

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)**

DANIEL PARADA THEODORO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR NA LIDERANÇA
CENTRADA NO LÍDER**

**Resende
2019**

DANIEL PARADA THEODORO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR NA LIDERANÇA
CENTRADA NO LÍDER**

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

Resende

2019

DANIEL PARADA THEODORO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR NA LIDERANÇA
CENTRADA NO LÍDER**

COMISSÃO AVALIADORA

Arthur Dias Pinheiro Mateus – 1º Ten Int
Orientador

Lucas de Souza Garzone - Cap
Avaliador

Mateus Fiamoncini Lopes - 1º Ten Eng
Avaliador

**Resende
2019**

Dedico aos meus pais e esposa.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, que até aqui tem me sustentado, por me dar forças e ânimo para suportar todas as dificuldades da rotina diária dos 5 anos de formação, por ter me ajudado sempre que pedi e mesmo as vezes que não pedi, a ultrapassar meus próprios limites e enfrentar minhas fraquezas.

Aos meus pais, Daniel Carlos Theodoro e Lucinéia A. O. B. Theodoro, os maiores exemplos de homem e mulher, de servos de Deus, de persistência, superação e trabalho duro que tenho na vida e a única mulher que amei na vida e que sempre amarei, Ana Carolina Parada Theodoro, por ter suportado os dias de saudade e distância, e ter persistido e perseverado ao meu lado, me ajudado e contribuído desde sempre pra eu ser o homem que sou.

Por fim, não poderia deixar de mencionar todos os instrutores e monitores que tive em todo essa empreitada de formação, que me fizeram ser o militar que sou hoje, tanto pelos exemplos positivos como pelos negativos, e meu orientador tenente Pinheiro, que mesmo com seu modo “DOMPSA” de ser, é um intendente muito sábio e me ajudou em muito para que esse trabalho fosse desenvolvido a contento.

RESUMO

THEODORO, Daniel Parada. **A Importância do Treinamento Físico Militar na Liderança Centrada no Líder**. Resende: AMAN, 2019. Monografia.

A abordagem deste trabalho dá enfoque no estudo e análise dos assuntos: Liderança centrada no líder, assim como um escopo geral do conceito de Liderança e do tema Treinamento Físico Militar. Para demonstrar como o Treinamento Físico Militar é importante para as missões da atualidade e exemplificar como o militar que não se aplica ao TFM, perde liderança de acordo com as missões onde demonstra incapacidade de cumprir os objetivos, devido a falta de condicionamento físico e de saúde. Com o objetivo final de conscientizar os cadetes e militares de modo que se dediquem mais ao TFM, e entendam sua importância para a sua carreira. Para isso foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo, bibliográfico e documental, por meio de livros de conhecedores e especialistas reconhecidos, além dos manuais de Liderança e de Treinamento Físico Militar do Exército Brasileiro, ainda foi utilizado questionários e uma pesquisa, para se estabelecer relações entre os temas citados, e se entender fidedignamente a real importância do treinamento físico militar para a liderança centrada no líder. O método adotado foi uma pesquisa bibliográfica e de campo, das quais obtiveram dados estatísticos relacionados à importância do TFM para a Liderança centrada no líder. O resultado decorrente deste estudo constatou que há uma grande importância do treinamento físico militar direcionado a liderança centrada no líder, mas que esse não é a única competência e atributo que o militar deve ter para que consiga exercer sua liderança com êxito, a ainda entendeu-se que o TFM não é o principal agente, que os militares veem como imprescindível para que um líder exerça a liderança em sua plenitude, mas que tem sua importância visível e facilmente identificada, na liderança centrada no líder.

Palavras-chave: Liderança. Treinamento Físico Militar. Motivação. Condicionamento Físico. Capacidade Física.

ABSTRACT

THEODORO, Daniel Parada. The Importance of Military Physical Training in Leader-Centered Leadership. Resende: AMAN, 2019. Monograph.

The approach of this work focuses on the study and analysis of the subjects: Leadership centered in the leader, as well as a general scope of the concept of Leadership and the subject Military Physical Training. To demonstrate how Military Physical Training is important for today's missions and to exemplify how the military that does not apply to the TFM loses leadership according to the missions where it demonstrates inability to meet the objectives due to lack of physical and health. With the ultimate goal of raising the awareness of cadets and military personnel so that they become more involved in the TFM and understand its importance for their career. For this, a descriptive, bibliographical and documentary research was carried out, through books of recognized experts and experts, besides the manuals of Leadership and Military Physical Training of the Brazilian Army, questionnaires and a research were also used to establish relations between the themes cited, and to faithfully understand the real importance of military physical training for leader-centered leadership. The method adopted was a bibliographical and field research, from which they obtained statistical data related to the importance of TFM for leader-centered Leadership. The result of this study found that there is a great importance of the military physical training directed to leadership centered in the leader, but that this is not the only competence and attribute that the military must have so that it is able to exercise its leadership successfully, it is noted that the TFM is not the main agent, which the military sees as essential for a leader to carry out the leadership in its fullness but that has its important visible and easily identified leader-led leadership.

Keywords: Leadership. Military Physical Training. Motivation. Physical Conditioning. Physical Ability.

LISTA DE FIGURAS

Chefia x Liderança.....	22
Liderança.....	23
Gráfico 1 – Escala do grau de importância que o condicionamento físico de um líder tem para que exerça a liderança em sua plenitude.....	44
Gráfico 2: Atributos que são mais importante para um líder possuir.....	45
Gráfico 3 – Nível de confiança que soldados e cabos tem em um oficial que tem condicionamento físico ruim.....	46
Tabela que relaciona a menção com a nota, e gráfico que relaciona proporção da menção do TAF dos cadetes destaques dos quatro estágios da SIEsp e EDL, extraída do TCC de FIORIN 2017.....	49
Gráfico comparativo das notas do TAF dos cadetes destaques, frente as notas dos cadetes não destaques.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos de chefia e liderança.....	24
Tabela 2: Notas de TAF dos cadetes destaques do EDL e dos quadro estágios da SIEsp no ano de 2016.....	48
Tabela 3: Continuação...Notas de TAF dos cadetes destaques do EDL e dos quadro estágios da SIEsp no ano de 2016.....	49

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO – METODOLÓGICO.....	12
2.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
2.2 REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.2.1. Problema.....	14
2.2.2. Hipóteses.....	15
2.2.3. Objetivos.....	15
2.2.3.1. Objetivo geral.....	15
2.2.3.2. Objetivos específicos.....	16
2.2.4. Limitações da pesquisa.....	16
2.2.5 Referencial Metodológico.....	17
2.2.5.1 Tipo de pesquisa.....	17
2.2.5.2 Coleta de dados.....	18
2.2.5.3 Tratamento dos dados.....	18
3 LIDERANÇA.....	19
3.1 FATORES DA LIDERANÇA.....	23
3.1.1 Situação.....	23
3.1.2 Líder.....	24
3.1.3 Liderados.....	25
3.1.4 Comunicação.....	25
3.2 TEORIAS DA LIDERANÇA.....	26
3.2.1 Corrente centrada na figura do líder.....	26
3.2.2 Corrente centrada nos seguidores.....	27
3.2.4 Corrente Integradora.....	28
3.3 LIDERANÇA MILITAR.....	29
3.4 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR.....	30
3.5 ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA QUE FAVORECEM A LIDERANÇA.....	34
3.5.1 Lealdade.....	34
3.5.2 Aptidão Física.....	34
3.5.3 Responsabilidade.....	35
3.5.4 Iniciativa.....	36

3.5.5 Conhecimento técnico e tático.....	36
4. TREINAMENTO FÍSICO MILITAR.....	37
4.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR.....	38
4.2 RELAÇÃO ENTRE O TREINAMENTO FÍSICO MILITAR E A SAÚDE.....	38
4.3 INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE FÍSICA NA EFICIÊNCIA DO MILITAR EM SUA ROTINA.....	39
4.4 O TFM COMO FACILITADOR DA LIDERANÇA E A ATUAÇÃO DO COMANDANTE DE PELOTÃO....	40
4.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	41
5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....	42
5.1 RESULTADO DO PRIMEIRO ITEM RELACIONADO AO GRAU DE IMPORTÂNCIA DO CONDICIONAMENTO FÍSICO EM RELAÇÃO A LIDERANÇA EXERCIDA PELO LÍDER.....	42
5.2 APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DO ITEM A RESPEITO DA IMPORTÂNCIA DA APTIDÃO FÍSICA EM MEIO A OUTROS ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA.....	43
5.3 RESULTADO DO ITEM QUE ABORDA O GRAU DE CONFIANÇA QUE O SUBORDINADO(CABO/SOLDADO) TEM EM UM OFICIAL QUE TEM UM CONDICIONAMENTO FÍSICO RUIM.....	44
5.4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA QUE RELACIONA CADETES DESTAQUES DA SIESP E DESTAQUES DO EDL, COM SUAS RESPECTIVAS NOTAS DO TAF.....	46
5.5 ANÁLISE DE DADOS.....	49
5.5.1 Análise de dados da pesquisa que relaciona cadetes destaques da SIEsp e destaques do EDL, com suas respectivas notas do TAF da turma de 2016.....	50
6 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

O mundo militar desde as primeiras gerações da guerra, onde o objetivo era o enfrentamento de massas de homens utilizando formações táticas de linhas e colunas, se atenta para a importância da liderança no âmbito das diversas frações e nos mais amplos aspectos dos trabalhos em conjunto.

Desde aquela época longínqua, os melhores exércitos contavam com figuras de homens bravos e corajosos que exerciam liderança, de modo a incentivar, persuadir, e motivar seus liderados para cumprirem qualquer missão, por intermédio principalmente do exemplo que exerciam sobre seus comandados.

Faz-se ainda importante o entendimento de que as operações militares estão em aceleradas mudanças, onde se tem, corriqueiramente, atualizações do ambiente de atuação, seja pelas novas tecnologias desenvolvidas, seja pelo diferente tipo de missões que são realizadas, ou mesmo a atuação a população civil em meio as operações.

Tendo em vista as constantes operações desempenhadas pelo Exército Brasileiro atualmente, onde se abarca Operações GLO, Operações de Cooperação e Coordenação Interagências e Operações de Paz, fica clara a importância da atuação de um líder militar para com sua fração de modo a controlá-los, induzi-los e persuadi-los para correta atuação, nos diversos problemas militares que surgirem.

Diante do exposto, o presente trabalho visa apresentar os atributos inerentes ao tenente comandante de pelotão e demais frações, para que assim haja a conscientização do atual cadete, futuro oficial e líder militar, utilizando como população para a pesquisa e questionários: oficiais, cadetes e outros militares como cabos e soldados.

A partir dessa ideia, elabora-se a seguinte pergunta acerca do tema: como o treinamento físico militar influencia na liderança de um comandante de pelotão, no âmbito específico da liderança que tem como base o líder? Por conseguinte o exemplo que o comandante de pelotão dá aos seus subordinados, tendo como aliado o bom desempenho físico, proporcionado pelo TFM, e esses são primordiais para desempenho eficaz da liderança?

Assim, o trabalho ficará encarregado de responder a tais perguntas no desenvolvimento e desenrolar do mesmo, tendo como objetivo geral o estudo da relevância do

preparo, e do condicionamento físico do líder militar, e suas influências na liderança do tenente e oficial comandante de pelotão.

Ainda foram considerados outros aspectos imprescindíveis a serem tratados para a compreensão das características do líder militar: a demonstração da importância do TFM para as operações militares da atualidade e a exemplificação dos resultados negativos de um militar que não se aplica ao TFM, quanto a perda de liderança diante de seus subordinados.

O conteúdo do trabalho, limita-se nos temas: LIDERANÇA e TREINAMENTO FÍSICO MILITAR. Tratando dos conceitos dos mesmos e de um leque de características e abordagens necessárias para a compreensão e entendimento do objetivo geral e dos objetivos específicos, além das indagações acerca do tema já supracitadas.

Para a consecução dos objetivos já propostos, o trabalho foi estruturado de uma forma que pudesse facilitar a compreensão dos assuntos e a gradativa assimilação do conteúdo por parte do leitor. Assim ficou exposto no segundo capítulo, o referencial teórico-metodológico, no terceiro capítulo tem-se os conceitos da liderança em si, o quarto capítulo trata do Treinamento Físico Militar, no quinto capítulo está apresentada a análise e interpretação dos dados e, por fim, no sexto e último capítulo é revelada a conclusão.

Em por menores, o segundo capítulo é dividido em duas partes: a revisão da literatura e antecedentes do problema, onde se tem a origem e motivação do problema, a segunda é o referencial metodológico e procedimentos que serão aplicados para a construção do trabalho.

No terceiro capítulo inicialmente está disposta a conceituação do termo Liderança e comparação com o termo “chefe”. Em seguida, listou-se os tipos de liderança, acompanhado da explicação seus conceitos, pois esta pode ser exercida de diferentes formas, dependendo das características do comandante de fração e dos vários fatores que influenciam na escolha da mesma. Ainda, foram abordados os atributos essenciais de um líder militar e também a influência do líder sobre sua fração. As fontes de pesquisas utilizadas para tais explanações, foram: o livro “Precisamos de Líderes” de Mário Hecksher Neto(1998), o manual de Liderança Militar C 20-10 (BRASIL,2011), e o Caderno de Instrução do projeto de Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, 2013).

No quarto capítulo, com a utilização do manual do Exército Brasileiro de Treinamento Físico Militar EB20-MC-10.350 (BRASIL, 2015), além de outros meios de pesquisa, serão expostos os objetivos do Treinamento Físico Militar, a influência que o TFM tem sobre a liderança centrada no líder, mostrando como o exemplo interfere na opinião e credibilidade passada aos liderados, e na própria vida pessoal do líder militar, quanto ao seu

desempenho nas atividades rotineiras e de treinamento físico, além dos malefícios que se obtém ao não se praticar o TFM, não só relacionado ao desempenho físico do agente, mas também a interferência na liderança do mesmo.

No quinto capítulo, constará os resultados dos dados obtidos, que serão analisados, apontando a correlação com as hipóteses iniciais já elaboradas.

No sexto e último capítulo tem-se a conclusão trabalho realizado, abordando as resoluções das perguntas que foram feitas inicialmente, e dos objetivos dispostos, explanando as principais consequências e desenredo que o estudo e a análise de dados adquirida, gerou.

2 REFERENCIAL TEÓRICO – METODOLÓGICO

A pesquisa realizada tem como tema principal a Liderança, tendo como tema associado o Treinamento Físico Militar(TFM), os temas são inter-relacionados para demonstrar como o TFM influencia na liderança centrada no líder, tendo como foco a conscientização do atual cadete, futuro oficial, formado na Academia Militar das Agulhas Negras, e demais militares que exerçam funções de liderança.

O objetivo de tal esclarecimento acerca do tema, é conscientizar os cadetes e militares em geral a dedicar-se ao TFM com mais afinco, adquirindo o entendimento de que este não interfere apenas no desempenho físico do militar, mas também na liderança que tem como enfoque o líder, e que essa dedicação lhe será útil para melhor desempenhar suas missões, em qualquer esfera de operacionalidade.

2.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa em vigor tem como enfoque principal, a conscientização dos cadetes e demais militares, fazendo com que despertem para a importância do TFM nos seus cotidianos, e principalmente no cumprimento de missões reais e nas demais atividades que se seguem em suas carreiras.

Deste modo a pesquisa abordará os aspectos teóricos e práticos da devida importância que se deve dar ao TFM, por meio de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e quantitativa, além de uma pesquisa de campo, coletando as opiniões de cadetes dos 4 anos da Academia Militar das Agulhas Negras(AMAN), de oficiais, soldados e cabos, para que se tenha um entendimento pleno de como o TFM influencia na liderança centrada no líder.

Ainda, foi utilizado como meio de análise de dados, para se compreender os objetivos do trabalho, uma pesquisa retirada do trabalho de conclusão de curso de 2017, do cadete Fiorin, tal pesquisa aborda a relação entre os resultados do teste de aptidão física dos cadetes com os cadetes que foram destaques na Seção de Instrução Especial(SIEsp) da AMAN, e do Exercício de Desenvolvimento de Liderança(EDL) do ano citado, para demonstrar a influência que o TFM tem na liderança.

2.2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o início das pesquisas e buscas pelo que há de mais moderno existente sobre o tema: “A influência do TFM na liderança centrada no Líder”, foram encontrados os seguintes documentos: O Manual de Campanha Treinamento Físico Militar EB20-MC-10.350 (BRASIL, 2015), no qual a parte relacionada ao TFM é abordada desde sua parte doutrinária, passando pelo viés técnico que demonstra e padroniza como deve ser executado e conduzido os treinamentos físicos em todas suas modalidades, chegando aos resultados que se obtém com o empenho e implemento dos treinamentos à rotina militar.

Tal manual aborda ainda a importância do TFM para os militares, os ganhos proporcionados na saúde do militar e na capacitação destes para as mais diversas funções e missões no combate, ainda dispõe que, “[...] em particular o TFM, aplica-se e é obrigatório a todo militar considerado apto para o serviço ativo” (BRASIL, 2015, p.1-1). Deste modo já observa-se inicialmente, que o militar que não pratica o treinamento físico, está em desacordo com as normas estabelecidas, e obrigatoriedade que se exige para tal.

O conhecimento das habilidades, deficiências e da personalidade do soldado, por parte do líder, é de suma importância de acordo com Manual de Campanha Treinamento Físico Militar, pois isso faz com que o líder fique ciente dos problemas que pode enfrentar com cada subordinado, ao mesmo tempo que estes devem identificar no líder, traços de caráter e atributos que condizem com a situação em que se encontram, como o a capacidade física e o bom desempenho no treinamento físico militar, para desempenhar as missões que lhe forem delegadas.

Todas essas abordagens sugerem que a importância do treinamento físico militar, e conseqüentemente, a capacidade física do líder, deve ser analisada e relacionada a liderança em um estudo que no caso, é o vigente trabalho, para que seja estudada essa relação e tomada uma conclusão fundamentada, de acordo com manuais, documentos, livros, além de questio-

nários e análises de dados já formulados, para que seja encontrada uma verdade a respeito do assunto.

Foi encontrado também o Manual de Campanha Liderança Militar C 20-10 (BRASIL, 2011), que dá todo o amparo relacionado aos conceitos de liderança militar, aprofundando-os, exemplificando as teorias, as formas de exercer liderança, além das competências necessárias aos líderes militares.

Este manual cita inclusive a definição da teoria que é núcleo central deste trabalho. Diz que:

Essa corrente foca principalmente o que o líder é e o que ele faz. Consideram os seguidores dessa linha de pensamento que a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio. Portanto, interpretam o destaque do líder como resultante de suas qualidades ou de suas ações frente aos demais integrantes do grupo (BRASIL, 2011, p. 2-3).

Deste modo, já se percebe nessa passagem do manual, que essa teoria da liderança é constituída baseada nas qualidades e capacidades do líder, assim sendo, dá a oportunidade do trabalho de demonstrar o treinamento físico militar, como fator de importância na liderança centrada no líder.

Ainda a respeito da liderança militar, de acordo com Hecksher (1998, p.37) “Um dirigente doente dificilmente conseguirá a confiança de seus subordinados ou funcionários e virá a liderá-los”. A partir dessa citação é denotada a importância que a saúde tem para o preparo físico do líder, o que, claramente interferirá no nível de confiança dos subordinados deste líder, fazendo com que haja a possibilidade de insucesso ao cumprir alguma missão, visto que esses subordinados podem hesitar ao cumprir alguma ordem por falta de confiança.

2.2.1. Problema

O trabalho em questão pretende fornecer ferramentas e análises para que se conscientize os cadetes e militares de que o Treinamento Físico Militar é de suma importância, pois tem se notado relativo desinteresse por parte dos militares e cadetes, que treinam exclusivamente por que são obrigados, pelo próprio planejamento dos quadros de trabalho das organizações militares, e não se dedicam suficientemente para ter um bom rendimento.

O problema gerado por esse tipo de pensamento e atitude displicente quanto ao treinamento físico é a queda de liderança dos futuros oficiais, bem como de todos militares em suas esferas de comando, fazendo com que os subordinados de tais comandantes, não

executem da melhor forma e com a eficiência necessária as mais diversas missões, sejam em situações de paz ou de guerra, podendo por vezes levar a missão ao fracasso.

2.2.2. Hipóteses

A pesquisa a ser desenvolvida parte do princípio de que o cadete da AMAN tem tido um crescente comportamento de desleixo e despreocupação com o Treinamento Físico Militar, sendo evidenciado pelos resultados do Teste de Aptidão Física. Nesse contexto, o futuro oficial do Exército Brasileiro estará diante de seu pelotão e deverá comandá-lo de forma eficiente, utilizando-se da liderança para formá-los e influenciá-los a serem bons militares, a fim de atingir o objetivo final de sua fração dentro do contexto de cada operação militar, cumprindo quaisquer tipo de missão.

As hipóteses de investigação se apresentaram da seguinte maneira:

- a) Se o treinamento físico militar realmente é um fator preponderante na liderança centrada no líder, este só consegue liderar caso possua um bom resultado no TFM.
- b) Se a hipótese citada acima for verdadeira, não se encontrará relação entre cadetes e militares que tem um condicionamento físico ruim e uma boa capacidade de liderar seus subordinados, sendo assim os que tem um resultado de TFM ruim, podem não exercer de modo satisfatório a liderança, em suas esferas de poder.

2.2.3. Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho de pesquisa, de modo que se estabeleça metas, para que seja apresentada uma conclusão bem fundamentada.

2.2.3.1. Objetivo geral

Tem-se como objetivo geral da pesquisa analisar os dois temas centrais do trabalho: Treinamento Físico Militar e Liderança focada na figura líder, utilizando para isso teses e argumentos retirados dos mais diversos documentos, manuais e livros a respeito dos dois temas, como: “Precisamos de Líderes”, obra elaborada pelo Coronel de Infantaria da reserva ativa do Exército Brasileiro, do Manual de Liderança e do manual de Treinamento Físico Militar do Exército Brasileiro, entre outros, que serão apresentados no corpo do trabalho, no

desenvolver da pesquisa além de conscientizar os cadetes quanto a importância do TFM para a liderança centrada no líder.

Além de conscientizar todos militares que tem sob sua responsabilidade qualquer fração, o trabalho foca no cadete futuro oficial, que já exerce liderança, e exercerá em sua plenitude após formado na AMAN, por meio de uma análise de dados e bibliográfica documental, além de um questionário que tem como o público-alvo oficiais, cadetes cabos e soldados, e a utilização de pesquisas realizadas por outros trabalhos de conclusão de curso, de anos anteriores.

2.2.3.2. Objetivos específicos

Serão verificados os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender e identificar a influência que o treinamento físico causa na liderança centrada no líder, tendo como foco o cadete, futuro oficial do Exército Brasileiro.
- b) Compreender a relação entre líder e subordinado e como o condicionamento físico interfere no cumprimento de qualquer missão, até mesmo, no rendimento diário do militar.
- c) Exemplificar como o militar que não dá a devida atenção e se esforça para realizar o TFM de maneira satisfatória, ou mesmo nem faz, perde liderança com seus subordinados.

2.2.4. Limitações da pesquisa

Apesar do esforço de realização de uma pesquisa de campo, os dados são de certa forma incipientes e diminuídos, pelo fato de não se encontrar um público-alvo grande para o tipo de comparação entre resultados das notas de TFM de cadetes em relação a cadetes destaques em atividades de liderança. Além de produtos bibliográficos e documentais, que tenham enfoque na liderança militar, e não só na liderança civil e servidora.

Uma série histórica de dados permitiria um melhor contraste e análise das informações. Por se tratar de uma pesquisa do tipo bibliográfica e de campo, o processo de coleta dos dados se deu pela tabulação da informação obtida nos livros de referência, mencionados anteriormente, bem como dos questionários relacionados com o tema, além da comparação dos dados obtidos dos graus de TFM dos cadetes de 2017, em relação a cadetes destaques em ati-

vidades da Seção de Instrução Especial da AMAN, além de cadetes destaques em exercícios de desenvolvimento da liderança.

2.2.5 Referencial Metodológico

Esta seção do texto tem por finalidade definir os parâmetros e os passos dos procedimentos metodológicos utilizados para a análise do problema.

2.2.5.1 Tipo de pesquisa.

Será realizada uma pesquisa de cunho descritivo que tem por característica, analisar, observar, registrar e estabelecer uma correlação entre variáveis que envolvam fatos, sem que haja influência do autor nessas variáveis, qualitativa por meio de um questionário, bibliográfico e documental, onde por meio de Livros de conhecedores e especialistas reconhecidos, serão abordados os motivos pelo qual o Treinamento Físico Militar deve ter grande enfoque e esforço durante a formação do oficial combatente de carreira da linha bélica do exército, e mesmo após formado o cadete, para a formação da liderança centrada no líder. E também as consequências da negligência ao não realizar, ou não realizar de forma produtiva o TFM.

Ainda será utilizado um estudo de caso controle, analisando fatos após sua ocorrência, sem que sejam manipulados pelo autor, por meio de uma pesquisa de um Trabalho de Conclusão de Curso de 2017, do cadete Fiorin, que forneceu os dados referentes a pesquisa já supracitada, por fim, o trabalho teve como suporte os seguintes tipos de pesquisas:

a) Pesquisa Bibliográfica: levantamento do material necessário para compreensão do assunto, em especial as obras de Mário Hecksher Neto(1998), o manual de Liderança Militar C 20-10 (BRASIL,2011), e o Caderno de Instrução do projeto de Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, 2013), além do manual brasileiro de Treinamento Físico Militar EB20-MC-10.350 (BRASIL, 2015)

b) Pesquisa de Campo: a observação direta e a aplicação de questionários, onde serão expostas as opiniões dos cadetes a respeito de como entendem e quantificam a importância do Treinamento Físico, para a Liderança centrada no líder.

c) Estudo de caso controle: investigar fatos após a sua ocorrência, sem que haja a manipulação das variáveis que foram fornecidas pelo trabalho de conclusão de curso do

cadete FIORIN de 2017, onde analisou as notas de TFM dos cadetes destaques, em meios aos demais cadetes, para verificar se há uma tendência entre as notas de TFM e o fatos dos cadetes se tornarem destaques em atividades que demandam liderança.

2.2.5.2 Coleta de dados.

Visando uma coleta de dados eficaz, todo o material bibliográfico e questionário foram feitos para serem comparados e interligados, construindo paulatinamente uma conclusão, bem fundamentada e lógica.

O questionário(forma de análise de dado), cujo modelo estará disponível nos apêndices do TCC, estará disposto em dois questionários de opinião, tendo como público: oficiais, cadetes e soldados. O primeiro, reside em um questionamento a respeito do grau de importância do condicionamento físico de um oficial para que ele exerça a liderança, tendo como graus o intervalo de 0 a 10, e enquadrando posteriormente intervalos de graus em: “Pouco Importante”, “Importante” e “Muito Importante”.

O segundo questionário abordou a respeito da colocação hierárquica dos atributos da área afetiva que um oficial deve possuir, tendo como objetivo localizar onde se enquadra o condicionamento físico entre os demais atributos como: iniciativa, liderança, lealdade, coragem entre outros. Perguntando a oficiais, cadetes e soldados quais atributos eles consideram como mais importantes para um oficial exercer a liderança.

Com eles foram buscados se atingir os objetivos do trabalho, que consiste em analisar e descobrir qual a verdadeira importância do treinamento físico militar referente a liderança centrada no líder, e a relação entre eles, nesta fase por meio de dados, para conscientizar assim não só os cadetes como também os demais militares que estão negligenciando a importância deste fator de liderança, e tem sob sua responsabilidade quaisquer frações.

Não obstante foi utilizado como forma de exemplificar os questionamentos do trabalho, uma pesquisa realizada por um trabalho de conclusão de curso de um cadete da Academia Militar das Agulhas Negras, de 2017, o qual expõe dentro de uma amostra de 50 cadetes, que são destaques da Seção de Instrução Especial e da prova Aspirante Mega (Exercício de Desenvolvimento de Liderança do 3º ano de Infantaria), com os seus respectivos resultados dos Testes de Aptidão Física, aplicados pela Seção de Educação Física.

2.2.5.3 Tratamento dos dados

Para efeito da análise e tratamento de dados utilizou-se uma forma de tratamento qualitativa (bibliografia, analisando relação entre variáveis) e quantitativa (questionário). Isto é, buscou-se compreender tanto o embasamento teórico sobre o assunto, apresentando-se os conceitos de livros, e manuais do exército, e outros autores de forma que pudesse ter um pleno entendimento dos objetivos do trabalho, tendo ainda uma pesquisa realizada no ano de 2017, pelo então cadete Fiorin, hoje oficial, que relaciona os resultados do TAF com os cadetes destaques da SIEsp e do EDL.

3 LIDERANÇA

A liderança desde os primórdios se manifesta e é utilizada, mesmo sem que os indivíduos que participam da ação, entendam que a estão utilizando, é intrínseco às atividades em grupo, que se tenha um indivíduo que toma a frente: comanda, chefia e organiza os demais, para se realizar determinada ação com êxito, evitando com que se tenha desorganização e falta de iniciativa e desperdício de tempo, para se resolver um problema de forma eficiente.

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (NEZ, 2008).

De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações pode ter alguns significados diferentes, “constata-se que a maior parte dos autores conceitua a liderança como processo de influência de um indivíduo sobre o outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada”.

Dando mais enfoque a essa análise do termo Liderança, de acordo com o Dicionário Aurélio da língua portuguesa, liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder.

E ainda por vezes o termo liderança é confundido com gerência, mas estudiosos do assunto frisam veementemente que a liderança não é sinônimo de gerência, administração ou chefia, mas sim, que a liderança é um termo que se aglutina além dessas três ideias, a outros elementos para que os liderados sejam motivados, e façam suas missões da melhor forma e o mais rápido possível.

De acordo com todas citações expostas, pode-se inferir que a liderança está diretamente ligada a ação do líder de conseguir influenciar, lidar com o psicológico e emocional dos indivíduos, através do seu modo de agir e sua persuasão, para que um grupo ou indivíduos isolados, tendo objetivos bem definidos e de acordo com a competência de seus subordinados, possam assim, direcionar seus esforços para um mesmo objetivo a fim de cumpri-lo do melhor jeito possível.

Buscando por outras fontes, encontramos que o autor Richard L. Daft em seu livro a experiência da liderança, define a liderança como: a relação de influência que ocorre entre os líderes e seus seguidores, segundo o qual as duas partes pretendem chegar a mudanças e resultados reais que refletem efeitos que compartilham, são os elementos básicos dessa definição: líder, influência, intenção, responsabilidade, mudança, propósito comum e seguidores.

Mais uma vez afirma-se o fato de que a liderança tem como verbo principal de seu conceito, a “influência”, a qual é feita pelo líder sob seus liderados, por meio de diversos aspectos, inclusive o tema principal deste trabalho, a questão do condicionamento físico que é adquirida por meio do treinamento físico militar, e outros demais aspectos que serão abordados, sendo eles: fatores e níveis de liderança, para um melhor aprofundamento a respeito do conceito da liderança.

Outro importante esclarecimento que deve ser feito, é a respeito da diferença entre chefia e liderança, deste modo mais a frente se entenderá, como o TFM interfere na liderança, e pode ser um dos aspectos que contribui para a formação do estigma de um líder, e não um chefe, e como um líder pode se utilizar o TFM, não só pra se utilizar do exemplo mas torná-lo uma ferramenta liderança.

Segundo a tradução de George E. M Kelly, o chefe é aquele que simplesmente delega, enquanto o líder apoia e facilita o trabalho. A partir dessa tradução pode-se inferir que o líder leva o seu liderado ao sucesso, ele utiliza de ferramentas e se esforça para facilitar o trabalho do liderado, ele se desgasta mais, mas acompanha o liderado para que atinja o objetivo estabelecido.



Figura 1: Chefia x Liderança

Fonte: <https://blog.grupofatos.com.br/chefe-ou-lider-como-essa-diferenca-influencia-em-seus-numeros/> , acesso em: 07 maio 19.

Ainda sobre essa análise, agora abordando o significado de chefia, analisando o indivíduo que atua como chefe, no trabalho de Liane Margareth Panzenhagen e Egeslaine de Nez; CHEFIA E LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: ALGUMAS REFLEXÕES, é explicado que:

O chefe não visa o melhor de sua equipe, procura apresentar-se irritado para assim intimidar sua equipe, não escuta a opinião dos seus colaboradores, ou seja, subordinados, sempre está a procura de defeito de um colaborador para assim, demonstrar aos outros sua autoridade, consegue apenas ver as falhas, para ele não existe profissional que se supere e que tem qualidade. (MARGARETH;NEZ 2012, p. 3).

A partir disso, vê-se que o chefe é um indivíduo que ao contrário do líder que se utiliza da influência, persuasão, entre outros, se utiliza do poder que lhe é disponível, e que se atém a comandar, gerir, organizar, seus subordinados de acordo com seus próprios conceitos e pensamentos, não escuta aos outros, e em vez de ser um facilitador como o líder é, se torna um dificultador.

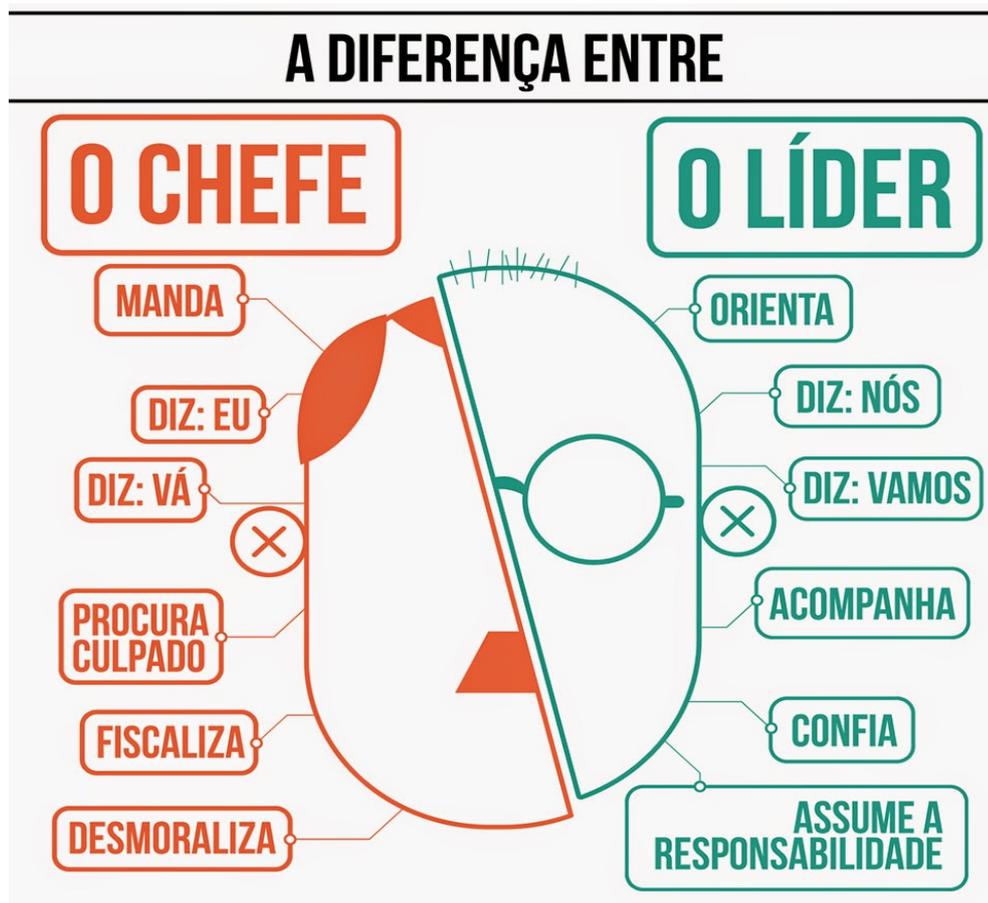


Figura 2: Liderança

Fonte: <http://deboraliraa.blogspot.com/2015/03/quiz-o-que-voce-queria-ser-um-chefe-ou.html>, acesso em: 07 maio 19

De acordo com trabalho exercido por Liane Margareth Panzenhagen e Egeslaine de Nez, que fizeram uma pesquisa de campo, se utilizando de um questionário com vinte e um professores e nove técnicos do ensino superior, todos pertencentes ao quadro dessa universidade pública. Do total, doze entrevistados devolveram o documento, totalizando uma amostra de 40%.

Para caracterizar os entrevistados, foi requerido o grau de instrução, sendo que apenas um respondente tem Ensino Médio e o restante tem nível superior ou estão cursando. Há também profissionais que já tem mestrado e/ou doutorado. Quanto à idade deles variou de vinte à cinquenta e nove anos. Uma das primeiras questões perguntava aos profissionais, o que é ser chefe e, em seguida, o que é ser líder.

As respostas encontradas sobre os conceitos de chefia e liderança estão dispostas na tabela a seguir:

CHEFIA	LIDERANÇA
Imposição de tarefas	Delegação
Autoritarismo	Autoridade consentida
Maltrata sua equipe de trabalho	Trabalha em equipe
Indivíduo insensível	Relações interpessoais
“Mandante” das atividades	Exerce influência positiva
Benefício próprio	Relação de confiança
	Respeita opiniões e idéias

Tabela 1: Conceitos de chefia e liderança

Fonte: Pesquisa de campo realizada numa universidade pública do Estado de Mato Grosso (2010).

Para Hecksher Neto(1998, p.9) “Líder é o que chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, sendo, também o guia, chefe, ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião”. Ainda de acordo com ele “Chefe, é o principal entre outros, aquele que exerce autoridade, o dirigente, o diretor, o patrão, aquele que governa ou comanda, o cabeça, o caudilho”. Ainda nessa linhagem, outra definição que Hecksher nos dá é que “o líder é aquele indivíduo capaz de influenciar pessoas para que cooperem em favor de uma finalidade ou de uma empreitada que vierem a julgar desejável”.

Por fim analisando tal tabela com os resultados dos questionários aplicados pelas duas pesquisadoras, fica evidente como o líder, faz com que uma organização ou um grupo, trabalhe mais motivado, e de modo mais facilitado, tendo realmente a ajuda de seu comandante por meio do uso de elementos como confiança, influência positiva por meio de exemplo, respeito, e grande utilização das boas relações interpessoais, os seus subordinados facilmente cumprirão uma missão e da melhor forma possível.

3.1 FATORES DA LIDERANÇA

Serão abordados agora os fatores, os itens que são considerados necessários para se formar uma liderança, são eles: A situação, o líder, os liderados e a comunicação.

3.1.1 Situação

De acordo com Hecksher Neto(1998, p.12), “A situação é criada por todos aspectos internos ou de um grupo, sociedade ou instituição, somados às circunstâncias externas que, sobre eles, possam exercer algum tipo de influência”. Pode-se então entender que a situação é

tudo que acontece internamente e externamente ao grupo que poderão interferir na escolha de linha de ação do comandante.

Ainda na mesma obra, “Precisamos de Líderes”, Hecksher diz que é muito fácil deduzir, diversas situações diferentes que poderão surgir dentro de uma instituição, as quais não se tem uma maneira padronizada de resolver com exatidão e saber certamente a linha de ação correta a se seguir, com isso ele quer dizer que o líder é o responsável por enfrentar esse tipo de situação de crise imprevisível.

Os líderes devem ser capazes de se adaptar a essas situações de crise imprevisíveis, pois, como estamos tratando de uma liderança no aspecto militar, o que mais será encontrado em combate é esse tipo ambiente incerto, onde se acontecem situações não previstas, e que as decisões devem ser adaptadas e executadas de acordo com problema, e os líderes são os responsáveis por elas, e devem estar aptos.

3.1.2 Líder

Como segundo fator da liderança, este traz algumas dificuldades com relação a se determinar o que o líder deve “ser”, ou seja, segundo Hecksher Neto(1998, p.12), a natureza de seu caráter e capacidade física, que englobam seu senso moral e os atributos que integram sua personalidade, além de sua saúde e resistência(capacidade de “durar na ação”).

Nesse trecho acima, o autor já explicita um dos entendimentos necessários para se cumprir um dos objetivos do trabalho, de forma sucinta ele aborda, a respeito, da capacidade física, da saúde e resistência, que é a capacidade de “durar na ação”, assim já nos faz entender como o TFM tem influência no quesito líder, se estendendo pra liderança centrada no líder, no caso dizendo que o líder deve ser um indivíduo com capacidade física, saúde e resistência(o que provém de uma boa capacidade física).

Continuando com os conhecimentos expostos por Hecksher Neto (1998, p. 13) ele diz ainda que o líder deve “saber”, deve ter a noção de que tipo de conhecimento adquirido através do estudo ou da experiência, lhe será necessário para levar sua organização ou grupo sob sua responsabilidade, a cumprir quaisquer missões, inclusive nas crises e na normalidade, e ainda “o líder deve **fazer**, isto é, como ele deverá agir no dia a dia e nas crises, diante dos pequenos e grandes problemas que se apresentarem” Hecksher Neto 1998, p. 13, grifo do autor).

Por fim de acordo com Hecksher (1998, p 13), o líder deve ter em mente esses três aspectos a serem determinados, pois o “ser”, “fazer”, e “saber”, estão interligados, e são inter-

dependentes, pelo fato do ser humano ser uno e indivisível, todos esses três verbos, formam a competência do líder.

3.1.3 Liderados

Quanto a esse fator “[...] os grupos não são homogêneos, isto é, as pessoas que os integram são diferentes entre si” Hecksher Neto(1998, p. 13). Ainda nesse viés a respeito das diferenças interpessoais segundo Hecksher Neto(1998, p. 14) “[...] o líder do grupo deverá conduzir-se de modo diferente com cada membro da equipe de pesquisa, de acordo com as características individuais”. Tendo ainda mais um especialista do assunto como opinião: cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades (MINICUCCI, 2007)

Tendo em vista essas três passagens sobre o tratamento com o liderado, fica enfatizado a preocupação que o líder deve tratar seus liderados e como deve ter flexibilidade, pra lidar com cada um de seus liderados de acordo com suas individualidades e características próprias. Sendo isso de extrema importância para que se consiga potencializar as habilidades de cada um, e não responsabilizá-los com missões que não consigam cumprir a contento, ou mesmo não cumpram.

Dando fim a abordagem desse fator Hecksher Neto (1998, p. 14)

Por isto, ao determinar tarefas ou missões aos liderados, o líder deverá levar em conta as características individuais destas pessoas, evitando atribuir-lhes trabalhos que estejam a acima de suas capacidades e que elas não irão concluir. Daí deduz-se a necessidade do líder buscar o maior conhecimento possível sobre os liderados.

3.1.4 Comunicação

O quarto e último fator é explicado por Hecksher Neto (1998, p. 14) do seguinte modo: “A comunicação é o processo pelo qual as informações, as ideias, os pensamentos, os sentimentos e as emoções, são transmitidos e recebidos entre as pessoas, permitindo que ocorra a interação social”. Em suma a comunicação é a transmissão de informações, sejam elas físicas ou emocionais, entre dois indivíduos.

Pode-se acrescentar ainda o fato de a comunicação não ser feita apenas por meio de palavras e também por atitudes e exemplos, pois “não são importantes apenas as palavras, referentes às ideias que se quer comunicar, mas a entonação da voz, a emoção, a sinceridade,

e a decisão que o indivíduo consegue transmitir em um discurso” (HECKSHER NETO 1998, p. 15), deste modo, entende-se que na comunicação, o modo como você se porta e age, a linguagem corporal, também transmite informações, sejam elas boas ou ruins, pois de acordo com Hecksher Neto (1998, p.15), a ação do líder será imitada pelos demais, por ele ser o modelo, o exemplo a se seguir por seus liderados.

De acordo com a explicação a respeito dos fatores da liderança, e com enfoque voltado para o líder, objeto de estudo do nosso trabalho, viu-se a importância no fator “líder”, o seu condicionamento físico e sua saúde, exemplificado pelas palavras de Hecksher Neto (1998, p. 12) onde fala que a capacidade física, a saúde e resistência(capacidade de “durar na ação”), são requisitos que integram a personalidade do líder e necessários para que os liderados sintam confiança, no indivíduo que os lideram.

3.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

Com as diversas discussões e estudos sobre o tema, sociólogos, psicólogos, filósofos e militares entre outros, começaram estudar com mais afinco o assunto. A partir desses estudos e discussões, resultaram em quatro correntes de pensamento, que são: a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação e a corrente integradora.

Todas essas correntes têm em comum entre si, os quatro fatores citados acima no parágrafo anterior, como formadores da personalidade de um líder, mas divergem quanto a origem do destaque relacionado aos líderes, que lhes proporcionam credibilidade e respeito frente aos seus liderados.

3.2.1 Corrente centrada na figura do líder

Essa corrente tem como foco a figura do líder e o que ele faz, ela despreza os fatores externos à liderança do próprio líder, diz que única e exclusivamente a liderança é algo pertencente ao indivíduo intrinsecamente, e não é algo que se aprenda, isso pode ser questionado facilmente pelo decaimento de popularidade de diversas lideranças, de frente as mais variadas situações.

Essa corrente foca principalmente o que o líder é e o que ele faz. Consideram os seguidores dessa linha de pensamento que a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio. Portanto, interpretam o destaque do líder como resultante de suas qualidades ou de suas ações frente aos demais integrantes do grupo (BRASIL 2011, p. 2-4/2-5).

Dentro dessa corrente uma teoria que será enfatizada no trabalho, é a Teoria dos Traços, “nessa visão, defende-se que a posse de certos traços de caráter e de personalidade permite àqueles que os possuam o acesso ao poder ou ainda determina a disposição do indivíduo para esse mister” (BRASIL 2011, p. 2-4/2-5). Tal teoria participará do entendimento de como o treinamento físico militar, influencia na liderança centrada no líder, pois dá a ele traços e características individuais, como aptidão física, saúde e resistência, que como já explicado acima, influenciam na liderança que o líder exerce.

Ainda se apresenta dentro dessa corrente, a Teoria dos Traços, “que defende que combinações de determinados traços apontam se uma pessoa é ou não um líder qualificado. Esses traços são divididos em 3 características: personalidade, aspectos físicos e habilidades intelectuais.” (Portal Coaching 2018).

Ela tem como característica um dos temas abordados pelo trabalho, que são os aspectos físicos relacionados ao líder, que entra no âmbito do treinamento físico militar, o qual tem sua importância dentro da liderança centrada no líder, tendo o líder certos aspectos físicos e habilidades que contribuem para que o mesmo, exerça sua liderança de modo pleno.

O líder por si só deve inspirar em seus subordinados uma visão de “o exemplo a ser seguido”, ou seja, tudo o que ele faz repercute na sua liderança e serve de exemplo para seus liderados, o mesmo tem em si qualidades intrínsecas e as qualidades que ele adquire com autoaperfeiçoamento, como treinamento físico militar por exemplo, que por meio deste ele melhora suas capacidades físicas, de modo que consiga cumprir as missões junto aos seus subordinados, ao passo que se torna exemplo para os mesmos.

3.2.2 Corrente centrada nos seguidores

“Essa corrente nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social” (BRASIL 2011, p. 2-3). Desta forma se entende que o líder é gerado numa determinada atividade que o grupo não tem a respos-

ta pra uma situação adversa específica, e o indivíduo que manifesta o conhecimento e a iniciativa se torna o líder.

Dentro dessa corrente se destacam duas teorias, “a Teoria de Atribuição de Liderança, segundo a qual a liderança é atribuída pelo grupo àquele que demonstrar maior capacidade de solucionar eficazmente os problemas enfrentados por todos” (BRASIL 2011, p. 2-3). ou seja, a liderança é atribuída ao indivíduo do grupo que consegue perante os demais, resolver problemas da melhor forma possível.

A outra teoria é a Teoria Sócio-Histórica que propõe o processo grupal como um processo histórico de formação de vínculos e de mentalidades, no qual os indivíduos mais experientes orientam os menos experientes nas lides próprias do grupo ou da instituição (BRASIL 2011, p.2-4). Diz ainda que o líder surge dentre os mais experientes, que emerge por meio do grupo que o elege.

3.2.3 Corrente centrada na situação

Essa corrente é originada, por ter divergências entre as duas correntes anteriores, e também lacunas nas explicações por meio das duas, de como surge a liderança, ela parte da análise conjunta das duas correntes, analisa a situação da liderança, como é a relação entre os líderes e liderados.

Tal corrente foi um avanço para o estudo da liderança, pois relativizou a situação da liderança, esta “[...]levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo” (BRASIL 2011, p. 2-4).

3.2.4 Corrente Integradora

Por fim tem-se a corrente integradora, que em suma é um compilado das três correntes anteriores, ela aceita e interioriza essas correntes, entendendo a importância da situação em que o líder e os liderados estão inseridos, bem como os componentes de caráter pessoal, ora do líder, ora dos liderados.

Brasil (2011, p. 2-4) fala que além disso demonstra, também, que a liderança surge por intermédio do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo, e que as competências evidenciadas por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder.

Concluindo a ideia dessa corrente, pode-se dizer que ela procura abarcar a combinação de todos os aspectos relativos a conhecimentos, habilidades e atitudes expressas por um líder, para que um grupo atinja seus objetivos, de forma eficiente, sendo elas o líder, os liderados, e a relação entre eles.

3.3 LIDERANÇA MILITAR

Para dar início a este tópico é válido explicar que “[...] a liderança militar não é algo que surge de uma hora pra outra, mas é construída com o passar do tempo, é fruto do relacionamento interpessoal estabelecido no cumprimento das missões militares”(BRASIL 2011, p. 3-3). De acordo com isso, é nítido que a liderança militar, é construída por meio de experiências em atividades militares, no cotidiano, com a realização de missões militares, ou seja, é plenamente empírica e requer tempo, para que seja consolidada.

Podemos assim, aprofundando ainda mais o tema liderança, ao meio militar de acordo com o manual C 20-10 do Exército Brasileiro:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL 2011, p. 3-3).

Ainda com embasamento no Manual de Campanha de Liderança do Exército Brasileiro (BRASIL 2011, p. 3-3/3-4), a liderança militar tem três esteios fundamentais, que inclusive já foram abordados: o “saber”, o “ser” e “fazer”, três determinantes que mantêm e dão credibilidade ao líder, são eles:

a) A **proficiência profissional (saber)**, que é o fato do líder ter conhecimento, bagagem empírica a respeito da sua profissão. Essa é a primeira qualidade a ser procurada por um subordinado em um líder, sendo assim de suma importância para o exercício da liderança. Além disso, também abrange com o mesmo nível de importância as capacidades físicas, para se tornar exemplo, e para estar a frente de seus subordinados, a habilidade de se comunicar de modo que consiga ser entendido por seus liderados, e sobremaneira saber lidar com as individualidades e habilidades de cada um.

b) O **senso moral (ser)**, está relacionado diretamente com os valores e atributos morais, que diferenciam o líder que se utiliza do cargo o qual ocupa, para fazer o bem e agir

em prol do seu grupo e da missão, dos que utilizam esse mesmo poder do cargo que lhe foi conferido, para fazer conseguir vantagens pessoais frente aos demais.

Esse esteio diz ainda que a liderança se trata da junção harmoniosa de valores e características ideais de personalidade(ser) com o cabedal de conhecimento que um líder deve ter (saber).

c) Por fim, a **atitude adequada (fazer)**, se trata da forma como o homem emprega os outros dois pilares, os conhecimentos e habilidades, aliado aos seus valores e atributos que formam seu caráter, tendo como disparador para a liderança a motivação.

Ainda é explanado que a expressão “desenvolvimento da liderança” é usado de modo inadequado, por que o que se desenvolve é a “capacidade de liderar”, ou seja, esses três pilares, podendo o homem ter essas capacidades e mesmo assim, não ser um líder, mas contribuirá significativamente para isso.

Em suma, a respeito dessas três determinantes da liderança militar, é de grande importância que o líder os possua para que manifeste a liderança de forma satisfatória, mas também entende-se que se o líder não tiver um desses três pilares, ele ainda assim pode exercer a liderança, como acontece por exemplo, de homens liderarem seus contingentes em situação de combate propriamente dito de forma esplêndida, porém em suas funções administrativas, não o fazerem, ou vice-versa.

Como análise final sobre o parágrafo, deve-se ter em mente para o estudo o pilar “proficiência profissional”, que incide justamente no foco do estudo, por dizer que as capacidades físicas do líder são fundamentais para se adquirir a credibilidade dos liderados, chave da liderança, de com Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2013, p. 15) “A chave da liderança está na **credibilidade**, que é a qualidade daquele em quem se acredita”, deste modo podemos certificar mais uma vez a importância que o Treinamento Físico Militar tem na liderança centrada no líder, pois com ele se adquire capacidade física.

3.4 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR.

De acordo com Hecksher Neto (1998, p. 33, grifo do autor), a competência deve ser entendida como **aptidão**, e **capacidade**, pois quem não sabe como fazer, dificilmente será capaz de dar ordens coerente para que outros façam, dizendo ainda que não se trata meramente de uma capacidade profissional, envolvendo muitas outros aspectos, que veremos abaixo.

O primeiro deles é o **preparo intelectual**, tal aspecto se mostra importantíssimo, de acordo com Hecksher Neto(1998, p. 33/34), líderes de inteligência curta, são inexistentes na história, ou seja, a inteligência é imprescindível para um homem exercer a liderança, pois um pensamento simples, satisfaz qualquer dúvida a respeito: como uma pessoa dará ordens a respeito de determinado assunto, sem ter conhecimento daquilo, com certeza, as ordens gerarão problemas e confusões futuramente.

O preparo intelectual se torna maior nos líderes que estão em locais mais altos na hierarquia de sua instituição, pois eles deverão responder as perguntas e questionamentos de mais liderados, que os líderes que estão abaixo dele.

O líder deve manter constante desenvolvimento do seu intelecto, visto que as situações e problemas evoluem dia após dia, de acordo com o tempo que passa, os que não se atém a isso, encontram problemas e dificuldades para dar ordens e resolver problemas quando são apresentados a eles situações novas.

“O líder deverá tornar-se um autodidata e para isto terá que deverá aprender a aprender” (HECKSHER NETO 1998, p. 35). O homem que exerce a liderança deve saber absorver o máximo de conhecimento das próprias experiências que vive e das demais pessoas ao seu redor, não podendo valorizar demais as experiências para se tomar conclusões, estudando e acompanhando a evolução tecnológica do mundo.

Outro aspecto a ser analisado e aprofundado pelo trabalho, são **“Os cuidados com a saúde e a busca do preparo físico”**.

Segundo Hayes e Thomas, num dos seus estudos iniciais publicados sobre liderança militar, “o estatuto de liderança confere uma inevitável responsabilidade moral na definição do exemplo proporcionado ao grupo, exemplo com profunda influência nas atitudes e comportamentos do grupo – na realidade, mais influente que as instruções verbais ou escritas”. Por meio disto fica evidente que o líder influi muito sob as ações de seus subordinados, por meio do exemplo, pois estes o seguirão e agiram de acordo com exemplo dado.

Explorando mais o assunto, Hecksher Neto (1998, p. 37) esclarece que “Um dirigente doente dificilmente conseguirá a confiança de seus subordinados ou funcionários e virá a liderá-los”, assim entende-se como o preparo físico, a capacidade física do líder; que no âmbito militar, é adquirida por meio do TFM, se faz importante para que ele desenvolva e exercite sua capacidade de liderar em sua plenitude, sem ameaças ou até mesmo perca da mesma.

Hoje em dia, já está plenamente reconhecido o valor do treinamento físico para a manutenção de boa forma do corpo e da mente. Ao que tudo indica, conseguiu-se resgatar o velho adágio latino “mens sana incorpore sano”

Todos os dias, o líder deverá exercitar o corpo, mantendo adequado preparo físico, compatível com sua saúde e com a função que exerce (HECKSHER NETO 1998, p. 37).

Diante do exposto, a importância do TFM na liderança centrada no líder, fica claramente evidenciada, como um dos requisitos que propiciam ao líder exercer sua liderança de forma exemplar. Hecksher Neto, criador do livro precisamos de líderes, enfatiza muito esse aspecto referente ao preparo físico do líder, pois enxerga que o líder, deve ter plena capacidade física para que possa liderar seus subordinados.

Ainda de acordo com Hecksher Neto (1998, p.38), existem alguns segredos do bom preparo físico e da boa saúde, são eles: orientação competente, exercícios moderados executados de acordo com método, e bons hábitos.

Reafirmando tal conclusão a respeito do preparo físico, Hecksher Neto, diz:

Estes requisitos são absolutamente indispensáveis quando os objetivos do grupo são difíceis e demorados para serem alcançados. Nestes casos o líder tem que adquirir a capacidade de “durar na ação”, ou seja, a resistência que apenas a pessoa com a boa saúde possui (HECKSHER NETO, p. 38).

Outro determinante da liderança é **o domínio da linguagem, os bons exemplos e a comunicação**. De acordo com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2013, p. 33), “O comandante não obterá a adesão às suas ideias e aos seus pontos de vista pela força bruta, mas terá que se comunicar de maneira eficaz, utilizando com inteligência sua capacidade de persuasão e sua credibilidade”. Assim, o comandante deve, se utilizar da persuasão para que seus liderados cumpra a missão que do modo que for exposto pelo líder, tal persuasão é adquirida por meio da comunicação eficaz.

A comunicação se faz presente em qualquer ordem, da mais simples a mais complexa, sendo espargida pelos meios mais diversos possíveis; presencial, rádio, carta, e-mail, independente do meio, a clareza, precisão e objetividade, são necessárias para que o liderado, cumpra a ordem de acordo.

Além disso, “É necessário recordar que a comunicação não se processa apenas através de palavras, mas também por intermédio de exemplos” (HECKSHER NETO 1998, p. 40). Quando o líder age de maneira acertada e mostra dedicação para liderar, e cumprir suas mis-

sões, além de lutar pelos seus subordinados e defendê-los, ele também está efetuando uma boa comunicação com seus liderados.

Por fim e não menos importante, muito pelo contrário, sendo destacada entre as demais determinantes, será abordada **a necessidade de conhecer o ser humano e saber lidar com as pessoas.**

Visando o desenrolar de qualquer missão, e o cumprimento da mesma, além de propiciar um ambiente rotineiro de trabalho agradável, para que haja, um excelente rendimento nas atividades, o líder deve saber lidar com cada indivíduo que ele lidera, para que aproveite as qualidades e explore as deficiências de cada um, deste modo assim, dando uma missão ao indivíduo que tem a capacidade de cumprí-la. “Cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades” (MINICUCCI, 2007).

“O líder estará todo o tempo trabalhando com pessoas e por isso deverá desenvolver, no mais alto grau, sua capacidade para liderar com o ser humano, convencendo, administrando conflitos, e orientando indivíduos” (HECKSHER NETO 1998, p. 40). Como já explanado no parágrafo anterior, mais uma vez vemos, mas agora, pela declaração de Hecksher Neto, como o líder deve ter a habilidade, de lidar com cada tipo de indivíduo de acordo com cada personalidade e capacidades pessoais, sendo isto indispensável para o exercício da liderança.

Outro aspecto é ainda ressaltado por Hecksher Neto (1998, p. 42, grifo do autor), “A empatia é a base da **compreensão** e da **tolerância**, necessárias não apenas no trato com os subordinados, mas também com os companheiros do mesmo nível, os outros líderes”. Por este trecho ele nos passa a ideia de que o líder deve conter no seu cabedal de habilidade e capacidades, a empatia(capacidade de colocar-se no lugar do outro).

Outra qualidade que o líder deve ter é o tato, ou seja, o modo de como se trata o subordinado, saber ser gentil sem perder o “pulso”, e ajudar o liderado, sem cumprir a missão para o mesmo.

Com todo exposto, fica evidente como o líder deve lidar, compreender, e tolerar, seus subordinados, de modo que propicie a este, plenas condições emocionais de cumprir suas missões, além de compreender as dúvidas e necessidades do mesmo e tolerar seus possíveis erros.

3.5 ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA QUE FAVORECEM A LIDERANÇA

Neste momento serão abordados atributos, inerentes ao líder militar de acordo com o livro “Precisamos de Líderes” de Hecksher Neto(1998), e o manual de campanha de LIDERANÇA MILITAR(2011), do Exército Brasileiro. Onde para se introduzir o assunto, Hecksher Neto(1998, p. 67) diz que atributos “são características relativamente consistentes do indivíduo, para responder, de uma determinada maneira, às situações que se apresentam.

A partir desse pontapé inicial o trabalho elencou alguns atributos como imprescindíveis para o líder militar, e estes serão abordados a seguir, sendo eles: Lealdade, Aptidão Física, Responsabilidade, Iniciativa e conhecimento técnico e tático. Esses atributos serão utilizados em um questionário, e os resultados serão analisados e discutidos na conclusão.

3.5.1 Lealdade

“A lealdade é um valor relacionado com atitudes de solidariedade à instituição ou ao grupo a que se pertence e se manifesta pela verdade no falar, pela sinceridade no agir e pela fidelidade no cumprimento do dever e das responsabilidades assumidas” (BRASIL 2011, p. 4-5/4-6), ou seja, um líder leal é aquele que se porta com verdade sinceridade e é fiel ao seu grupo ou instituição, sendo estes seus aliados eternos, nunca os difamando ou abandonando.

Ainda sobre o atributo é ressaltado no mesmo manual que “Não existe coesão em um grupo em que não reine a lealdade, pois, nessas condições, não se desenvolve a confiança mútua e o grupo se desagrega quando surgem as primeiras dificuldades” (BRASIL 2011, p. 4-6). Ou seja, a lealdade deve estar presente sempre quando se está liderando, caso contrário qualquer fração irá ser desfeita e não conseguirá cumprir uma missão como grupo, deste modo, sem a coesão gerada pela lealdade, qualquer liderança fracassa e o grupo é desfeito.

3.5.2 Aptidão Física.

Este atributo é o foco do presente trabalho, que faz parte dos objetivos que foram supracitados anteriormente. A aptidão física propicia ao líder confiança, o que gera no seu liderado, um sentimento de que, o que o líder ordenar é possível fazer, e ele o fará junto a seu subordinado, sendo um exemplo e conseguindo executar as tarefas com o grupo, para se atingir o objetivo final. “Um comandante que não desfruta de boa aptidão física dificilmente conse-

guirá a confiança e a liderança de seus subordinados, porque não é um bom exemplo” (BRASIL 2011, p. 5-2).

Já em outra parte do manual do Exército Brasileiro C 20-10, tem-se a seguinte afirmativa:

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 (BRASIL 2011, p. 5-2).

O objetivo específico: “Compreender a relação entre líder e subordinado e como o condicionamento físico interfere no cumprimento de qualquer missão, até mesmo, no rendimento diário do militar”, fica evidenciado nessa parte do trabalho, pois o manual do Exército Brasileiro C 20-10, deixa claro como o treinamento físico militar tem seu valor no que diz respeito a liderança, e se faz necessário para a mesma, para que seja exercida com êxito, ressaltando a importância do TFM para a liderança.

3.5.3 Responsabilidade

É um dos atributos mais procurados em qualquer ramo de trabalho nos dias atuais, a sociedade tem em falta tal recurso imprescindível para a liderança nas empresas. Os líderes precisam ter esse atributo para que aprendam com seus erros e arquem com as consequências dos mesmos, fortalecendo assim a liderança e o espírito de corpo de seus subordinados e superiores.

No Manual do Exército Brasileiro C 20-10, a Responsabilidade é definida como:

Competência para assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões. É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e em princípios morais, com total honestidade. O líder responsável baseia-se, integralmente, no seu código de crenças e valores profissionais, quando determina, faz cumprir e assume as consequências de todos os seus atos (BRASIL 2011, p. 5-4).

Em outras palavras, é o atributo que faz com que o líder, desenvolva e aumente sua liderança sob seus liderados, pois o verão como humano que é, que erra, mas que tem a capacidade de assumir as consequências pelos seus erros, e repará-los, aumentando assim sua credibilidade, chave da liderança. Tem ainda como alicerce, seus princípios e valores, que fortalecem ainda mais sua liderança.

3.5.4 Iniciativa

Atributo pelo qual se verifica a disposição do líder de assumir responsabilidades, de acordo Hecksher Neto (1998, p.68), ou seja, o líder que tem iniciativa, é disposto a assumir as consequências pelos seus atos, sendo elas boas ou ruins, está disposto a errar e acertar, precedendo as ações diante dos demais, garantindo assim o seu sucesso ante aos outros chefes os líderes com quem trabalha e diante de seus subordinados.

Ainda tem-se o significado de Iniciativa, exposto pelo Manual de Campanha do Exército Brasileiro, Liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-5); “É a habilidade para, rapidamente, mobilizar a si e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos superiores”. Tendo assim como foco a ação individual e independente da influência inicial de superiores.

3.5.5 Conhecimento técnico e tático.

Tal habilidade se faz necessário no amplo espectro das operações, sendo sua utilização de extrema importância no desenrolar de qualquer manobra, condicionando assim o êxito da missão ao conhecimento técnico e tático do líder. “Para executar com êxito uma missão, o líder deve conhecer em detalhes a sua profissão, deve estar bem informado, decidir, transmitir suas ordens e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos” (BRASIL 2011, p. 5-2).

O modo como se manutem e a maneira com que se emprega do equipamento de forma eficaz, se refere ao termo “técnico”, já o conhecimento tático se refere a forma de emprego das frações, “o líder deve ter a capacidade de decidir e operar com oportunidade no ambiente hostil do combate, aplicando seus conhecimentos” (BRASIL 2011, p. 5-2).

Tal manual ressalta ainda como conclusão a respeito de tal atributo, que: “pode-se afirmar que a demonstração da capacidade técnica e tática pelo líder contribuirá, sobremaneira, para a criação da confiança que os liderados devem ter no seu líder, vindo a aumentar o poder de combate do grupo” (BRASIL 2011, p. 5-2).

3.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.

Em suma, o capítulo demonstrou de forma bibliográfica e documental, por meio de manuais e livros, a importância do treinamento físico militar quanto a liderança, tendo como foco a liderança centrada no líder, em diversas passagens, seja pelo Manual do Exército Brasi-

leiro C 20-10, ou seja por meio do livro “Precisamos de Líderes” de Hecksher Neto, ficou evidenciada de forma clara, e abordada especificamente pelo trabalho, como o TFM influencia grandemente e está entre os atributos, capacidades e competências, responsáveis pelo desenvolvimento da liderança.

Entende-se por meio dessas análises que o líder, deve possuir um cabedal de conhecimento extenso, sendo este teórico e prático, de modo que sua liderança seja exercida sob seus liderados de forma eficaz e comprometida. Tendo ainda como um dos esteios da mesma, o exemplo, que em partes é constituído pelo tema do trabalho, o treinamento físico militar, o que possibilita ao líder a condução das atividades juntamente aos seus subordinados, e a formação da credibilidade pelos liderados, fazendo com que tenham a sensação de que seu líder tem capacidade de realizar quaisquer missões com eles no campo de batalha.

4. TREINAMENTO FÍSICO MILITAR

A capacidade física do militar é deveras importante, pois é um profissional que tem como uma das ferramentas principais, senão a mais importante, seu próprio corpo, e este deve estar em condições físicas boas, de condicionamento e saúde de modo a cumprir suas missões de modo efetivo.

A sociedade atual, vem numa grande crescente a respeito da falta de oportunidade no que se atém ao desenvolvimento do físico do indivíduo, com os diversos recursos, dispersões e tecnologias, as pessoas de modo geral, não conseguem se atentar para esse aspecto da vida, e muitas vezes deixam sua saúde de lado, por falta de tempo ou mesmo vontade, e conhecimento da importância que um treinamento físico e uma boa saúde, tem na vida rotineira e a longo prazo para o ser humano.

No meio militar, essa tendência tenta se perpetuar e percebe-se um desinteresse e despreocupação dos militares de modo geral, com maior atenção aos cadetes da AMAN, a respeito do Treinamento Físico Militar. Esse trabalho tem por objetivo, tal conscientização dos militares e cadetes para que se atentem mais para as benéficas e para importância do treinamento físico militar, para sua vida militar, e principalmente, no que se refere a liderança centrada no líder.

No manual EB20-MC-10.350, já diz: “Espera-se que o/a militar chegue à conclusão de que o tempo que se dedica à atividade física não é ‘tempo perdido’, mas ‘tempo ganho’”. Isso exige uma filosofia de vida diferente e uma mudança de valores, isto é, uma reavaliação daquilo que se julga importante” (BRASIL 2015, prefácio). Esta passagem demonstra clara-

mente um alinhamento com um dos objetivos do trabalho, fazer com que o militar, entenda a importância e relevância do treinamento físico militar, principalmente quanto a liderança centrada no líder.

Ainda assim o Exército reconhece que “São conhecidas as dificuldades que se antepõem ao treinamento físico ideal, as quais vão desde a falta de tempo, em face das inúmeras outras atividades da OM, até a carência, ou mesmo inexistência, de áreas, instalações e materiais apropriados” (BRASIL 2015, p. 2-3). Em outras palavras, entende-se que as atividades da OM, a falta de tempo e outros fatores, influenciam no empenho do militar na realização do TFM, mas, ainda assim, o militar deve encontrar um modo e se utilizar das facilidades que o Exército Brasileiro dispõe, para se preparar fisicamente para suas atribuições como militar.

4.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR

De acordo com o Manual de Treinamento Físico Militar EB20-MC-10.350, tem-se como objetivos do TFM:

- 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 (BRASIL 2015, p. 1-1/1-2).

O objetivo que se deve focar e que o trabalho pretende aprofundar, é o item C, “Cooperar para o desenvolvimento de atributos da área afetiva”, no qual se insere o termo liderança, que nessa passagem do manual já se mostra implicitamente presente, referenciado por esse termo “atributos da área afetiva”.

4.2 RELAÇÃO ENTRE O TREINAMENTO FÍSICO MILITAR E A SAÚDE

Diferente de consequências ativas, nas quais o fato de se realizar determinada ação, gera uma reação, uma consequência para aquela atitude, a falta de atividade física, ou seja, o fato de não se ter atitude gera consequências passivas, indiretas, como doenças, e incapacidades físicas das mais diversas imagináveis, desde doenças críticas, a falências de movimentos, falta de força entre outros.

O manual do Exército Brasileiro EB20-MC-10.350, ressalta que:

Trabalhos científicos têm demonstrado que a atividade física regular melhora a capacidade física do indivíduo, com adaptações fisiológicas no sistema cardiopulmonar, tais como:

- a) aumento das cavidades e da espessura do músculo cardíaco com conseqüente lançamento no organismo de maior quantidade de sangue após cada contração (volume de ejeção);
- b) diminuição da frequência cardíaca, permitindo ao coração trabalhar menos, mantendo a mesma eficiência devido ao aumento do volume de ejeção;
- c) aumento da capacidade de transporte de oxigênio pela hemoglobina, desempenhando função importante na utilização deste pelos músculos; e
- d) diminuição da pressão arterial, devido à menor resistência dos vasos à passagem do sangue, e aumento da capacidade de consumir oxigênio, tornando o músculo mais resistente à fadiga. (BRASIL 2015, p. 2-1/2-2).

Todos esses benefícios na saúde do militar propiciam ao mesmo, uma eficiência e uma maior facilidade de cumprir suas missões ao lado de seus liderados, fazendo com que seja um bom exemplo, e esteja sempre com sua liderança em desenvolvimento por parte do aumento de sua credibilidade.

A composição corporal, ou seja, os medidores e quantificadores da saúde, são grandemente transformados pra melhor, com o treinamento físico regular;

Podem também ser observados, decorrentes da atividade física regular, os seguintes efeitos na composição corporal:

- a) redução da gordura corporal quando associada a uma dieta adequada;
- b) aumento da massa corporal magra; e
- c) melhoria na prevenção e reabilitação de doenças crônicas, tais como: a hipertensão arterial e doenças pulmonares obstrutivas, com a normalização do metabolismo da gordura e o sucesso de programas de controle de peso. (BRASIL 2015, p. 2-2).

Ainda, para que não se reste dúvidas a respeito de como o treinamento físico influencia na saúde, outro aspecto é ressaltado pelo manual do Exército Brasileiro EB20-MC-10.350, “Finalmente, também tem sido demonstrado que a atividade física está relacionada com a saúde mental positiva e com o bom humor dos praticantes” (BRASIL 2015, p. 2-2). Assim, mais uma vez nessa passagem se vê a relação que as atividades físicas, que no caso, são realizadas por meio do treinamento físico militar, tem com a saúde do militar. Tal influência na saúde mental e no bom humor dos praticantes, faz com que a liderança seja exercida de uma forma mais “leve” e consciente.

4.3 INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE FÍSICA NA EFICIÊNCIA DO MILITAR EM SUA ROTINA

O ambiente operacional de combate, é um lugar em que o militar e os participantes inseridos nele, são expostos a diversos fatores que debilitam a capacidade física de qualquer ser humano, como: físicos, psicológicos, ambientais, nutricionais, entre outros. Fazendo com que estes, principalmente os comandantes e líderes militares, tenham que possuir maior preparação física que os demais, ou ao menos o suficiente para liderar sua tropa durante o combate, pois além de sentir todos estressores e reagir positivamente, deve liderar os demais, que estão sob mesmo influência desses fatores de estresse.

Estudos citados no manual do Exército Brasileiro EB20-MC-10.350, relatam pesquisas que demonstram as ideias supracitadas anteriormente;

“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” (BRASIL 2015, p. 2-2).

A respeito dessas dificuldades e estressores físicos durante o combate, fica evidente que o treinamento físico militar, é não só um facilitador, como um ente necessário para se cumprir as missões que são delegadas a um líder militar, e tem na capacidade de “durar na ação” do militar, grande participação.

Além do preparo físico ser responsável pela capacidade de resistência do militar no combate, ele também permeia significantes componentes da liderança de um líder, pois como o próprio manual de Treinamento Físico Militar do Exército Brasileiro “[...] os mais bem condicionados fisicamente têm maiores níveis de autoconfiança e motivação[...]” (BRASIL 2015, p. 2-3).

Estes dois componentes da liderança são essenciais pra um líder se apresentar frente aos seus liderados e tomar suas decisões de modo confiante e correto, sempre impulsionando seus subordinados pela motivação, e fortalecendo sua liderança por meio da confiança.

Quanto ao desempenho rotineiro, as atividades diárias de uma organização militar que um militar deve cumprir, o treinamento físico também influencia, como explicitado pelo manual EB20-MC-10.350; “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. 2-3).

4.4 O TFM COMO FACILITADOR DA LIDERANÇA E A ATUAÇÃO DO COMANDANTE DE PELOTÃO

A liderança centrada no líder como tema central do trabalho, e sobre os questionamentos apresentados pelo mesmo, a respeito da influência do treinamento físico militar, vê-se mais uma vez esclarecida, agora pelo manual do Exército Brasileiro EB20-MC-10.350,

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

- a) espírito de corpo;
- b) autoconfiança;
- c) camaradagem;
- d) cooperação;
- e) coragem;
- f) decisão;
- g) dinamismo;
- h) equilíbrio emocional;
- i) liderança;
- j) resistência; e
- k) tolerância (BRASIL 2015, p. 2-4)

quando entre os itens que destaca como requisitos básicos e atributos da área afetiva, cita a liderança, evidenciando onde o TFM influencia, fazendo assim parte da personalidade do indivíduo.

4.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Ficou evidenciado mais uma vez, agora analisando-se isoladamente o tema treinamento físico militar, por meio do manual do Exército Brasileiro EB20-MC-10.350, como o TFM influencia na liderança tendo como foco a liderança centrada no líder, pois mostra-se fundamental para que o líder dê um bom exemplo aos seus subordinados.

A credibilidade “chave da liderança”, tem como principal esteio a confiança, adquirida por meio do exemplo, que por conseguinte, tem na aptidão física, e resistência, proporcionada pelo treinamento físico militar, um meio efetivo de se obter confiança, pois um líder que está preparado fisicamente para cumprir as missões a si delegadas, inspira em seus liderados, o sentimento de que ele os levará até objetivo final com sucesso.

Além disso o líder é responsável não só pela sua preparação física, mas também é responsável pela preparação física do seu pelotão, pois eles cumpriram as missões ao lado do mesmo, e por isso mais ainda, o líder deve ter um preparo físico adequado para ao realizar junto ao seu pelotão o TFM, e cobrar deles resultados, tendo capacidade de cumprir o que está requisitando.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Em decorrência de encontrar a resposta para o problema que norteia a pesquisa, aplicaram-se questionários a cadetes, oficiais e soldados, de modo que se encontra-se respostas de patentes diferentes, a respeito da liderança em diversos níveis, relacionados ao treinamento físico militar e a influência que este causa.

Como o questionário foi apresentado a diferentes patentes que conseqüentemente tem diferentes níveis socioculturais, este foi elaborado de maneira clara e concisa, com uma linguagem de fácil entendimento, não deixando de ser formal. Teve como cerne perguntas semelhantes para facilitar a comparação entre os resultados.

Além dos questionários, será utilizado para análise de dados uma pesquisa de campo feita pelo trabalho de conclusão de curso(TCC), de um cadete da Academia Militar das Agulhas Negras com tema: “treinamento físico militar e a liderança dos comandantes de frações: a importância do TFM para o desenvolvimento de conteúdos atitudinais, de Lawrence Fiorin dos Santos, trabalho este de 2017.

Tal pesquisa visou verificar a relação entre os cadetes destaques na SIEsp e no Exercício de Desenvolvimento da Liderança(EDL) com suas respectivas notas de TAF, de modo a se procurar uma possível influência do TFM na liderança dos mesmos.

5.1 RESULTADO DO PRIMEIRO ITEM RELACIONADO AO GRAU DE IMPORTÂNCIA DO CONDICIONAMENTO FÍSICO EM RELAÇÃO A LIDERANÇA EXERCIDA PELO LÍDER

No primeiro item, os dois questionários tanto dos oficiais como cadetes e soldados procuram demonstrar qual a importância de um bom condicionamento físico para um comandante exercer sua liderança em sua plenitude. Para atingir esse objetivo, foi estabelecido uma escala de 0 a 10, onde 0 é o menor grau de importância e 10 é o maior.

Assim foi formulado o seguinte gráfico de acordo com as respostas obtidas de 95 militares:

De 1 a 10 responda qual o grau de importância que o condicionamento físico tem para que um líder exerça a liderança em sua plenitude.

95 respostas

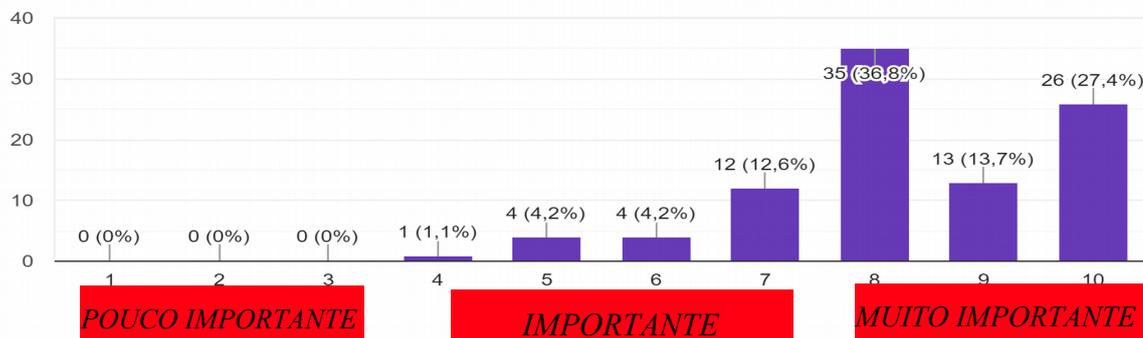


Figura 3: Gráfico 1 – Escala do grau de importância que o condicionamento físico de um líder tem para que exerça a liderança em sua plenitude.

Fonte: https://docs.google.com/forms/d/10uoDLJpKeyKhASYmvi0Agrn6GOAU7KBW4_dVbvsgkqo/edit#responses, acesso em: 22 MAI 2019.

Para que a análise do gráfico fosse facilitada, utilizar-se-á intervalos entre os graus para que tenham uma melhor compreensão do resultado, assim os graus de 0 a 3 terão o estigma de **Pouco Importante**, os graus de 4 a 7 será **Importante** e os graus de 8 a 10 será **Muito importante**. Deste modo percebe-se que em sua maioria gritante, cerca de 77,9% (Somatório das porcentagens dos graus 8,9 e 10) dos entrevistados, entendem como “Muito importante” o condicionamento físico, para que um líder consiga exercer a liderança em sua plenitude, e em sua totalidade entendem como Importante ou Muito importante.

5.2 APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DO ITEM A RESPEITO DA IMPORTÂNCIA DA APTIDÃO FÍSICA EM MEIO A OUTROS ATRIBUTOS DA ÁREA AFETIVA

Neste item, foram elencados atributos da área afetiva, os quais alguns foram discutidos anteriormente no trabalho, e em meio a eles, o atributo aptidão física ou preparo físico, e perguntou-se aos entrevistados (soldados, cabos, cadetes e oficiais), quais eram os mais importantes em suas opiniões, podendo ser escolhidos 3 atributos por entrevistado, de modo que se entendesse qual era a colocação em de tal atributo, que é enfoque do trabalho, em meio aos demais atributos de um líder.

Assim obteve-se o seguinte gráfico:

Escolha 3 atributos que você julga os mais importantes que um líder deve possuir

95 respostas

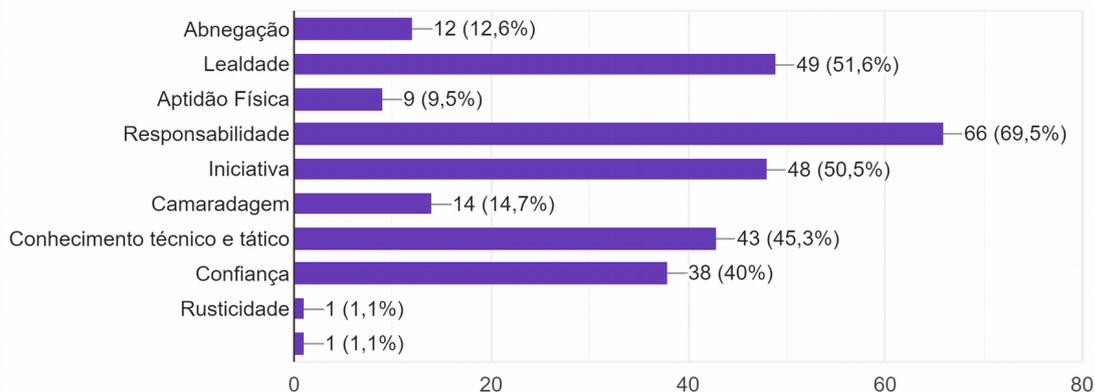


Figura 4: Gráfico 2: Atributos que são mais importante para um líder possuir

Fonte: https://docs.google.com/forms/d/10uoDLJpKeyKhASYmvi0Agrn6GOAU7KBW4_dVbvsgkqo/edit#responses, acesso em: 22 MAI 2019

Este gráfico demonstrou que o atributo mais votado pelos militares de todas patentes, foi a Responsabilidade, seguida da lealdade e da iniciativa, ficando a aptidão física na oitava posição, com cerca de 9,5% dos votos.

5.3 RESULTADO DO ITEM QUE ABORDA O GRAU DE CONFIANÇA QUE O SUBORDINADO(CABO/SOLDADO) TEM EM UM OFICIAL QUE TEM UM CONDICIONAMENTO FÍSICO RUIM.

Tal item foi feito com base em um questionamento a respeito do líder militar, no caso, um oficial que tenha condicionamento físico ruim, tendo como intuito descobrir por meio de soldados e cabos, quanto isso importa para a confiança fator primordial formador da “chave da liderança”, a credibilidade.

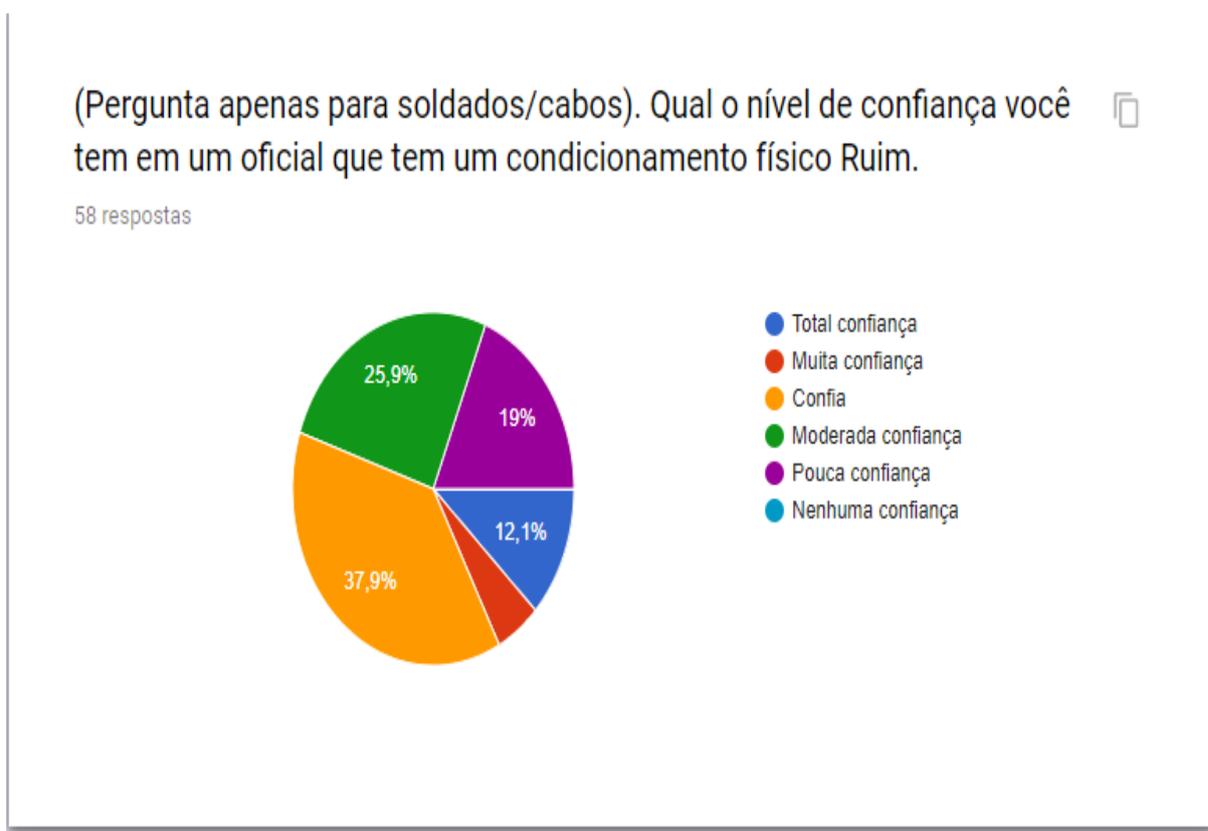


Figura 5: Gráfico 3 – Nível de confiança que soldados e cabos tem em um oficial que tem condicionamento físico ruim

Fonte: https://docs.google.com/forms/d/10uoDLJpKeyKhASYmvi0Agrn6GOAU7KBW4_dVbvsgkqo/edit#responses, acesso em: 22 MAI 2019.

Analisando os dados acima expostos pelo gráfico pode-se inferir que uma parte relativamente expressiva, maior do que a esperada, com cerca de 68,9% (Somatório das porcentagens as partes “Moderada Confiança, Confia, Muita Confiança e Total Confiança”) dos entrevistados responderam que tem de “moderada confiança” a “total confiança” em um oficial que tem condicionamento físico ruim, tendo 31,1% dos entrevistados que responderam ter “nenhuma confiança” ou “pouca confiança”.

5.4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA QUE RELACIONA CADETES DESTAQUES DA SIESP E DESTAQUES DO EDL, COM SUAS RESPECTIVAS NOTAS DO TAF

(Continua)

NR DA AMOSTRA	TFM I	TFM II	TFM III	MÉDIA
1	8,3	10	8,3	8,9
2	8	10	9,8	9,3
3	9,3	10	9,8	9,7
4	7	9,5	8	8,2
5	9,8	10	9,5	9,8
6	9,5	8,5	9,5	9,2
7	10	10	9,5	9,8
8	9,8	8,8	9,5	9,4
9	9	9,8	10	9,6
10	10	10	10	10
11	8,5	8,8	7	8,1
12	8,5	9,5	8,3	8,8
13	7,3	9,5	6	7,6
14	8,3	10	10	9,4
15	6,8	8	7,8	7,5
16	7,3	9,8	7,3	8,1
17	6	6	5,5	5,8
18	7,3	8,8	8,8	8,3
19	8	8,8	6,8	7,9
20	9,5	9,5	6,8	8,6
21	7,8	10	6,8	8,2

Tabela 1: Notas de TAF dos cadetes destaques do EDL e dos quadro estágios da SIEsp no ano de 2016.

Fonte: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1056/1/TCC%20Fiorin%20.pdf>, acesso em: 22 MAI 2019 p. 31

NR DA AMOSTRA				(Conclusao)
	TFM I	TFM II	TFM III	MÉDIA
22	8,5	9	5,3	7,6
23	9,3	9,3	9,5	9,4
24	6,3	7,8	8,5	7,5
25	7,3	9,5	10	8,9
26	8,5	9	6	7,8
27	8,8	7,5	10	8,8
28	7,3	10	10	9,1
29	7,3	6,3	10	7,9
30	7,8	10	10	9,3
31	9,5	10	9,3	9,6
32	6	10	8	8
33	7,8	10	10	9,7
34	9	10	8,5	9,2
35	10	10	9,5	9,8
36	6,3	10	9	8,4
37	6,8	7,8	7	7,2
38	10	10	8,5	9,5
39	7,8	9,5	9,8	9,0
40	7,5	9,5	8	8,3
41	8	10	10	9,3
42	10	10	10	10
43	6	4	6,8	5,6
44	8,8	7,8	9,8	8,8
45	8,8	9,8	9,5	9,4
46	7,1	9,8	8,5	8,5
47	9,2	10	10	9,7
48	8,5	9,8	9,5	9,3
49	10	10	10	10
50	8,1	9,3	8,5	8,6

Tabela 2: Continuação...Notas de TAF dos cadetes destaques do EDL e dos quadro estágios da SIEsp no ano de 2016.

Fonte: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1056/1/TCC%20Fiorin%20.pdf>, acesso em 22 MAI 2019, p. 31

As duas tabelas acima retratam uma pesquisa realizada pelo cadete da Academia Militar das Agulhas Negras, Lawrence Fiorin dos Santos, da turma de 2017, e colocada em seu TCC

“A tabela acima se refere à primeira análise, que mostra as notas de TAF de 50 cadetes, entre eles, destaques do EDL e dos quatro estágios Seção de Instrução Especial no ano de

2016, além da média aritmética entre as provas. Conforme o Art. 175 da NIAA da AMAN (2014) é possível mensurar o rendimento escolar do cadete a partir das suas notas, conforme tabela abaixo”(FIORIN 2017, p. 31).

Tabela 2: Relação entre menção e nota

MENÇÕES		NOTAS
Insuficiente	I	De 0,0 a 4,9
Regular	R	De 5,0 a 5,9
Bom	B	De 6,0 a 7,9
Muito Bom	MB	De 8,0 a 9,4
Excelente	E	De 9,5 a 10,0

Fonte: NIAA da AMAN.

Gráfico 1: Proporção da menção do TAF dos cadetes destaques dos quatro estágios da SIEsp e EDL

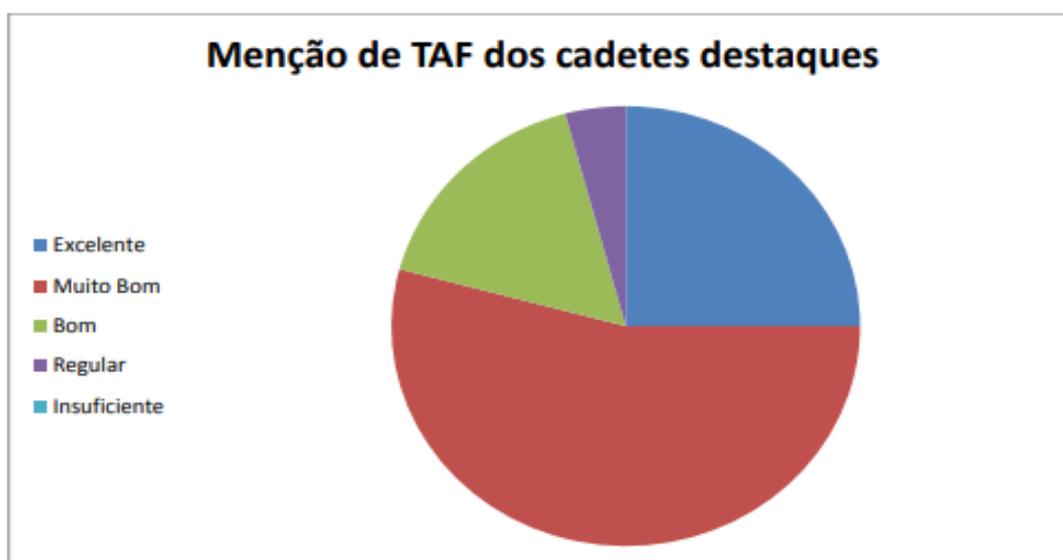


Figura 6: Tabela que relaciona a menção com a nota, e gráfico que relaciona proporção da menção do TAF dos cadetes destaques dos quatro estágios da SIEsp e EDL, extraída do TCC de FIORIN 2017.

Fonte: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1056/1/TCC%20Fiorin%20.pdf>, acesso em: 22 MAI 2019, p. 32.

Tal figura evidencia que segundo a amostra, 12 cadetes(24%) possuem menção excelente, 28 cadetes(56%) menção Muito Bom, 08 cadetes (16%) menção Bom, 02 cadetes (4%) menção Regular e nenhum cadete com menção Insuficiente.

Gráfico 2: Relação das menções do TAF da turma (menos os destaques) de cadetes de 2016 com os destaques na SIEsp e no EDL do mesmo ano

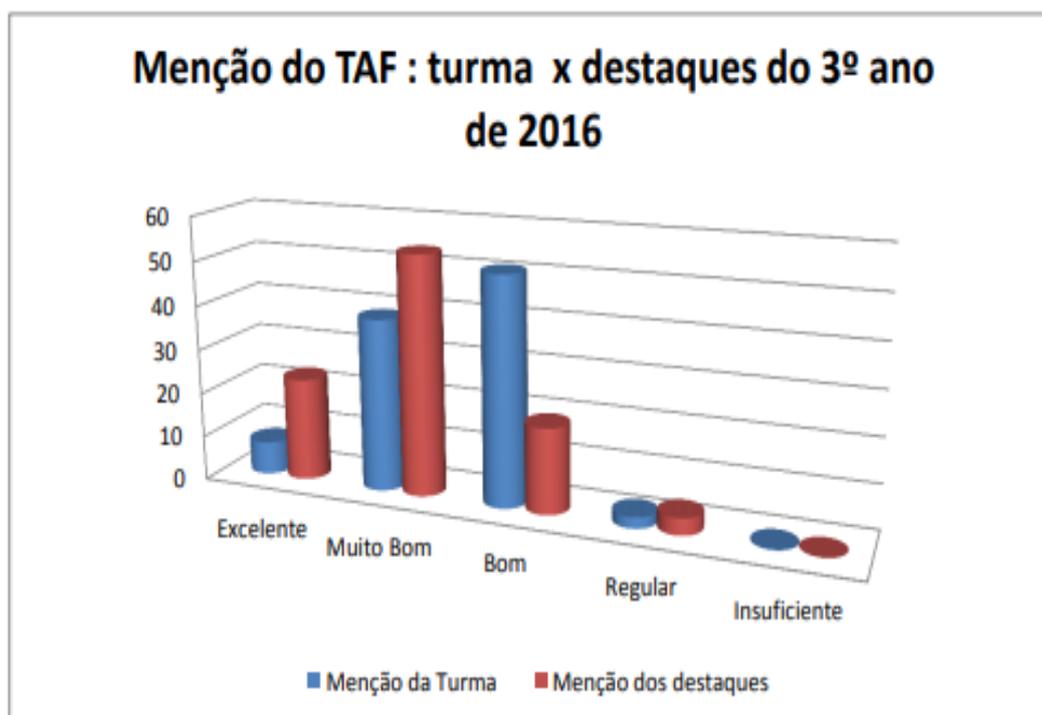


Figura 6: Gráfico comparativo das notas do TAF dos cadetes destaques, frente as notas dos cadetes não destaques.

Fonte: <http://www.bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1056/1/TCC%20Fiorin%20.pdf>, acesso em: 22 MAI 2019, p. 33.

Esta figura mostra o gráfico que apresenta as menções do TAF da turma de 2016 (menos cadetes destaques), que são 405 cadetes, dos quais 30 (7,4%) possuem menção Excelente; 157 (38,8%) menção Muito Bom; 207 (51,1%) menção Bom; 10 cadetes (2,5%) menção Regular; e um cadete (0,2%) menção Insuficiente.

Ainda tem-se uma comparação com as menções do teste de aptidão física dos destaques da SIEsp e EDL, totalizando 26 cadetes, onde: 6 cadetes (23,2%) possuem menção Excelente; 14 cadetes (53,8%) menção Muito Bom; 5 cadetes (19,2%) menção Bom; um cadete (3,8%) menção Regular; e nenhuma menção Insuficiente.

5.5 ANÁLISE DE DADOS

Primeiramente será analisado o questionário realizado com cadetes, soldados cabos e oficiais, a respeito das opiniões dos mesmos quanto a importância do TFM frente aos demais atributos da área afetiva e o quanto tal atributo tem relevância na liderança de um líder. Em seguida, será analisada a pesquisa disposta por meio de gráficos e de uma tabela, retirada do TCC do cadete da turma de 2017 Fiorin.

De acordo com questionário apresentado, em primeira instância temos um questionamento a respeito do grau de importância do TFM para que um líder exerça sua liderança em sua plenitude, onde revela que 77,9% dos entrevistados afirmaram que é Muito Importante, e 100% entendem como Importante ou Muito Importante, interpretando-se tal resultado, é nítido que para os militares o TFM é de suma importância para que um líder exerça sua liderança de modo efetivo.

Em seguida temos um gráfico que procura escalonar os atributos da área afetiva de acordo com sua importância, tendo foco em como a aptidão física se coloca em meio aos demais atributos. Tal gráfico demonstrou que a aptidão física tem sua importância no que tange a composição da liderança de um líder, mas não é a prioridade, ou seja, esta pode ser exercida com a aptidão física, mas não é o fator primordial para ser desempenhada de modo efetivo. Novamente nota-se uma importância da aptidão física, relacionada ao TFM, mas que pelas opiniões dos militares não é a essencial para ser um líder.

Chegando ao fim do questionário, é apresentado um gráfico em forma de “pizza” onde são expostas as opiniões de soldados e cabos, a respeito do nível de confiança que eles tem, em um oficial que tem um condicionamento físico ruim, tal resultado mostra que os entrevistados, em sua maioria tem confiança em um oficial que tem um condicionamento físico ruim, tal deficiência nesse atributo, é suprimida pelos outros atributos, como responsabilidade, lealdade, iniciativa.

Esse gráfico nos passa outra informação também, que um líder consegue exercer sua liderança sem ter uma aptidão física boa, ou tendo a mesma, ruim. Tendo a base de sua liderança nos demais atributos que trazem confiança aos seus liderados, não excluindo a importância da aptidão física, para também desenvolver a liderança de um oficial, mas não sendo descartada a importância que o TFM tem para a liderança centrada no líder.

5.5.1 Análise de dados da pesquisa que relaciona cadetes destaques da SIEsp e destaques do EDL, com suas respectivas notas do TAF da turma de 2016.

Iniciamos a análise expondo que tal pesquisa foi realizada com público-alvo deste trabalho, além dos demais militares, o foco principal é a conscientização dos cadetes a respeito da importância do TFM, e a pesquisa foi feita com os mesmos.

Analisando o primeiro gráfico que trata das menções dos cadetes destaques no EDL e nos quatro estágios da SIEsp no ano de 2016, pode-se inferir principalmente que: 80% dos cadetes possuem a menção Excelente e Muito Bom, ou seja, a maior parte da amostra possui os melhores desempenhos que podem ser obtidos no TAF, resultado que demonstra extrema dedicação e esforço.

Observa-se que a maioria da amostra (80%, somatório de cadetes que tem menção Excelente e Muito Bom), possui um desempenho elevado no TAF. Dessa forma, nota-se uma tendência, com uma correlação positiva, mostrando que os militares que se destacam no EDL e na SIEsp, por demonstrar liderança e outros atributos que são necessários para tais atividades, em sua maioria possuem um alto grau no TAF, atividade que desenvolve diversos atributos exigidos para um líder, conforme supracitado no tema Treinamento Físico Militar.

No segundo gráfico são relacionados as notas dos cadetes destaques da SIEsp e do EDL, frente aos demais cadetes não destaques da turma do 3º ano de 2016. Feita a análise de 26 destaques em meio aos 405 cadetes da turma, observa-se que a menção Excelente foi atingida por 23,2% dos cadetes destaques, e na turma em geral, apenas por 7,4%; além disso, a maior parte das menções dos destaques enquadra-se em Muito Bom (53,8%), enquanto que na turma, enquadra-se em Bom (51,1%); resumindo: 77% dos cadetes destaques possuem menções Excelente e Muito Bom, contra apenas, 46,2% do restante da turma.

Assim, conclui-se que os cadetes destaques possuem no geral melhor desempenho no TAF que os não destaques, onde uma pequena população da turma atingiu o desempenho máximo e a maior parte enquadra-se no desempenho Bom, enquanto que, uma grande parte dos destaques atingiram a menção Excelente e na sua maioria obtiveram menção Muito Bom.

Por fim, comparando os resultados dos cadetes destaques frente ao restante da turma, verificou-se uma tendência dos militares que são destaques, por possuírem de modo notório, melhores notas no TAF. Assim, percebe-se uma relação entre o TFM, atividade que desenvolve atributos diversos que compõe a liderança, e os exercícios que desenvolvem e visam observar a liderança do militar. Onde os militares com melhores notas no TAF, tendem a se destacar nos exercícios citados. No entanto, mais uma vez prova-se que o TFM influencia no exercício da liderança do comandante de fração.

6 CONCLUSÃO

Para se iniciar esse capítulo é válido lembrar qual é o objetivo geral, que é analisar os dois temas centrais do trabalho: Treinamento Físico Militar e Liderança focada na figura líder e gerar consciência quanto a importância do treinamento físico militar para a liderança, e os objetivos específicos, que são:

- compreender e identificar a influência que o treinamento físico causa na liderança centrada no líder, tendo como foco o cadete, futuro oficial do Exército Brasileiro;
- compreender a relação entre líder e subordinado e como o condicionamento físico interfere no cumprimento de qualquer missão, até mesmo, no rendimento diário do militar e
- exemplificar como o militar que não dá a devida atenção e se esforça para realizar o TFM de maneira satisfatória, ou mesmo nem faz, perde liderança com seus subordinados.

Inicialmente com a pesquisa documental e bibliográfica, realizada por meio de pesquisas na nuvem em sites a respeito de liderança, pelo livro “Precisamos de líderes” de Mário Hecksher Neto e pelos manuais do Exército Brasileiro: EB20-MC-10.350, Manual de Treinamento Físico Militar de 2015, e o Manual de campanha Liderança Militar C 20-10 de 2011, evidenciou alguns dos objetivos específicos que tem como verbos de efeitos “compreender e identificar”, tanto a influência do TFM na liderança centrada no líder, quanto a relação entre líder e subordinado, principalmente no que se diz respeito a quanto o condicionamento físico interfere no cumprimento de missões e rendimento diário.

Após essa pesquisa, ficou evidente como o TFM interfere e influencia a liderança centrada no líder, quanto ao desenvolvimento do condicionamento físico, que dá aos praticantes condições para que consigam cumprir suas missões, mais ainda, aos líderes que precisam ser exemplo frente aos seus subordinados, para que tenham sua credibilidade e confiança em alta, de modo que seus liderados, obedeçam, se orgulhem e trabalhem com entusiasmo para cumprir qualquer tipo de missão, ao lado de seus comandantes.

Após todo esse amparo adquirido pelos manuais e livros e demais fontes, que culminaram na concepção de que o TFM tem grande influência na liderança centrada no líder, e é imprescindível para que o líder seja exemplo, para seus liderados, fazendo assim com que esses confiem nele, e cumpram quaisquer missões que lhes sejam delegadas, além de dar condi-

ções ao líder de poder acompanhar lado a lado seus subordinados nas missões, em quaisquer situações que sejam enfrentadas, por mais árduas que sejam.

Foi feito um questionário, para analisar as opiniões de cadetes, cabos, soldados e oficiais, de modo a se entender o que pensam a respeito da relação entre o treinamento físico militar e a liderança centrada no líder. Com os resultados, pode-se inferir que como 77,9% dos entrevistados entenderam que o condicionamento físico é Muito Importante para o líder exercer sua liderança de modo pleno, tendo ainda 0% respondido como pouco importante e ainda, os 22,1% restante responderam como sendo Importante, que a influência do TFM que gera condicionamento físico, é Muito importante para que o líder exerça a liderança em sua plenitude.

Ainda a respeito do questionário, na segunda pergunta que pretendia escalonar a importância da aptidão física em meio aos demais atributos que compõe a liderança, ficou evidente que, o TFM é importante mas não é o principal atributo, que os militares entendem como mais importante, para que o líder exerça sua liderança, e sim um coadjuvante.

Por fim, com a terceira pergunta que procura descobrir qual o nível de confiança um líder que tem condicionamento físico ruim possui perante seus liderados, destacou que a maioria dos cabos e soldados confiam de certa forma em um líder que possui condicionamento físico ruim. Entende-se então que o TFM tem sua importância para que a liderança seja exercida, pois gera exemplo e capacita o líder para cumprir as missões junto a seus subordinados, mas ainda assim não é o atributo principal para que seja exercida a liderança em sua plenitude em tempos de paz.

Pôde-se ainda concluir que o líder que tem o condicionamento físico ruim, pode adquirir a confiança de seus subordinados, não sendo a posse de um condicionamento físico bom, uma excludente para exercer a liderança e sim um atributo que agrega mais ainda a liderança de um oficial ou qualquer outro líder que tem uma fração, sob seu comando.

Já com a pesquisa utilizada a respeito da relação das menções dos graus do TAF dos cadetes destaques frente aos demais cadetes da turma de 2016, pôde-se concluir que o TFM tem forte ligação com a capacidade de liderança, pois proporciona capacidades não só físicas mas pela formação de outros atributos que impulsionam o cadete a se tornar destaque.

Esta conclusão foi tomada pelo fato de os cadetes destaques terem em comparação aos demais cadetes da turma, uma porcentagem de menções “Excelente”, “Muito bom” e “Bom”, muito maior que o restante da turma, que são cadetes não destaques, dados estes expostos na análise de dados.

Em análise quanto ao objetivo geral e os objetivos específicos: todos foram atingidos, o último objetivo proposto que tem como foco exemplificar como o militar que não se atenta a execução do treinamento físico militar perde liderança (conforme demonstrado pela pesquisa do cadete Fiorin de 2017, onde mostra a diferença entre os cadetes destaques da SI-Esp e EDL, e os cadetes não destaques), mostrou uma tendência dos cadetes que se atentam ao TFM, de desempenharem melhor as funções operacionais e de liderança, galgando melhores resultados e conquistando posições de destaque nesse exercício.

Ainda foi observado pela pergunta direcionada aos cabos e soldados, que a confiança dos mesmos, ou seja, dos liderados, não está ligada única e exclusivamente ao Treinamento físico militar, mas também e principalmente a outros atributos, como responsabilidade, lealdade, conhecimento técnico e tático entre outros, mostrando mais uma vez que o TFM tem sua importância para o desenvolvimento da liderança, e tem como aliados como componentes da liderança, outros atributos.

Dá-se assim, a conscientização dos cadetes e demais militares que exercem outras patentes, por parte do presente trabalho, onde foi demonstrado por meio da pesquisa bibliográfica e documental com livros, manuais e outras fontes na “nuvem”, além de um questionário realizado com soldados, cabos, cadetes e oficiais, tendo ainda como objeto de análise, uma pesquisa referenciada de um TCC de um cadete de 2017, mostrando assim como o TFM influencia na liderança de um oficial, e como deve-se dar atenção ao mesmo para que não se perca essa liderança.

Cabe ressaltar que por meio do questionário e da pesquisa referenciada, e da análise bibliográfica documental, chegou-se a conclusão de que o TFM em si, de modo isolado, não faz de um oficial um líder e sim associado a outros atributos já supracitados acima, o transformam em um líder a ser seguido, e um exemplo para seus subordinados, tendo em mente que o treinamento físico militar é de suma importância para um líder ser um exemplo, e ter sua liderança desenvolvida.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Seção de Doutrina e Liderança. Caderno de Instrução do Projeto Liderança. Resende: Acadêmica, 2011.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. C 20-10: Liderança Militar. Brasília: EGGCF, 2011.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. EB20-MC-10.350: Treinamento Físico Militar. 4. ed. Brasília: EGGCF, 2015.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. NIAA/AMAN: Normas Internas de Avaliação da Aprendizagem. 1 ed. Resende, 2014.

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

VIEIRA, Belchior. Liderança Militar: - compilação, traduções, adaptação e sistematização do Gen. Belchior Vieira. Estado Maior do Exército, 2002. 746kb. Disponível em: https://fenix-tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/%28Livro_Lideran_Mili%20t Acesso em: 15 Abr 2019.

NEZ, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2008 (mimeo).

MINICUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, C. M.; et al.. Habilidades gerenciais. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.

MARGARETH, Liane Panzenhagen; NEZ, Egeslaine. Chefia e liderança na gestão pública: Algumas reflexões. Disponível em: http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf. Acesso em: 27 Abr 2019

L.DAFT, Richard. A experiência da liderança. 6. ed. Cengage Learning, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas(Rae), São Paulo, v.34, n.3, p. 88, maio/ jun. 1994.