os conceitos de liderança militar, TFM e CA, e também, a relação entre eles fundamentado em manuais e autores que já estudaram sobre o assunto. Seguindo o trabalho, com uma amostra de 130 militares, entre cadetes e oficiais, foi realizado um questionário a fim de verificar a importância do TFM nos conteúdos atitudinais que são mais visíveis ao líder militar. Após isso, foi realizada uma nova pesquisa com 28 Cadetes destaques da SIEsp (Sessão de Instrução Especial) e do EDL (Exercício de Desenvolvimento da Liderança), enfatizando a influência entre liderança e TFM. Ao final, a parte teórica somada à pesquisa de campo (aplicadas aos militares em formação, ou já formados na linha militar bélica) mostra que, em uma grande parte, os militares que possuem um bom desempenho físico tendem a liderar seus grupos. Isso permite concluir que os conteúdos atitudinais trabalhados no TFM tendem a ser semelhantes aos que são exigidos de um líder e conseqüentemente há influência do TFM na liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento Físico Militar. Liderança Militar. Conteúdos Atitudinais.

ABSTRACT

“SPORT IMITATES COMBAT”. THE ATTITUDINAL CONTENTS DEVELOPED THROUGH MILITARY PHYSICAL TRAINING AND SPORTS THAT ASSIST IN THE FORMATION OF A MILITARY LEADER

AUTHOR: Filipi Benitz Lisboa
ADVISOR: Renato Naste Shirardo

This paper aims to analyze the attitudinal contents (CA) that military physical training (MVT) provide in the formation of a military leader. This study deals with the importance of military leadership. The general objective of the work is to verify the degree of relevance and influence of physical activities related to the development of attitudinal content that are inherent to leadership. To this end, through a literature review, the concepts of military leadership, MVT and CA are discussed, as well as the relationship between them, based on manuals and authors who have studied the subject. Following the work, a questionnaire was carried out with a sample of 130 military personnel, between cadets and officers, in order to verify the importance of TFM in the attitudinal contents that are more visible to the military leader. After this, a new survey was carried out with 28 cadets who stood out from SIEsp (Special Instruction Session) and EDL (Leadership Development Exercise), emphasizing the influence between leadership and TFM. In the end, the theoretical part added to the field research (applied to military personnel in training, or already trained in the military war line) shows that, in a large part, military personnel tend to lead their groups. This allows us to conclude that attitudinal contents worked in the TFM tend to be similar to those required of leader and consequently there is an influence of the TFM on leadership.

KEY WORDS: Military Physical Training. Military Leadership. Attitudinal Contents.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desenvolvimento de atributos da área afetiva.....	29
Gráfico 2 – TFM como ferramenta na formação de um líder.....	29
Gráfico 3 – Influencia do TFM na liderança	30
Gráfico 4 – O esporte e a liderança.....	30
Gráfico 5 – O esporte imita o combate	31
Gráfico 6 – Influencia entre TFM e liderança	31
Gráfico 7 – Conteúdos atitudinais que auxiliam no processo de formação	32
Gráfico 8 – Gráfico referente a pergunta: “Você é atleta?”	32
Gráfico 9 – Atletas de modalidade coletiva.....	33
Gráfico 10 – Relação da menção do TAF da turma com os destaques do ano de 2016	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pilares da liderança.....	18
Figura 2 – TFM centralizado no 3º Batalhão de Polícia do Exército	20
Figura 3 – exemplo de um QTS.....	21
Figura 4 - Esquema ilustrativo dos Conteúdos Atitudinais desenvolvidos pela SIEsp	26
Figura 5 - Estágio de Operações Contra Força Irregular.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS

EB	Exército Brasileiro
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
TFM	Treinamento Físico Militar
PPM	Pista de Pentatlo Militar
CA	Conteúdos Atitudinais
COTER	Comando de Operações Terrestres
OM	Organização Militar
PIM	Programa de Instrução Militar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 REVISÕES DA LITERATURA E ANTECEDENTES DA PESQUISA.....	15
2.2 CONTEÚDOS ATITUDINAIS	15
2.2 LIDERANÇA MILITAR.....	16
2.3 TREINAMENTO FÍSICO MILITAR	20
2.4 LIDERANÇA MILITAR E TREINAMENTO FÍSICO MILITAR	22
2.5 LIDERANÇA MILITAR E OS DESPORTOS	24
2.6 ATIVIDADES IMPORTANTES QUE OBSERVARAM A LIDERANÇA NOS CADETES DA AMAN	25
3. REFERENCIAL METODOLÓGICO	28
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	28
3.2 MÉTODOS	28
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	28
4. ESTUDO DE CAMPO	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERENCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a liderança, é um fator essencial para um desempenho otimizado em organizações. Há uma necessidade de liderança gerencial que envolve quase todos segmentos da sociedade.

Há, ainda, confusão entre os conceitos de líder e chefe, então de acordo com o dicionário Aurélio (2010), “líder: pessoa que possui autoridade e poder para comandar os demais; o que tem domínio político, social, econômico e cultural sobre o restante.”. Já a palavra chefiar, segundo Aurélio (2010), “pessoa que exerce função de chefe, dirige um grupo.”. Liderança e chefia muito se assemelham, enquanto chefe atua com a autoridade que sua posição oferece, o líder usa de outros meios para guiar o seu grupo. Então, liderar vai além de chefiar.

A liderança pode ser definida como um processo interpessoal, que sempre foi considerada um dos temas mais importantes da organização de pessoas em torno de objetivos (MAXIMIANO, 2000).

O líder “pode influenciar no estabelecimento da motivação de diversas maneiras, de acordo com a necessidade ou tipo de pessoa componente do seu grupo, sendo que, este necessita antes de liderar os outros, ser o exemplo maior e ser capaz de se autoliderar” (FLORENTINO,2005). Segundo Robbins (2005), ratificando a ideia anterior, liderança é a capacidade de influenciar o grupo para alcance de metas.

Relacionando com a parte militar, a liderança esteve desde os primórdios da humanidade diretamente relacionada com a Arte da Guerra (LODI,2003). Anterior aos avanços tecnológicos na linha bélica, a guerra convencional era vencida por quem melhor coordenasse esforços e fizesse os soldados trabalharem unidos. Nesse sentido, RAMOS (2010), mostra que as tropas melhores preparadas, as que sobrepujavam os inimigos, não necessariamente eram as mais numerosas ou treinadas mais intensamente e equipadas, mas as que eram organizadas por uma liderança adequada.

Sempre houveram grandes guerras por posse de terras, desde o princípio da humanidade, e os combates exigiam da tropa, principalmente do comandante, um amplo conhecimento sobre técnicas e táticas e para validar esses conhecimentos um bom preparo físico. A soma do conhecimento com o preparo físico daria mais chances do comandante liderar a tropa à vitória. Conforme o manual de liderança C20-10 (2011) discorre em sua introdução, a História Militar dá exemplos que a liderança sempre foi o sustentáculo de tropas coesas, motivadas e aguerridas. Além do mais, mostra, as dificuldades que são apresentadas aos comandantes na condução de seus soldados em combate.

O manual de campanha de liderança militar C20-10 (2011), diz que homens e mulheres possuem virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, que constituem o elemento propulsor de uma engrenagem que conduz os exércitos a conquistarem seus objetivos. Por isso, a liderança, vem sendo fator de relevância para a realização dos objetivos de uma instituição.

As escolas militares bélicas do Exército Brasileiro em todo seu processo de formação dos combatentes visam desenvolver conhecimentos e conteúdos atitudinais para que, após formado, o militar exerça a liderança de sua fração.

Na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), berço da oficialidade bélica do Exército Brasileiro, há um processo de formação, que visa a preparação dos futuros oficiais combatentes. O ensino por competências é o que vem sendo usado nesta instituição de nível superior. Esse modelo de ensino vai além de saber e saber fazer, considerando também conteúdos atitudinais. Conhecimento, habilidades, atitudes, valores e experiências resumem esse modelo de ensino por competências. Isso tudo previsto nos perfis profissiográficos dos cursos da AMAN (Brasil, 2010) e nas Instruções Reguladoras do Ensino por Competências-IREC (Brasil, 2017a). Conteúdos Atitudinais (CA) são utilizados no ambiente acadêmico militar que ajudam no processo de formação da identidade militar que são ensinados através de atividades pedagógicas e práticas específicas do sistema de ensino militar. (Brasil, 2018).

No transcurso da formação da AMAN, o Cadete, tem contato com a parte acadêmica e com a parte militar. O Treinamento Físico Militar (TFM), está incluso dentro da parte militar, é importante para validar todo o conhecimento adquirido, além de ser um bom meio de explorar o desenvolvimento de conteúdos atitudinais. O TFM, segundo o manual EB 20-MC-10.350 (2015), tem por objetivos desenvolver, manter ou recuperar a aptidão física necessária para o desempenho das funções; contribuir para saúde do militar; cooperar para o desenvolvimento de conteúdos atitudinais (CA); e contribuir para o desenvolvimento do desporto no Exército Brasileiro.

A liderança pode ser desenvolvida, estimulada e aperfeiçoada no TFM, conforme o manual do EB 20-MC-10.350 (2015), há outros conteúdos atitudinais que também podem ser trabalhados, como o espírito de corpo, camaradagem, decisão, equilíbrio emocional entre outros. Estes conteúdos em conjunto formam a base para adquirir confiança e credibilidade do comandante, como encontra-se escrito no manual C20-10 (2011).

Segundo Jones Zarpellon Mazo (2011), a prática esportiva com orientação para a formação de um jovem é considerada um excelente meio para o desenvolvimento do caráter,

principalmente, devido às suas virtudes formativas, que atuam tanto para uma carreira profissional correlata, como para o universo da formação da cidadania do indivíduo.

A realização de treinamentos regularmente auxilia no desenvolvimento da liderança além de ratificar benefícios para a saúde. É através da prática do TFM que o militar desenvolve sua capacidade física, que é fundamental no combate. Segundo Moraes et al (2008), o desempenho da profissão está relacionado ao condicionamento físico obtido durante os treinamentos físicos. Os desportos são fundamentais para a manutenção do moral elevado da tropa e de sua manutenção do preparo físico conforme escrito no Manual de TFM C-20-MC-10.350 (2015).

Soares (2016) apresentou a ideia de que comandantes com comportamentos exemplares, tornam-se autoridades respeitadas e admiradas, podendo lidar de modo mais eficiente com qualquer situação. O trabalho em questão também é importante para o curso de formação de oficiais da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Há uma grande relação entre a prática de atividades físicas com a liderança militar.

Nesse assunto é pertinente problematizar: O TFM e os desportos são capazes de auxiliar na formação de um líder? Pode ser evidenciado o desenvolvimento da liderança nessas atividades?

Manuais do Exército, portarias, artigos científicos e cadernos de instruções em vigor do Exército Brasileiro são as principais fontes de consulta, o que proporciona uma elevada confiabilidade da pesquisa. Acrescenta-se a isso livros e sites de pesquisa científica.

Esta monografia está assim estruturada:

No primeiro capítulo, a introdução, visa situar o leitor acerca do tema através de alguns conceitos. A delimitação do tema e abordar objetivos e hipóteses também estão nesse capítulo. O referencial teórico é o segundo capítulo, onde as principais fontes utilizadas foram manuais do Exército Brasileiro (TFM e Liderança) e artigos científicos relacionados a este tema. É neste capítulo que se apresenta uma revisão da literatura e há a abordagem de diversos conceitos como: liderança militar, treinamento físico militar. Também há a relação entre a liderança, o TFM e os desportos. O terceiro capítulo trará o referencial metodológico, o tipo de pesquisa realizado, os métodos, a população e a amostra em que este trabalho se baseou. Estudo de campo é o quarto capítulo do trabalho que visa apresentar os resultados do questionário realizado com o universo, que ainda vai ser apresentado. Gráficos de setores foram utilizados para melhor exemplificar os resultados e a importância do que foi questionado. O quinto e último capítulo, Considerações Finais, é uma conclusão do trabalho que enfatiza a importância do TFM e dos Desportos no desenvolvimento da liderança.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Verificar o grau de importância e a relação do Treinamento Físico Militar e os Desportos com o exercício da liderança do comandante de fração.

1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar os conteúdos atitudinais necessários para a liderança militar e desenvolvidos durante a prática do treinamento físico.

Destacar a importância do bom condicionamento e preparo físico do comandante de fração para o desenvolvimento da liderança em seus subordinados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O assunto escolhido para o desenvolvimento deste estudo versa sobre a importância e a influência do Treinamento Físico Militar na liderança de um militar, campo de pesquisa introduzido na área de educação física, conforme estabelecido na Portaria n° 517, de 26 Set 00, do Comando do Exército Brasileiro. (BRASIL, 2000).

2.1 REVISÕES DA LITERATURA E ANTECEDENTES DA PESQUISA

No intuito de aprofundar os estudos sobre o tema e confirmar a influência da prática do TFM e das competições para o militar exercer a liderança do comandante de fração foi realizada uma pesquisa nos diversos manuais do EB, artigos, livros e contribuições científicas.

Para permitir ao leitor uma melhor compreensão e entendimento do tema, apresentar-se-ão informações observadas na prática do treinamento que motivam a liderança do militar.

2.2 CONTEÚDOS ATITUDINAIS

Conforme Normas Internas para o Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NIDACA) (2018), os conteúdos atitudinais (CA) corroboram no processo de formação da identidade militar, e que podem ser desenvolvidas através de atividades pedagógicas e de práticas de situações militares. Maciel (2002) refere-se à área afetiva (atitudes e valores) como sendo aos sentimentos e emoções do indivíduo e que se reflete nas suas atitudes. Então, é necessário o conhecimento e o desenvolvimento de conteúdos atitudinais (CA) que se tornem inerentes ao militar em todas as ocasiões, determinando seu modo de agir.

A NIDACA (2018), apresenta que para desenvolver os CA deve haver a interação entre discentes e docentes. Os docentes, que são professores, instrutores e monitores necessitam ter o conhecimento da NIDACA, criar situações que permitem o desenvolvimento de valores e atitudes e zelar pelas atitudes e valores, sendo exemplo aos cadetes.

Segundo o DECEX, Departamento de ensino e cultura do Exército, por meio da portaria n°143, de 25 novembro de 2014, cita os CA a serem evidenciados pelo militar. Os CA podem ser separados em categorias:

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 susceptibilidades.
- 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 encontradas.
 - 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 susceptibilidades.
- 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).

Como exposto anteriormente, os CA são relevantes para o militar. Eles são trabalhados diariamente, em quase todas as atividades de um militar. No TFM e nas atividades militares essas atitudes e valores podem ser melhores trabalhadas e direcionadas para a formação de um líder militar.

2.2 LIDERANÇA MILITAR

O manual de liderança do EB, C20-10 (2011), define liderança militar como um processo de influência interpessoal do líder com os seus liderados, na medida que estabelecem vínculos afetivos entre os indivíduos, favorecendo o êxito no cumprimento dos objetivos em diversas

situações. A liderança é construída com o tempo, com confiança, por isso é um processo interpessoal.

De acordo com Brasil (2015, p.10), liderança militar é:

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

Ainda de acordo com Brasil (2013), o líder necessita desenvolver alguns princípios de liderança militar e menciona: conhecer sua profissão, conhecer-se, assumir a responsabilidade por seus atos, capacidade de decisão, desenvolver a responsabilidade em seus comandados, conhecer e cuidar de seus subordinados, conferir missões a seus homens de acordo com as habilidades destes garantir o entendimento das ordens, fiscalizar a execução, treinar seu grupo como uma equipe.

A competência é fundamental para mostrar domínio naquilo que está sendo transmitido ou executado, apresentando com segurança e autoridade, com a consciência de saber o que está fazendo. Conforme o caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN “a competência não se resume meramente a determinados conhecimentos profissionais. É mais do que isto e envolve, também, aptidão física, comunicabilidade e o correto relacionamento com os subordinados.” (2011, p.31). O caderno de instrução cita três qualidades essenciais para ser um líder: competência (conhecimento e experiências), caráter e senso moral. Então a conduta pautada nessas qualidades proporcionará o respeito dos subordinados, mantendo os padrões éticos e morais para o líder se tornar referência e exemplo para o grupo.

Há 12 princípios de liderança que são apresentados no Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2011):

- 1º. Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem estar. [...]
- 2º. Comunique-se com correção e eficiência. [...]
- 3º. Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato. [...]
- 4º. Ensine o subordinado a confiar. [...]
- 5º. Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional. [...]
- 6º. Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido. [...]
- 7º. Apoie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo. [...]
- 8º. Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animar seus comandados. [...]
- 9º. Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem. [...]
- 10º. Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. [...]

11º. Tenha um projeto para a organização militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade. [...]

12º. Empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência. [...]
(ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2011, p. 60-73)

Esses 12 princípios mencionados vão ao encontro do que Brasil (2013) aborda a respeito da importância da doutrina de liderança, visto que no contexto da Doutrina Militar Terrestre encontra-se inserida a doutrina de liderança, a qual abrange os aspectos abaixo:

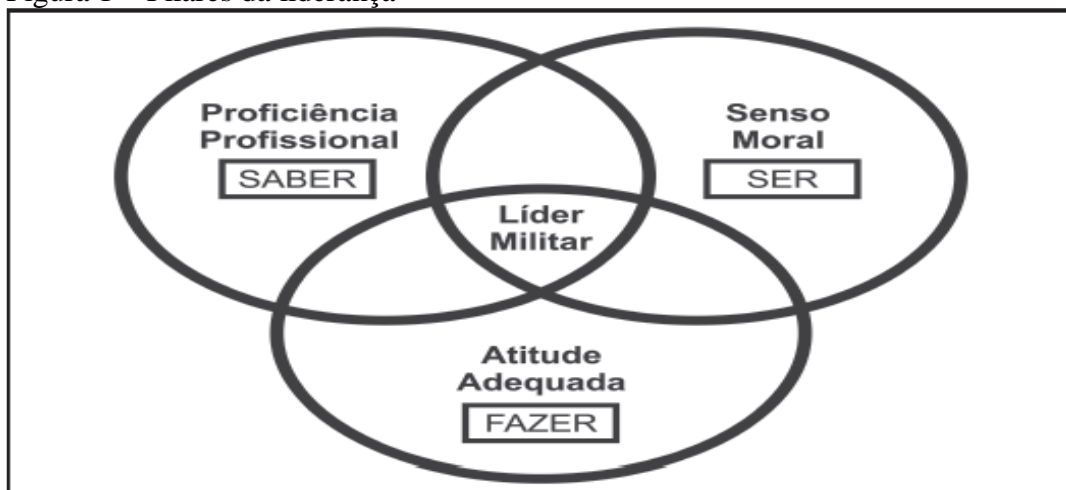
(1) A hierarquia militar proporciona a estrutura para a liderança e estabelece os diversos escalões da organização, dentro dos quais os elementos atuam e exercem diferentes graus de liderança;

(2) As doutrinas de liderança e de combate formam um todo integrado, cuja essência é o poder de combate, onde a liderança está implícita em todos os elementos: valor do comandante, capacidade e eficiência operacionais e moral da tropa;

(3) A doutrina de liderança é um aspecto primordial da instituição militar, tendo por objetivo assegurar aos chefes militares a aquisição de habilidades, conhecimentos, atribuições e comportamentos que os capacitem a tomar decisões rápidas, acertadas e coerentes com os objetivos da instituição. (BRASIL, 2013, p.5).

O manual de liderança militar C20-10 (2011) aborda que do ponto de vista da liderança, o respeito aos valores morais é fundamental, pois, o líder militar deve atentar às implicações morais de suas decisões, ordens e diretrizes. No âmbito dos valores destacam-se os básicos e os militares. Honra, honestidade, verdade, justiça, respeito lealdade e integridade são os ditos valores básicos. Já o patriotismo, o civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina, interesse pelo aprimoramento técnico-profissional são os valores militares.

Figura 1 – Pilares da liderança



Fonte: Manual de liderança militar C20-10, 2011.

O primeiro pilar, “saber”, corresponde a capacidade profissional, que representa o conhecimento evidenciado pelo militar em relação a sua profissão, bem como em relação aos

seus subordinados, estabelecendo uma comunicação competente para estar à frente das variadas missões que receber. (Brasil, 2011).

O segundo pilar, “ser”, e relaciona-se com o senso moral, distinguindo o militar que utiliza o cargo que lhe foi conferido para exercer influência positiva, daquele que se utiliza apenas em proveito de vantagens pessoais. (Brasil, 2011).

O terceiro pilar, “fazer”, são as atitudes apropriadas evidenciadas no dia-a-dia de um líder e como ele irá reagir em situações normais ou de crise, empregando as competências e valores de sua personalidade. (Brasil, 2011).

Quatro fatores sempre estarão presentes quando há a manifestação da liderança, e são eles, de acordo com o Manual de Liderança Militar C20-10 (2011): situação, líder, liderados e a interação entre eles. A situação é o somatório de elementos de origens, seja interna ou seja externa, que exercem influência sobre o grupo. Ação ou reação em diferentes campos do poder (político, militar, econômico, entre outros) que afetam a capacidade e a motivação do grupo. O líder é o elemento que atua influenciando comportamentos independente de suas vontades. Os liderados fazem parte do grupo em que o líder exerce sua influência. A interação é importante para ocorrer a liderança, é um processo no qual informações, pensamentos, ideias e emoções tramitam entre o líder e os liderados. Segundo o Caderno de Instrução de Liderança Militar há cinco ações fundamentais: dar bons exemplos, conhecer seus subordinados, ajuda-los nas dificuldades, corrigir os subordinados com “sereno rigor” e o líder deve se comunicar de maneira eficaz.

O Caderno de instrução ainda menciona:

Se o comandante, em qualquer escalão, não puser na prática estes cinco postulados dificilmente conseguirá comandar adequadamente seus subordinados nas situações de crise, porque **não obterá a confiança necessária para gerar a credibilidade e a liderança dela decorrente.** (Caderno de Instrução – Liderança Militar)

Confirmando a ideia exposta acima, o livro A Arte da Guerra de Sun Tzu (2006), menciona que o soldado avança ou recua no campo de batalha conforme o altruísmo de seu comandante, pois se o superior cuida do subordinado como filho, o subordinado irá amar o superior como um pai.

Em suma, de acordo com o Manual C20 – 10 (2011), Liderança Militar é:

A Liderança Militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considera-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão.

2.3 TREINAMENTO FÍSICO MILITAR

Conforme Caspersen (2001) indica a atividade física como qualquer movimento do corpo produzido pelos músculos esqueléticos, de caráter voluntário, que o resultado seja um gasto energético superior aos níveis de repouso. A atividade física em toda sua amplitude apresenta efeitos benéficos à saúde, melhorando a circulação sanguínea, fortalecendo o sistema imunológico, contribuindo para emagrecer, diminuindo riscos de doenças cardíacas, entre outros pontos positivos. Ratificando essa ideia o manual EB20-MC-10.350 afirma que o treinamento regular e orientado provoca benefícios para a saúde, proporcionando condições para a eficiência do desempenho profissional.

O manual EB20-MC-10.350, define aptidão física como capacidade de executar alguma tarefa específica, é a qualificação física individual que habilita o militar a exercer uma atividade de um determinado cargo. A atividade física é uma tarefa física que apresenta um desgaste superior ao estado de repouso. De acordo com o manual EB20-MC-10.350, uma melhor aptidão física é capaz de aumentar a prontidão dos militares para o combate, influenciando na tomada de decisão. Quem possui um bom condicionamento é mais resistente às doenças e se recupera mais rapidamente de lesões. Ainda, os melhores condicionados têm maiores níveis de autoconfiança e motivação.

O treinamento físico militar é uma atividade que tem como objetivos: desenvolver, manter ou recuperar o condicionamento físico necessário para o desempenho das funções, contribuir para a manutenção da saúde do militar, assegurar o adequado preparo físico para o cumprimento da missão, cooperar para o desenvolvimento de atributos da área afetiva e estimular a prática desportiva em geral, conforme prescrito pelo manual EB-20-MC-10.350.

Figura 2 – TFM centralizado no 3º Batalhão de Polícia do Exército



Fonte: <https://www.3bpe.eb.mil.br/index.php/111/388-treinamento-fisico-militar-centralizado>

Para que os militares estejam preparados a cumprir suas diversas missões que o EB exige, o Comando de Operações Terrestres (COTER), desenvolve anualmente o Programa de

Instrução Militar (PIM). Este programa inclui o Treinamento Físico Militar na busca dessa preparação. O TFM é a atividade que todo militar apto ao serviço deve realizar. Baseado no tipo de Organização Militar (OM) (operativa ou não operativa) o S/3 (oficial responsável pelas operações) junto com o OTFM (oficial responsável pelo TFM) confeccionam o quadro de tarefas semanais (QTS). Cada programa contém planejamento da distribuição dos métodos de treinamento que estão previstos para todas as semanas do ano.

Figura 3 – exemplo de um QTS

SESSÕES DE TFM NA SEMANA 10		
PREVISTAS NO PROGRAMA ANUAL DE TFM	PLANEJADAS NO QTS DA 1ª CIA FUZ	
Aquecimento, PTC e Corrida	2ª feira	Aquecimento, PTC e Corrida
Ginástica Básica e Desportos	4ª feira	Aquecimento, PTC e Corrida
Aquecimento, PTC e Corrida	6ª feira	Ginástica Básica e Desportos

Fonte: Manual EB-20-MC-10.350

O líder militar necessita ter um bom preparo físico e estar dominando os assuntos inerentes a sua função e manter uma boa saúde mental; conforme o manual EB20-MC-10.350 a atividade física está relacionada com a saúde mental positiva e com o bom humor dos praticantes. Conforme o previsto no manual C20-10 (2011), o bom preparo permite ao comandante que ele cumpra e prossiga em suas missões, adquirindo a confiança de seus subordinados pelo exemplo, e os motivando a seguirem na missão.

O Exército Brasileiro, ao encontro do que está previsto em seu manual EB20-MC-10.350 (2015), apresenta as variadas sessões de TFM possíveis dentro do quartel, divididos em treinamentos cardiopulmonares, neuromusculares, utilitários, desportos e até mesmo sessões em condições especiais, seja em locais especiais ou com indivíduos em diferentes situações. O TFM não é apenas um método utilizado pelas Forças Armadas, mas uma prática diária, onde tem-se como objetivo atingir um condicionamento físico adequado. (BRASIL, 2015). Essa prática de treinamento visa desenvolver, também, em suas diversas situações e modos de execução diversos CA essenciais para a profissão. Conteúdos decorrentes da prática do treinamento físico militar é apresentado no manual EB20-MC-10.350 (2015):

- a) espírito de corpo;
- b) autoconfiança;
- c) camaradagem;
- d) cooperação;
- e) coragem;
- f) decisão;

- g) dinamismo;
- h) equilíbrio emocional;
- i) liderança;
- j) resistência; e
- k) tolerância.

É notória a importância do TFM como meio para desenvolver e estimular a capacidade intelectual e física, preparando o militar tanto para o combate quanto para atividades diárias. Nesse contexto, no manual do Exército, EB20-MC-10.350 (2015) é apresentado as conclusões de algumas pesquisas, da seguinte forma:

[...]

- a) 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;
- b) a melhora da aptidão física contribui para o aumento significativo da prontidão dos militares para o combate, influenciando na tomada de decisão. Os indivíduos bem condicionados fisicamente são mais resistentes às doenças e se recuperam mais rapidamente de lesões. Além disso, os mais bem condicionados fisicamente têm maiores níveis de autoconfiança e motivação; e
- c) estudos comprovam que o treinamento físico pode melhorar o rendimento intelectual e a concentração nas atividades rotineiras, levando a um maior rendimento no desempenho profissional, mesmo em atividades burocráticas.

(BRASIL,2015, p.2-2)

2.4 LIDERANÇA MILITAR E TREINAMENTO FÍSICO MILITAR

Segundo Kaplan (2015), cita algumas características sobre a colaboração da atividade física para o desenvolvimento da liderança:

Melhor perspectiva: o exercício auxilia na melhora da capacidade de concentração e possibilita a organização dos pensamentos. Proporciona uma melhora na interação do indivíduo com os membros da equipe e ajuda no gerenciamento de tarefas com mais eficiência (KAPLAN, 2015).

Inspiração: o exercício pode auxiliar na confiança, e um indivíduo confiante é um ser inspirado a superar desafios (KAPLAN, 2015).

Atitude aprimorada: o exercício libera endorfinas aliviando o estresse. Portanto, o exercício faz do indivíduo um líder mais feliz e menos estressado. Influenciando um ambiente de trabalho mais feliz para todos (KAPLAN, 2015).

O manual C20-10 (2011) abarca as competências cognitivas e psicomotoras que um líder precisa buscar para melhor cumprir sua missão, e cabe ressaltar a aptidão física:

- a) A aptidão física de um militar é o somatório da boa saúde e de um adequado preparo atlético.

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

A AMAN busca trabalhar em seus cadetes o desenvolvimento de CA que podem ser desenvolvidos pela liderança e TFM. Entre esses dois assuntos há uma relação, como por exemplo, o respeito, a responsabilidade, a camaradagem, a lealdade, a iniciativa e a autoconfiança. Brasil (2015), aponta que os comandantes de fração que realizam instruções de TFM com frequência desenvolvem juntos a sua tropa uma série de CA como: espírito de corpo, autoconfiança, coragem, decisão, equilíbrio emocional e resistência. Consoante com Brown (2017), a prática de atividades físicas é essencial para aperfeiçoar as habilidades de liderança, por ter em seus efeitos uma melhora na autoconfiança.

De acordo com o manual T21-250 (1997) o comportamento militar é dividido em três áreas: a psicomotora, a cognitiva e a afetiva. A psicomotora relaciona-se com as habilidades motoras; a cognitiva está relacionada com o conhecimento (militar e acadêmico); e a afetiva que diz respeito ao caráter militar do combatente. Assim sendo, a prática do TFM permite o desenvolvimento das três áreas, principalmente da psicomotora, onde a influência é mais perceptível.

A prática de atividade física possibilita o estabelecimento da liderança. Conforme o manual C 20-10 (2011) ter uma boa aptidão física fará do comandante um exemplo, conquistando a confiança e a liderança de seus subordinados.

De acordo com Brasil (2015), a pessoa que detém o privilégio de ocupar um cargo ou função com autoridade sobre outras pessoas, possui a obrigação moral de dedicar-se à proteção e orientação de seus comandados. A responsabilidade moral é um atributo importante no que diz respeito à liderança e TFM, pois dependem das decisões e competências do líder. A atenção com a saúde dos subordinados e as atividades evidencia o respeito do comandante ao condicionamento físico de sua tropa, permitindo a motivação dos subordinados para a prática dos treinamentos. Segundo o manual C20-10 (2011), a preocupação do comandante com o subordinado também é considerada um dos princípios da liderança. Esta precaução trata-se de conhecer os seus comandados e ter interesse pelo crescimento profissional e bem-estar deles.

2.5 LIDERANÇA MILITAR E OS DESPORTOS

Valdir Barbanti (2006) conceitua o esporte como uma atividade institucionalizada que envolve esforço físico, habilidades motoras complexas, cuja participação é motivada por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos. Galatti et al (2008), ratificando o exposto acima, diz que esporte é uma atividade física praticada com a intenção de manter a saúde, preparar indivíduos para competir, desenvolvendo habilidades físicas e motoras. Para Saavedra (2007) através da prática desportiva adquire-se um comportamento moral e ético, visto que se aprende a cooperar e competir de forma saudável.

Williams (2006) afirma que a melhor maneira de formar líderes é através do esporte, pois desenvolve no indivíduo princípios e lições para uma vida de sucesso, como conquistar uma ética de trabalho sólida, saber lidar com situações de pressão, autodisciplina, dedicação, comprometimento e ter hábitos saudáveis, como boa alimentação e exercitar-se frequentemente.

No livro de Sean Purdy, O general estadista (2018), o General Douglas MacArthur, quem comandou as Forças dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial, no Pacífico, disse que ficou convencido que, no campo de batalha, os militares praticantes de desportos foram os melhores combatentes, por serem os mais duros, corajosos e arrojados. Ele ainda disse que esses homens eram os mais preparados para aceitar e cumprir as ordens com disciplina. Observa-se a importância não só para a sociedade civil, homens e mulheres, mas também para os militares, pois o esporte necessita um bom preparo físico e mental, e isso o esporte consegue proporcionar.

Domingues (2008) conclui que o desporto é uma atividade a ser realizada de forma atraente, de modo a contribuir para o desenvolvimento de CA 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.

No TFM, através dos desportos, desenvolve-se a camaradagem, o qual é um valor de suma importância no meio militar, uma vez que se preza pelo relacionamento amistoso e cooperativo, onde há um respeito mútuo, além de todos se ajudarem mutuamente, principalmente em situações difíceis (BRASIL, 2015).

O manual TFM, revela que o desporto complementa uma lacuna dos métodos do TFM, tendo em vista que essa modalidade trabalha fatores sociais, área afetiva, além de fornecer um estímulo fisiológico que ajuda na manutenção dos níveis de preparação física. No TFM, através dos desportos, desenvolve-se a camaradagem, o qual é um valor importante no meio militar,

tanto que se preza pelo relacionamento amistoso e cooperativo, onde há respeito mútuo e todos se ajudam em momentos difíceis (Brasil, 2015).

Conforme Carron e Spink (1993), uma equipe é um grupo de indivíduos que construíram uma identidade coletiva, tendo o mesmo objetivo, consideram-se parte do grupo e desejam buscar a vitória. Isso muito se assemelha com as frações militares. Pois um grupo coeso, unido e disciplinado tende a conseguir cumprir suas missões.

Comparando o mundo esportivo com o mundo militar, há semelhanças que podem ser compartilhadas. Por exemplo, tanto um capitão de equipe quanto um Oficial Subalterno que comanda um pelotão, devem ser exemplares com seus companheiros e subordinados para que suas atitudes sejam refletidas pelos demais.

Assim sendo, os comandantes das pequenas frações do Exército Brasileiro podem inspirar-se em grandes líderes esportivos, de maneira que o líder seja um papel importante no desenvolvimento do espírito de corpo e coesão da tropa. Uma tropa que é comandada por líderes eficientes está pronta para enfrentar os desafios cada vez mais complexos do mundo moderno.

2.6 ATIVIDADES IMPORTANTES QUE OBSERVARAM A LIDERANÇA NOS CADETES DA AMAN

Na AMAN há diversas formas do docente analisar a liderança nos cadetes. A Sessão de Instrução Especial (SIEsp) e os Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDL) são dois pontos importantes na formação do cadete das Agulhas Negras.

A SIEsp ocorre em todos os anos da formação, sendo uma por ano. Estágio Básico do Combatente de Montanha, Estágio de Vida na Selva e Técnicas Especiais, Estágio de Patrulhas de Longo Alcance com Características Especiais, Estágio de Operações Contra Força Irregular são os quatros estágios aplicados pela SIEsp. A missão da SIEsp, de maneira geral e conforme a Revista de Formação Turma Sesquicentenário da Batalha de Tuiuti (2016), visa desenvolver atributos nas áreas cognitiva e, principalmente, afetiva/comportamental, pelo intermédio da coordenação e da condução de Estágios, procurando a máxima imitação do combate em ritmo de operações continuadas, em ambientes complexos com dificuldade física, fisiológica e psicológica. Os conflitos modernos ocorrerem, na maioria, em áreas humanizadas, dificultando sobremaneira a identificação de danos colaterais decorrentes das Operações Militares, aspectos que exigem maior preparo atitudinal para suportar o estresse diante de quadro complexo e adversos (BRASIL, 2017).

Figura 4 - Esquema ilustrativo dos Conteúdos Atitudinais desenvolvidos pela SIEsp



Fonte: BRASIL, 2017

A SIEsp do 1º ano é realizada em ambiente operacional de montanha, onde o estagiário realiza escaladas de rotas e evacuação de feridos; no 2º ano é em ambiente operacional de selva, tendo instruções de construção de abrigos e obtenção água e fogo; já a do 3º ano há a realização de patrulhas de combate em situação de guerra regular com uma evasão do território inimigo; a última é a do 4º ano, que é a mais atual, por se tratar de operações de não guerra.

Figura 5 - Estágio de Operações Contra Força Irregular



Fonte: Blog de Paula Mariana, 2017.

Outra atividade que marca a formação do discente da AMAN é o Exercício de Desenvolvimento da AMAN, aplicado para os cadetes que estão cursando o 3º ano da AMAN. Cada arma, quadro e serviço com suas características, porém todos exercícios buscam a

finalidade de analisar o desenvolvimento de conteúdos atitudinais como autoconfiança, cooperação, criatividade, decisão, entusiasmo profissional e iniciativa, considerados, pelo Centro de Estudos de Pessoal (CEP), essenciais para o exercício da liderança (C20-10/3,2006).

Essas atividades levam o Cadete a situações complexas de estresse e requerem que ele responda com lucidez. Para isso o TFM é indispensável, para fazer toda teoria do conhecimento ser validada na prática. Então, para essas atividades, o TFM se torna um meio para obter um grau satisfatório e auxiliar para lapidação de líderes.

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A intenção do trabalho acadêmico foi confirmar o grau de importância do TFM e dos Desportos para o exercício da liderança, e foi realizado por meio de dois tipos de pesquisa. Para compor a parte teórica do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica do tipo qualitativa, explorando e aprimorando o conhecimento sobre os conteúdos.

Em um segundo momento foi realizado um estudo de campo, do tipo quantitativa, com 130 Cadetes da AMAN e Oficiais, com a intenção de analisar e registrar fatos, que a partir do TFM permitem o desenvolvimento da liderança. Com o intuito de aprofundar ainda mais, no decorrer do trabalho, foi realizado uma nova pesquisa, somente com os Cadetes do Curso de Infantaria, selecionando os Cadetes destaques da SIEsp e do EDL. Ao todo, mais 28 cadetes participaram dessa segunda pesquisa.

3.2 MÉTODOS

Para a pesquisa bibliográfica foram consultados manuais e portarias do Exército Brasileiro, livros e artigos.

Há um grande acervo sobre liderança e o treinamento físico militar, o que facilitou a construção do trabalho. Grande parte das obras são oriundas do EB, o que proporciona confiabilidade do leitor.

Por fim, foi aplicado um questionário virtual, para 130 Cadetes e oficiais, o qual se encontra no Anexo 1 deste trabalho para a realização do estudo de campo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

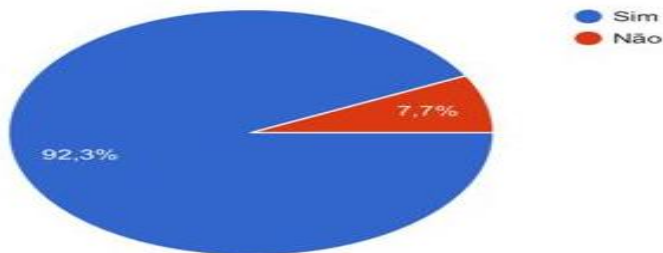
No primeiro momento, 130 Cadetes e Oficiais e questionário virtual. Após visto a necessidade de um maior complemento, foi realizado uma pesquisa com 28 Cadetes de Infantaria destaques de SIEsp e EDL.

4. ESTUDO DE CAMPO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os resultados do questionário que foi realizado no universo já descrito, onde todos são militares e já estiveram ou estão envolvidos com o tema proposto.

Gráfico 1 – Desenvolvimento de atributos da área afetiva
O TFM ajuda no desenvolvimento de atributos da área afetiva?

130 respostas

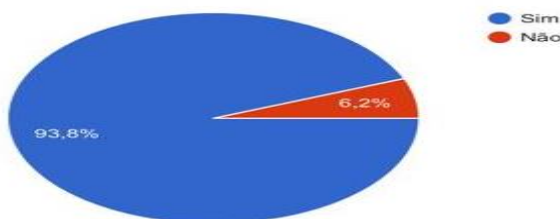


Fonte: AUTOR (2020).

O primeiro questionamento é referente ao gráfico 1, onde foi perguntado se o TFM ajuda ou não a desenvolver atributos da área afetiva, atualmente chamados de Conteúdos atitudinais. Nessa primeira pergunta foi levantado que 92,3% disseram que o TFM desenvolve atributos da área afetiva, uma grande porcentagem que confirma que o TFM ajuda o desenvolvimento de atributos nos militares, como foi abordado anteriormente neste trabalho.

Gráfico 2 – TFM como ferramenta na formação de um líder
O TFM é uma ferramenta importante na formação de um líder militar?

130 respostas



Fonte: AUTOR (2020).

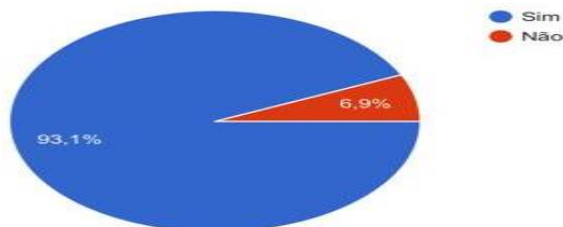
O gráfico 2, foi abordado a importância do TFM como uma ferramenta na formação do líder militar. Do universo entrevistado, 93,8% concordam que o TFM é importante na formação de futuros comandantes. Esse ponto pode-se relacionar com o exemplo que o líder deve passar

aos seus subordinados, tendo disciplina, coragem, motivação e entre outros aspectos já mencionados.

Gráfico 3 – Influência do TFM na liderança

Você considera que o TFM influencia para o exercício da liderança de um comandante?

130 respostas



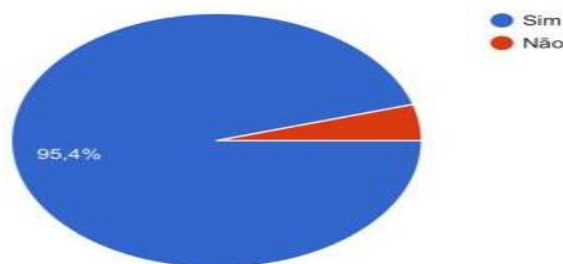
Fonte: AUTOR (2020).

O terceiro gráfico diz respeito sobre a influência do TFM para o exercício da liderança de um comandante, e 93,1% dos entrevistados entendem que sim, o TFM tem influência para liderar. O que embasa o que foi exposto neste trabalho, que TFM é um meio que tem influência, pois possibilita a condição para que quando cobrado o Cadete tenha condições de corresponder em situações de estresse.

Gráfico 4 – O esporte e a liderança

O esporte proporciona a oportunidade de liderança?

130 respostas

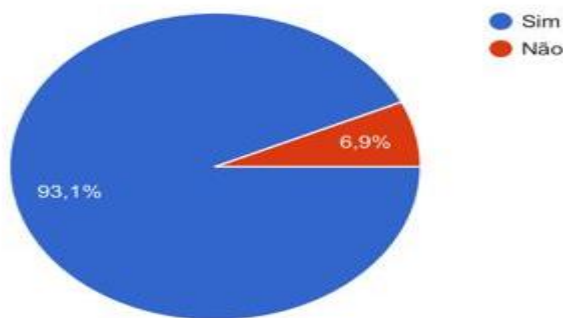


Fonte: AUTOR (2020).

Voltando agora, mais especificamente, para o esporte, a intenção da quarta pergunta foi saber se o universo militar entrevistado concorda ou não com as oportunidades dentro do esporte para liderar. Um volumoso número, com quase a totalidade, 95,4% dos entrevistados, disseram sim. O que vai ao encontro do que foi pesquisado nesse trabalho, que há semelhanças de líderes esportistas e militares.

Gráfico 5 – O esporte imita o combate
Há situações em que o esporte imita o combate?

130 respostas



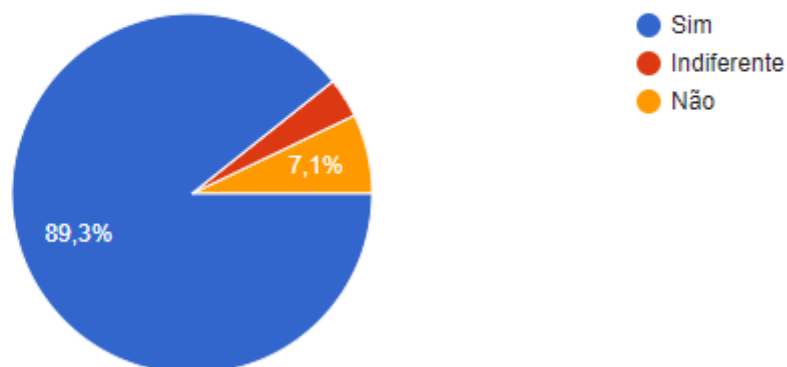
Fonte: AUTOR (2020).

Sobre ter situações em que o esporte imita o combate, 93,1% dos entrevistados afirmam existir essas situações, conforme o gráfico 5. Ratificando o que foi exibido no capítulo que trata sobre liderança e desportos. Onde grandes nomes (Bernadinho, por exemplo) foram mencionados para corroborar com a ideia de que o esporte, em algumas situações, imita o combate.

Os próximos gráficos (6,7,8 e 9) são referentes a amostra de 28 cadetes do curso de infantaria que são destaques de SIEsp e EDL.

Gráfico 6 – Influencia entre TFM e liderança
Você acha que há influência entre TFM e liderança?

28 respostas



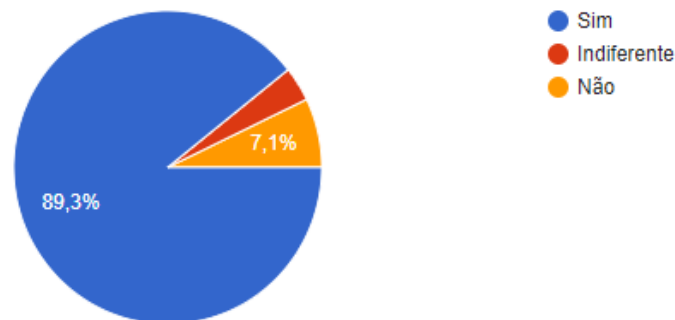
Fonte: Autor (2021)

Mesmo em uma amostra menor, a questão do TFM é importante para a liderança, como podemos observar nesse gráfico, onde 89,3% dos entrevistados acreditam ter influência.

Gráfico 7 – Conteúdos atitudinais que auxiliam no processo de formação

Você acha que os Conteúdos atitudinais desenvolvidos no TFM podem auxiliar no processo de formação de um líder?

28 respostas



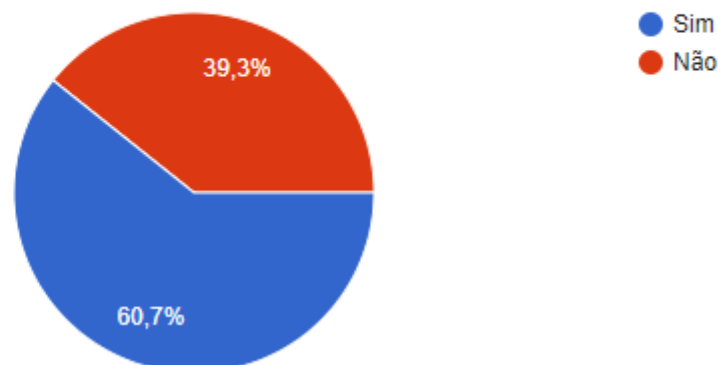
Fonte: Autor (2021)

A grande maioria concorda que os CA podem auxiliar o processo de formação de um líder, tendo em vista os 89,3% dos entrevistados concordarem, lembrando que eles são pessoas que exercem liderança no seu grupo, o que embasa positivamente essa pesquisa.

Gráfico 8 – Gráfico referente a pergunta: “Você é atleta?”

Você é atleta?

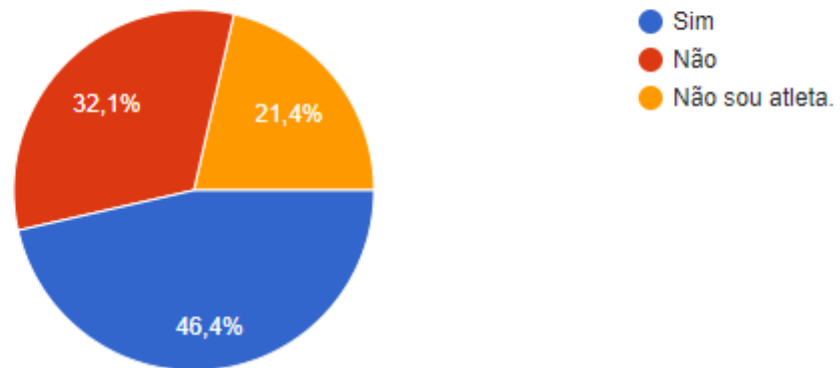
28 respostas



Fonte: Autor (2021)

A maior parte desse grupo é atleta das equipes que compõem a AMAN para a disputa da competição entre as Academias da Força Terrestre.

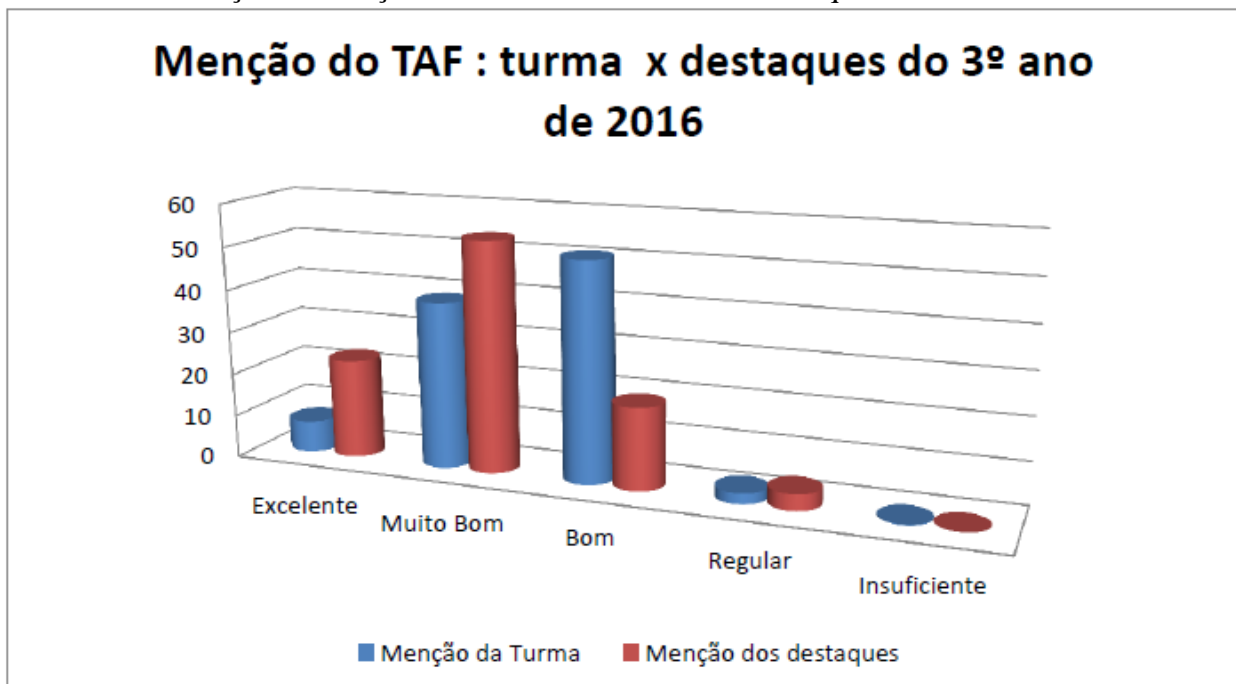
Gráfico 9 – Atletas de modalidade coletiva
 Você é atleta de modalidade coletiva?
 28 respostas



Fonte: Autor (2021)

Essa pergunta objetiva procurar a relação entre o esporte e a liderança, e ratificar a importância do esporte em determinadas situações que pode imitar o combate.

Gráfico 10 – Relação da menção do TAF da turma com os destaques do ano de 2016



Fonte: Fiorin, 2017.

Este gráfico foi exposto para ratificar que a liderança pode ser influenciada pelo TFM, fato que está demonstrado acima, quando se observa que a média dos cadetes destaques é mais alta nos melhores índices do TAF.

Após realizado o estudo de campo, conclui-se que há uma forte relação entre liderança e TFM, e que há o desenvolvimento de atributos da área afetiva com a prática de TFM. Também se conclui que o preparo físico é importante para o exercício da liderança.

Por fim, o TFM está relacionado ao combate, pois a sua prática desenvolve atributos dos quais podemos citar: rusticidade, autoconfiança, camaradagem e iniciativa. Atributos importantes para o líder como também para o comandado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar a importância do TFM e dos Desportos no desenvolvimento da liderança. Para o comandante de pequenas frações a liderança é importante, o que é necessário desenvolver diariamente. O TFM é um meio de desenvolver os atributos da liderança, principalmente no que diz respeito ao preparo físico, fator indispensável para liderança militar.

Assim sendo, realizou-se uma revisão em diversas definições e conceitos retirados de manuais e portarias do Exército e estudos científicos sobre o tema. No desenvolvimento, variados aspectos referentes a liderança foram citados, e também, a relação entre TFM, desportos e liderança. Em um ambiente esportivo ou em um ambiente militar, ela tem a mesma essência com semelhanças e peculiaridades.

Por meio do esporte, que se enquadra dentro do TFM no Exército, obtém-se, também, atributos afetivos como: coragem, decisão, camaradagem, entre outros; com um melhor condicionamento e esses atributos desenvolvidos o líder tem melhores condições para conseguir decidir as melhores ações e comandar seus subordinados. Desta forma, o objetivo geral conseguiu ser alcançado no trabalho, conseguindo verificar o grau de importância e a relação do Treinamento Físico Militar e os Desportos com o exercício da liderança do comandante de fração. Pois, a importância da prática do TFM e dos desportos é o desenvolvimento de atributos que dão a base para o militar ser além de um superior, ser um líder.

Em concordância com as pesquisas bibliográficas, o estudo de campo realizado com 130 militares, entre eles cadetes e oficiais, teve resultados positivos. Posteriormente, uma nova pesquisa, agora com 28 cadetes do curso de infantaria que se destacaram âmbito SIEsp e EDL. Tais resultados já foram exibidos no capítulo anterior (3.0 RESULTADO METODOLÓGICO), porém cabe ressaltar que 92,3% das 130 respostas, optaram por sim, quando perguntados se o TFM influencia para o exercício da liderança de um comandante. 93,1% concordam que há situações em que o esporte imita o combate. Demonstrando o valor de competições esportivas para ajudar a formar e desenvolver atributos inerente a líderes. Os dados levantados nesta pesquisa mostram que há uma forte ligação entre liderança e TFM.

Os conteúdos atitudinais foram apresentados. Eles foram relacionados com o desenvolvimento do militar impactando na liderança, e assim, atinge-se o primeiro objetivo específico que tinha como ideia: Apresentar os conteúdos atitudinais necessários para a liderança militar e desenvolvidos durante a prática do treinamento físico.

A importância do bom preparo e condicionamento físico do comandante para desenvolver a liderança foi destacado no trabalho, em situação, por exemplo, SIEsp e EDL. Este era o outro objetivo específico do estudo, que também foi atingido.

Além disso, o TFM é uma prática saudável que o comandante de fração deve ter para conquistar confiança de sua tropa. Assim, é possível concluir que o TFM está relacionado à liderança, tendo em vista de ser um meio de desenvolver conteúdos atitudinais inerentes ao líder.

Finalmente, as palavras de Henry Miller, sintetizam a importância da liderança para nós militares:

“O verdadeiro líder não tem necessidade de liderar – contenta-se em apontar o caminho”.

REFERENCIAS

BARBANTI, Valdir. O que é esporte? **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 54-58, abr. 2012. Disponível em: <https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/833/840>. Acesso em: 22 jan. 2021.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011. 224 p.

BORGES, Thiago; BARROS, Fernando; MIELKE, Gregore; PARRA, Diana; SIQUEIRA, Fernando; HALLAL, Pedro. Conhecimento de profissionais que atuam em Unidades Básicas de Saúde no Brasil sobre a associação entre inatividade física e morbidades. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 450-456, 30 maio 2018. Brazilian Society of Physical Activity and Health. <http://dx.doi.org/10.12820/rbafs.v.22n5p450-456>.

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

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **Aprova as Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais** (NIDACA - EB60-N-11.004), 2ª edição. Rio de Janeiro, RJ, 2018c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado Maior do Exército. **EB20- 10.350: Treinamento Físico Militar**. 4. ed. Brasília, DF, 2015.

_____. **Lei no 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm >. Acesso em: 10 mar 2020.

BRASILEIRO, Exército. **Manual de Campanha: treinamento físico militar**. 4. ed. Brasília: Brasil, 2015. Disponível em: http://www.esao.eb.mil.br/images/Arquivos/CMB/publicacoes/manual_de_campanha_treinamento_fisico_militar.pdf. Acesso em: 21 dez. 2020.

BRASILEIRO, Exército. **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: Brasil, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BROWN, B. **A coragem para liderar**. São Paulo: Best Seller, 2017.

CARRON, Albert V.; SPINK, Kevin S.. Team Building in an Exercise Setting. **The Sport Psychologist**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 8-18, mar. 1993. Human Kinetics. <http://dx.doi.org/10.1123/tsp.7.1.8>.

DUMITH, Samuel de Carvalho; DOMINGUES, Marlos Rodrigues; GIGANTE, Denise Petrucci. Estágios de mudança de comportamento para a prática de atividade física: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 301, 18 jul. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.5007/1980-0037.2008v10n3p301>.

EXÉRCITO, Ministério do. **Manual do Instrutor**. 3. ed. Brasília: Brasil, 1997. Disponível em: http://www.decex.eb.mil.br/port_/leg_ensino/2_educacao_eb-decex/2_port_092_EME_26Set1997.pdf. Acesso em: 21 dez. 2020.

FERREIRA, Joel Saraiva; DIETRICH, Sandra Helena Correia; PEDRO, Danielly Amado. Influência da prática de atividade física sobre a qualidade de vida de usuários do SUS. **Saúde em Debate**, [S.L.], v. 39, n. 106, p. 792-801, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201510600030019>.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 895 p. ISBN 978-85-385-4240-7.

PURDY, Sean. **O general estadista**. São Paulo: Intermeios, 2018. 182 p.

RÉ, Alessandro H. Nicolai. Crescimento, maturação e desenvolvimento na infância e adolescência: Implicações para o esporte. **Motricidade**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 55-67, 11 nov. 2010. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/motricidade/article/view/103/94>. Acesso em: 22 jan. 2021.

RODRIGUES, Renata Helena. A IMPORTANCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Gestão Estratégica e Organizacional**. Rio de Janeiro: Latec, 2016. p. 2-14. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf. Acesso em: 23 dez. 2020.

SILVA, Paulo Vinícius Carvalho; COSTA JUNIOR, Áderson Luiz. Efeitos da atividade física para a saúde de crianças e adolescentes. *Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 29, n. 64, p. 41-50. jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/pa?dd99=issue&dd0=269> >. Acesso em: 23 maio 2016.

SILVA, M. **O treinamento físico militar no Exército Brasileiro**. Disponível em: www.terinamentomiliar.com.br>. Acesso em: 28 mar. 2020.

TZU, Sun. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2008. 160 p.

VARGAS, Pauline Iglesias; MAZO, Janice Zarpellon; BEGOSSI, Tuany Defaveri; CAPRARO, André Mendes. MEMÓRIAS DA PRÁTICA ESPORTIVA EXTRACURRICULAR EM ESCOLAS PRIVADAS DO PARANÁ (1980-1990). **Movimento (Esefid/Ufrgs)**, [S.L.], v. 26, p. 1-16, 19 set. 2020. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://dx.doi.org/10.22456/1982-8918.103945>.