


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

Vítor Dutra Lima Costa

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS DA
LIDERANÇA MILITAR DURANTE A CARREIRA POR INTERMÉDIO DA
ESGRIMA**

**Resende
2022**

	APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN	AMAN 2022
---	--	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS DA LIDERANÇA MILITAR DURANTE A CARREIRA POR INTERMÉDIO DA ESGRIMA
AUTOR: VÍTOR DUTRA LIMA COSTA

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

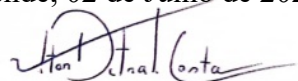
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 02 de Julho de 2022.



Cad Vítor Dutra Lima Costa

Dados internacionais de catalogação na fonte

C837d COSTA, Vitor Dutra Lima

O desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar durante a carreira por intermédio da esgrima. / Vitor Dutra Lima Costa – Resende; 2022. 85p. : il. color. ; 30cm.

Orientador: Jonas Oliveria Borges

TCC (Graduação em Ciências Militares) – Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.LiderançaMilitar. 2.Esgrima. 3.Competências Afetivas.
4.Carreira I.Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Jurandi de Souza CRB-5/001879

Vítor Dutra Lima Costa

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS DA
LIDERANÇA MILITAR DURANTE A CARREIRA POR INTERMÉDIO DA
ESGRIMA**

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

Orientador: Cap Jonas Oliveira Borges

Resende
2022

Vítor Dutra Lima Costa

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS DA
LIDERANÇA MILITAR DURANTE A CARREIRA POR INTERMÉDIO DA
ESGRIMA**

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

Aprovado em 2 de junho de 2022:

Banca examinadora:

Jonas Oliveira Borges, Cap Art
(Presidente/Orientador)

Alisson Nunes da Silva Lorenzoni, Cap Cav
(Avaliador)

Eric Bernardo Fermiano Alves, 1º Ten Art
(Avaliador)

Resende
2022

Este trabalho, dedico à minha base: mãe e pai. São eles meus maiores exemplos e a quem devo todas as minhas conquistas. Ao meu irmão, que graças a Deus está se formando esse ano junto comigo e que também é da equipe de esgrima da AMAN, e à Ana Beatriz, minha companheira, a qual foi de fundamental importância para que eu mantivesse o foco e a dedicação ao longo da formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por além de me conceder a oportunidade de ingressar na Academia Militar, me deu a força e a saúde necessárias para que eu pudesse concluir a formação com êxito.

À equipe de Esgrima da AMAN e demais militares esgrimistas, os quais foram indispensáveis não apenas para a elaboração desta pesquisa mas principalmente por terem sido a maior fonte de aprendizados que tive ao longo da formação.

Ao Capitão Jonas, por ter aceitado ser meu orientador, mesmo com várias outras atribuições no Curso de Artilharia.

RESUMO

INVESTIGANDO O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS DA LIDERANÇA MILITAR POR INTERMÉDIO DA ESGRIMA

AUTOR: Vítor Dutra Lima Costa

ORIENTADOR: Jonas Oliveira Borges

A **liderança** é um assunto atual e que vem ganhando destaque no foco das instituições que lidam diária e diretamente com pessoas. É uma área de grande importância não apenas para o civil mas também, e com razão, para o militar desde o início de sua carreira. Portanto, o foco desse trabalho será especificamente na **Liderança Militar**. O esporte sempre foi uma atividade de grande importância na vida das pessoas e na carreira militar não seria diferente. No Exército, os Cadetes podem, se for de seu interesse, tentar entrar em uma equipe esportiva, pois sabe-se que muito se ganha através da prática de esportes. O esporte que será estudado neste trabalho é a **esgrima**. Partindo da ideia de que muito se ganha com a prática de esportes, e que o fenômeno da liderança é um dos assuntos que na atualidade mais está em evidência, surgiu a dúvida que motivou a visão geral desse trabalho: poderia a prática de esgrima contribuir no desenvolvimento das **competências afetivas** que se esperam do líder militar? Esta pesquisa teve a finalidade de posicionar a prática da esgrima, no âmbito acadêmico, como um importante instrumento à disposição dos instrutores para promover, com rigor científico e não de forma empírica, o desenvolvimento das competências afetivas pessoais ligadas à liderança militar, não apenas durante a formação do futuro oficial do Exército Brasileiro, mas ao longo de toda a sua carreira. Assim, de forma a manter a coesão, coerência e objetividade da pesquisa, convém ressaltar que as conclusões do pesquisador serão formuladas a partir da tabulação de dados coletados em um universo composto por atletas militares de esgrima e mestres d'armas, o que confere credibilidade à amostra e qualidade às conclusões. O questionário foi respondido por 52 militares, sendo 26 Cadetes e 26 Oficiais. Além disso, vale ressaltar que 17 de todos os 26 oficiais entrevistados são mestre d'armas, ou seja, 65% dos oficiais que responderam a pesquisa possuem o curso de instrutor de esgrima. Percebe-se com isso um engajamento por parte dos oficiais em contribuir com esta pesquisa. Este trabalho justifica-se, portanto, pela necessidade de estudar, cientificamente e de forma inédita, a relação existente entre a prática da esgrima e o desenvolvimento da liderança militar, bem como identificar quais são as competências afetivas pessoais, possivelmente mais desenvolvidas com a prática da esgrima.

Palavras-chave: Liderança Militar, Esgrima, Competências Afetivas

ABSTRACT

THE DEVELOPMENT OF PERSONAL AFFECTIVE SKILLS OF MILITARY LEADERSHIP THROUGH FENCING

AUTHOR: Vitor Dutra Lima Costa

ADVISOR: Jonas Oliveira Borges

Leadership is a current subject that has been gaining prominence in the focus of institutions that deal daily and directly with people. It is an area of great importance not only to the civilian but also, and rightly so, to the military from the beginning of their careers. Therefore, the focus of this work will be specifically on **Military Leadership**. Sport has always been an activity of great importance in people's lives and in the military career it would be no different. In the Army, Cadets can, if it interests them, try to join a sports team, as it is known that much is gained through playing sports. The sport that will be studied in this work is **fencing**. Starting from the idea that much can be gained from the practice of sports, and that the phenomenon of leadership is one of the subjects that is currently most in evidence, the question that motivated the general view of this work arose: could the practice of fencing contribute to the development of **affective skills** that are expected of the military leader? This research aimed to position the practice of fencing, in the academic field, as an important instrument available to instructors to promote, with scientific rigor and not empirically, the development of personal affective competences linked to military leadership, not only during the formation of the future officer of the Brazilian Army, but throughout his career. Thus, in order to maintain the cohesion, coherence and objectivity of the research, it should be noted that the researcher's conclusions will be formulated from the tabulation of data collected in a universe composed by military fencing athletes and fencing masters, which gives credibility to the sample and quality to the conclusions. The questionnaire was answered by 52 military personnel, being 26 Cadets and 26 Officers. In addition, it is worth mentioning that 17 of all 26 officers interviewed are fencing masters, that is, 65% of the officers who responded to the survey have a fencing instructor course. This shows an engagement from the officers in contributing to this research. This work is justified, therefore, by the need to study, scientifically and in an unprecedented way, the relationship between the practice of fencing and the development of military leadership, as well as to identify which are the personal affective competences, possibly more developed with the practice of fencing.

Keywords: Military Leadership, Fencing, Affective Skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Fluxograma das Competências da Liderança Militar.....	29
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Cadetes/Oficiais questionados.....	47
Gráfico 2 — Mestre d'armas questionados.....	47
Gráfico 3 — Percentual que concorda com a importância da liderança para a carreira.....	48
Gráfico 4 — Percentual que concorda com a importância da prática de esportes.	48
Gráfico 5 — Desenvolvimento de competências da liderança através da esgrima.	49
Gráfico 6 — Desenvolvimento da Adaptabilidade através da Esgrima.	50
Gráfico 7 — Desenvolvimento da Autoconfiança através da Esgrima.	51
Gráfico 8 — Desenvolvimento da Coerência através da Esgrima.	52
Gráfico 9 — Desenvolvimento da Coragem através da Esgrima.....	53
Gráfico 10 — Desenvolvimento da Criatividade através da Esgrima.....	54
Gráfico 11 — Desenvolvimento da Decisão através da Esgrima.....	55
Gráfico 12 — Desenvolvimento da Dedicção através da Esgrima.....	56
Gráfico 13 — Desenvolvimento do Dinamismo através da Esgrima.....	57
Gráfico 14 — Desenvolvimento do Equilíbrio Emocional através da Esgrima.....	58
Gráfico 15 — Desenvolvimento da Flexibilidade através da Esgrima.	59
Gráfico 16 — Desenvolvimento da Imparcialidade através da Esgrima.....	60
Gráfico 17 — Desenvolvimento da Iniciativa através da Esgrima.	61
Gráfico 18 — Desenvolvimento da Objetividade através da Esgrima.....	62
Gráfico 19 — Desenvolvimento da Organização através da Esgrima.	63
Gráfico 20 — Desenvolvimento da Persistência através da Esgrima.	64
Gráfico 21 — Desenvolvimento da Resistência através da Esgrima.	65
Gráfico 22 — Desenvolvimento da Responsabilidade através da Esgrima.	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Quadro referente às Competências relacionadas às Habilidades Individuais.....	30
Quadro 2 — Quadro referente às Competências diretamente relacionadas aos Valores.	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — As cinco competências que mais foram desenvolvidas pelos questionados.....	66
Tabela 2 — Compilado dos 17 gráficos referentes ao desenvolvimento das competências. ...	71
Tabela 3 — Porcentagem de aprovação da amostra.....	72
Tabela 4 — Classificação das competências por quantidade de votos.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
USMA	United States Military Academy

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS	19
1.1.1	Objetivo geral	19
1.1.2	Objetivos específicos	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	LIDERANÇA	21
2.1.1	Conceito de liderança e sua importância	21
2.1.2	Dimensões da liderança	22
2.2	CORRENTES DE PENSAMENTO DA LIDERANÇA	22
2.2.1	Corrente centrada na figura do líder	23
2.2.2	Corrente centrada nos seguidores	23
2.2.3	Corrente centrada na situação	23
2.2.4	Corrente integradora	24
2.3	TEORIA DO CAMPO SOCIAL DE KURT LEWIN	24
2.4	TIPOS DE LIDERANÇA	26
2.4.1	Liderança social	26
2.4.2	Liderança institucional	26
2.4.3	Liderança intelectual	26
2.4.4	Liderança executiva	27
2.5	LIDERANÇA MILITAR.....	27
2.5.1	Conceito de liderança militar e sua diferença da liderança empresarial	27
2.5.2	Conceito de competência	28
2.5.3	Competências afetivas e competências cognitivas e psicomotoras	29
2.5.4	Competências afetivas pessoais e interpessoais da liderança militar	30
2.6	CONCEITO DAS COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS DA LIDERANÇA MILITAR.....	30
2.6.1	Lista de competências afetivas pessoais	30
2.6.2	Considerações antes de abordar a lista	31
2.6.3	Definições das competências afetivas pessoais da liderança militar	32
2.6.3.1	Coerência	32
2.6.3.2	Dedicação.....	32
2.6.3.3	Imparcialidade.....	33

2.6.3.4	Coragem.....	33
2.6.3.5	Responsabilidade	33
2.6.3.6	Adaptabilidade	33
2.6.3.7	Autoconfiança	34
2.6.3.8	Criatividade.....	34
2.6.3.9	Decisão.....	34
2.6.3.10	Dinamismo	34
2.6.3.11	Equilíbrio emocional.....	35
2.6.3.12	Flexibilidade	35
2.6.3.13	Iniciativa	35
2.6.3.14	Objetividade.....	35
2.6.3.15	Organização	36
2.6.3.16	Persistência	36
2.6.3.17	Resistência	36
2.7	O ESPORTE E SUA IMPORTÂNCIA	36
2.8	ESGRIMA.....	38
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	42
3.1	MÉTODO DE PESQUISA	42
3.2	TIPO DE PESQUISA	43
3.3	ETAPAS (FASEAMENTO) DA PESQUISA	43
3.4	INSTRUMENTOS DA PESQUISA.....	44
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	46
4.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS INICIAIS DO QUESTIONÁRIO	46
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS CONFORME OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E DISCUSSÕES	69
5	CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – Questionário referente a prática de esgrima e sua relação com o desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar.....	82

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, é indubitável que o tema “liderança” tem recebido grande destaque não apenas nas empresas e instituições civis que lidam constantemente com gestão de pessoas e trabalho em equipe, mas também, e com razão, no meio militar. Pelo fato de a liderança ser um tema amplo e complexo, mas de extrema importância para a carreira no Exército, este trabalho limitar-se-á à liderança militar, que é a **temática principal** desta pesquisa científica.

Segundo o FM 22-100 *Military Leadership*, de 1990, a liderança militar é conceituada como “*the process of influencing others to accomplish the mission by providing purpose, direction, and motivation.*”, ou seja, o processo de influenciar outros a cumprir a missão após neles haver incutido propósito, direção e motivação necessários para atingir os objetivos.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) trabalha diuturnamente, dentre vários outros temas acadêmicos e militares, o desenvolvimento da liderança. O cadete tem contato com essa realidade não apenas nos parques (local onde cada curso conduz as suas instruções militares), mas também na própria Divisão de Ensino (onde são ministradas as diversas disciplinas acadêmicas), na Seção de Educação Física e em várias outras seções ligadas à formação do futuro oficial. Cada uma delas aborda o assunto sob sua perspectiva, fazendo com que o cadete entenda desde cedo que a liderança é um tema indispensável para a carreira do oficial e que pode ser aplicado em diversas áreas.

A qualificação de um militar para comandar começa na sua preparação profissional formal, prossegue na atividade castrense e completa-se quando adquire o entendimento do significado do comando e de sua essência. E este entendimento não pode ser diferente daquele que lhe dá o Exército em que serve. (COUTINHO, 1997 p.28).

É considerando essa amplitude de conhecimentos que são transmitidos ao futuro oficial do Exército Brasileiro que Jarbas Passarinho ressalta em sua obra que o curso da AMAN prepara magnificamente o cadete para ser um oficial competente e que, uma vez concluída a sua formação, poderia ombrear com qualquer oficial dos exércitos mais eficientes do mundo. (PASSARINHO, 1997).

Várias são as correntes de pensamento que tentam explicar o fenômeno da liderança. As correntes chamadas integradoras estão entre as mais atuais correntes de pensamento da liderança e defendem que a relação “líder, liderado, situação e interação” formam sistemas com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos.

Isso se deve às diferentes características dos grupos, às modificações da situação e às variações na interação entre o líder e os liderados, sem contar com as próprias competências afetivas do líder que são particulares de cada indivíduo. Ou seja, as correntes integradoras aceitam a existência dos fatores de liderança (líder, liderado, situação e interação) e concordam que todos esses fatores são, de certa forma, relevantes no que tange à existência do fenômeno da liderança em um grupo. (HECKSHER, 2001).

De todas as variáveis que culminam na existência da liderança em um grupo, as competências afetivas pessoais que se esperam do líder militar serão tratadas como o principal objeto de estudo deste trabalho.

Nessa pesquisa busca-se compreender a relevância das competências afetivas para a liderança militar e sua possibilidade de desenvolvimento por atividades esportivas, em particular, pela esgrima. Diante do exposto, será apresentada uma breve e objetiva explicação do conceito de esporte e posteriormente da esgrima como modalidade esportiva, de forma a proporcionar ao leitor uma visão clara do caminho que será percorrido pelo pesquisador.

O esporte sempre foi uma atividade de grande importância na vida das pessoas e na carreira militar não seria diferente. A atividade física é extremamente valorizada no Exército Brasileiro e, no curso de formação da AMAN, os cadetes podem, se for de seu interesse, concorrer a uma vaga nas diferentes equipes esportivas existentes.

Relacionado com o exposto acima, o esporte é uma das mais famosas e prazerosas formas de praticar atividade física. Segundo Cancelli (2013), temos que:

O esporte atualmente é um fenômeno consagrado e praticado no meio militar em todo o mundo como ferramenta de preparação do corpo e também na forma competitiva e de lazer, além de elemento de projeção do poder e força das instituições. (CANCELLI, 2013, p. 9).

Um desses esportes é a esgrima, há muito tempo praticada pelos que desejam seguir a carreira das armas e pode ser definida como “a arte de combater utilizando armas brancas a fim de atacar ou defender-se”. (RIBEIRO E CAMPOS, 2007).

Com base no exposto anteriormente, tornou-se, de fato, oportuno problematizar a questão: Partindo da premissa de que muito se ganha com a prática de esportes, e que o fenômeno da liderança é um dos temas mais relevantes na formação do futuro oficial do Exército Brasileiro, poderia a prática da esgrima contribuir no desenvolvimento das competências afetivas pessoais que tanto se esperam do líder militar?

Dessa forma, nessa pesquisa busca-se compreender a relevância das competências afetivas para a liderança militar e sua possibilidade de desenvolvimento por atividades

esportivas, em particular, pela esgrima, não somente durante a formação mas ao longo de toda a carreira também. Deve-se isso ao fato de que há oficiais que mesmo sendo dessa equipe durante a AMAN, continuaram treinando esgrima na tropa e também há oficiais que não haviam praticado esse desporto durante a formação e foram praticá-lo apenas depois de formados. Por isso, localizando a pesquisa no espaço e no tempo, este trabalho objetiva verificar se a esgrima pode contribuir no desenvolvimento de competências afetivas da liderança tanto durante a formação quanto ao longo de toda a carreira.

Durante a fase preliminar dessa pesquisa, não foram encontradas produções científicas que relacionassem diretamente o desenvolvimento das competências afetivas da liderança militar com a temática da esgrima, que é o que se deseja observar, caracterizando a originalidade da pesquisa. Contudo, este trabalho utilizou-se inicialmente de fontes documentais referentes à liderança e posteriormente de outras fontes ligadas à esgrima, compondo, assim, os antecedentes do problema acima proposto.

Para abordar a temática da liderança, além do Manual C20-10 que trata da liderança militar no Exército Brasileiro, esta pesquisa valeu-se principalmente de obras como “Liderança Militar”, de Jarbas Passarinho (1987), “Precisamos de Líderes”, do Coronel Hecksher (2001), e do livro “Exercício do Comando – A Chefia e a Liderança Militares”, de Coutinho (1997). Além disso, contou com trabalhos realizados por outros pesquisadores, indispensáveis para o desenvolvimento do raciocínio esperado.

Com relação à esgrima, esta obra teve como antecedentes o livro “Espada Caxias”, de Cláudio Forjaz (2005), o qual abordou a importância que a esgrima representou na vida do homem que é hoje o patrono do Exército Brasileiro, bem como utilizou outras fontes como documentos de academias brasileiras de esgrima e os próprios manuais de ensino de esgrima usado no Exército Brasileiro, como o EB60-ME-25.401.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de estudar, cientificamente e de forma inédita, a relação existente entre a prática da esgrima e o desenvolvimento da liderança militar, bem como identificar quais são as competências afetivas pessoais, possivelmente mais desenvolvidas com a prática da esgrima. Convém ressaltar que as conclusões do pesquisador serão formuladas a partir da tabulação de dados coletados em um universo composto por atletas militares de esgrima e mestres d’armas, o que confere credibilidade à amostra e qualidade às conclusões.

Esta pesquisa busca, também, posicionar a prática da esgrima, no âmbito acadêmico, como um importante instrumento à disposição dos instrutores para promover, com rigor científico e não de forma empírica, o desenvolvimento das competências afetivas pessoais

ligadas à liderança militar, não apenas durante a formação do futuro oficial do Exército Brasileiro mas ao longo de toda a sua carreira.

A divisão dos capítulos nesta pesquisa teve como principal finalidade facilitar o entendimento do leitor, desenvolvendo a temática a partir de uma sequência lógica de raciocínio para a melhor compreensão do trabalho.

Dessa forma, após a introdução e apresentação dos objetivos, foram desenvolvidos os referenciais teóricos da pesquisa, ou seja, as bases e amparos teóricos que justificam as decisões tomadas e as referências utilizadas ao longo da pesquisa. Em seguida, foram apresentados os referenciais metodológicos para explicar os procedimentos adotados de forma que os objetivos pudessem ser atingidos. Os dados coletados foram apresentados na seção de resultados e discussões juntamente com o questionário realizado e, por fim, na conclusão, realizou-se um compilado de tudo que havia sido abordado anteriormente para responder ao problema formulado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Verificar se a prática de esgrima pode contribuir no desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar.

1.1.2 Objetivos específicos

Abordar as competências afetivas pessoais do líder militar após haver conceituado liderança e explorado as correntes de pensamento juntamente com seus tipos.

Apresentar as contribuições que o esporte proporciona, focando na esgrima e em suas potencialidades.

Identificar quantos dos entrevistados acreditam que liderança é um assunto importante para a profissão.

Verificar se os questionados acreditam que o esporte pode contribuir no desenvolvimento de habilidades úteis à carreira militar.

Verificar se a prática desse esporte contribuiu no desenvolvimento de competências afetivas pessoais do líder militar.

Analisar os dados colhidos e apresentar as cinco competências afetivas pessoais da liderança militar que a esgrima mais desenvolve, segundo os especialistas consultados.

Apresentar as opiniões dos mestres d'armas e relacioná-las com teoria apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico iniciará abordando a temática da liderança, citando suas teorias e seus tipos, para posteriormente focar na liderança militar e nas competências afetivas pessoais do líder. Após essa noção da liderança, será apresentada ao leitor a ideia geral dos esportes para posteriormente dar continuidade ao assunto apenas no que tange à esgrima.

2.1 LIDERANÇA

Como abordado na introdução, o trabalho busca verificar se há relação entre a prática da esgrima e o desenvolvimento de competências da liderança militar, que dará condições para que o militar atleta exerça suas funções com êxito no corpo de tropa. Para atingir esse objetivo, primeiro é necessário detalhar o que é a liderança propriamente dita e, posteriormente, adaptá-la para a realidade militar.

2.1.1 Conceito de liderança e sua importância

Coutinho (1997, p. 45), em seu livro *Exercício do Comando – A Chefia e a Liderança Militares*, define a capacidade de liderança como a habilitação para influenciar os subordinados, no sentido de obter deles o engajamento pessoal no cumprimento da missão e na concretização dos objetivos da organização.

Observa-se, através desse conceito, que independentemente da área profissional em que estiver atuando, a liderança está presente quando um indivíduo tem a habilidade de influenciar pessoas, ou seja, fazer com que os demais, sentindo-se inspirados e motivados, também anseiem cumprir determinada meta de forma voluntária. Não há dúvidas de que esse tipo de relação é extremamente benéfica para qualquer tipo de organização, não apenas no que tange ao desempenho da equipe mas também para melhorar todo o ambiente de trabalho.

Tal definição é suficiente para facilitar a compreensão de conceitos que serão apresentados a seguir referentes às dimensões da liderança de Penteadó (1992) e às diversas teorias da liderança que vinham surgindo desde o século passado. Esses tópicos serão abordados para proporcionar ao leitor uma maior compreensão do tema.

2.1.2 Dimensões da liderança

Segundo Valente (2007), temos que Penteado (1992), em seu trabalho, sugere-nos a existência de três dimensões da liderança: o indivíduo, o grupo e a situação, sendo que deve haver um tipo de interação entre essas três dimensões. Tal conceito assemelha-se com os fatores da liderança que são destacados em Brasil (2011). São eles: o líder, os liderados, a situação e a interação que existe entre eles. Esses conceitos são de grande importância pois serão novamente mencionados ao longo da pesquisa.

Relacionando ambas classificações, o líder seria o “indivíduo”, destacado por Penteado (1992), capaz de influenciar, motivar e inspirar os liderados. Estes, por sua vez, compõem o “grupo” sobre o qual a figura do líder irá exercer sua influência. Coutinho (1997) afirma que a situação condiciona as decisões e pode alterar (para melhor ou para pior) as condições de execução da missão e os resultados pretendidos. Para ele, situação é:

o elemento do processo de chefia caracterizado pelo conjunto de circunstâncias, de acontecimentos passados, presentes e de expectativas para o futuro, bem como de outras condições e realidades ambientais, físicas e psicológicas que condicionam o cumprimento da missão e que afetam, favorável ou desfavoravelmente, a ação de comando. (COUTINHO, 1997).

Tal conceito é fácil de ser compreendido, uma vez que um grande líder em combate real talvez não o seja da mesma forma em uma Organização Militar administrativa, uma vez que a situação, o grupo e o tipo de interação existente entre os indivíduos são, de fato, diferentes.

Essa interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo para com sua equipe. É por meio da interação que o fluxo de ideias e pensamentos tramitam entre os membros do grupo. (BRASIL, 2011).

A noção desses quatro fatores da liderança: líder, liderados, situação e interação é importante para a melhor compreensão das teorias que serão abordadas em seguida.

2.2 CORRENTES DE PENSAMENTO DA LIDERANÇA

As correntes de pensamento aqui expostas serão as descritas no Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, C20-10. Essas correntes de pensamento explicam de forma clara e objetiva a lógica inicial que culminou na origem de diversas teorias conhecidas.

Hecksher (2001) também utiliza-se da expressão “correntes de pensamento”, uma vez que engloba as teorias da liderança que têm o mesmo tipo de raciocínio. São elas, portanto: a corrente centrada na figura do líder, a corrente centrada nos seguidores, a corrente centrada na situação e a corrente integradora.

2.2.1 Corrente centrada na figura do líder

Essa corrente de pensamento engloba as teorias que partem da ideia de que a liderança é uma qualidade dos melhores e mais bem dotados, ou seja, não pode ser aprendida por quem não a possui. Dentre essas teorias estão a teoria dos traços e a teoria do grande homem. (BRASIL, 2011).

Os seguidores dessa linha de raciocínio afirmam que a liderança, portanto, é qualidade intrínseca do líder, desprezando as influências do meio e que se alguém é líder em uma determinada situação, assim o será em outras.

Essa ideia, entretanto, pode ser facilmente contestada ao observar a queda de popularidade de grandes lideranças ao longo da história. (HECKSHER, 2001).

2.2.2 Corrente centrada nos seguidores

Essa corrente de pensamento concorda com a ideia de que o líder, na verdade, é produto do grupo no qual está interagindo, negando a relação entre seu sucesso e suas qualidades pessoais. (BRASIL, 2011).

Essa corrente afirma, portanto, que a aceitação do líder pelo grupo deve-se ao fato de ele representar o ideal dos integrantes daquela coletividade.

Contudo, não conseguem explicar com clareza por qual motivo alguns adquirem o prestígio do grupo enquanto outros não o conseguem, mesmo desejando e se empenhando para representar o ideal dos integrantes daquela coletividade. (HECKSHER, 2001).

2.2.3 Corrente centrada na situação

Essa corrente de pensamento proporcionou uma evolução na maneira como se interpreta o fenômeno da liderança, propondo que para haver de fato uma liderança na equipe

não basta apenas que o indivíduo seja competente ou que represente o grupo. Dessa forma, o lugar e o tempo, ou seja, a situação, também terá sua parcela de influência. (BRASIL, 2011).

2.2.4 Corrente integradora

A mescla existente entre as diversas correntes de pensamento da liderança deu origem às mais recentes teorias consideradas “integradoras”. Percebe-se que essa vertente da liderança leva em consideração tanto as competências pessoais do líder como também a situação em que se encontra, e que as próprias interações que ocorrem dentro do grupo são levadas em consideração.

Ou seja, as correntes integradoras aceitam, assim como as outras, a existência dos fatores de liderança (líder, liderado, situação e interação). Contudo, ao invés de diferir quanto à origem da liderança (se é no líder, no liderado ou na situação), concordam que todos esses fatores são, de certa forma, relevantes no que tange ao fenômeno da liderança. Dessa forma, a corrente integradora diferencia-se sutilmente das anteriores, uma vez que não atribui o surgimento da liderança a qualquer fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder. (BRASIL, 2011).

As correntes de pensamento integradoras ainda apresentam-se válidas nos dias de hoje, apesar da época em que foram desenvolvidas. Delas, destacam-se várias teorias que se firmaram ao longo do século XX. Uma dessas teorias que seguem bem a linha de raciocínio esperada da corrente integradora é a teoria do campo social de Kurt Lewin. Para Hecksher (2001), é a teoria que melhor explica o fenômeno da liderança e, segundo Brasil (2011) é a que responde de modo mais efetivo ao pensamento militar brasileiro.

2.3 TEORIA DO CAMPO SOCIAL DE KURT LEWIN

Kurt Lewin (1890 – 1947) nasceu na Alemanha mas lecionou em diversas universidades norte-americanas desde 1932. Ele é o autor da teoria do campo social, a qual recebeu outras denominações como psicologia topológica e posição teórica de campo. (CAMPOS, 1984).

O centro do interesse psicológico de Kurt Lewin estava nas condições que motivariam as situações pessoa-meio. Seu sistema psicológico oferece também os subsídios necessários

para a liderança, uma vez que suas pesquisas contribuíram grandemente para o estudo sobre funcionamento de grupos. (PANTOJA, 2005).

Conforme afirma Brasil (2011), a teoria do campo social responde, de modo mais efetivo, ao pensamento militar brasileiro e propugna a liderança como fruto da interação dos quatro fatores da Liderança – situação, líder, liderados e interação.

Para Hecksher (2001), a “corrente do campo social” alia aspectos das correntes de pensamento anteriores, levando em consideração tanto os fatores ligados à situação (situacionais) como os componentes de caráter pessoal (personalógicos).

Resumidamente, a teoria do campo social tem como proposta a ideia de que os fenômenos que ocorrem em determinado grupo são resultantes de relações mútuas de uma totalidade de fatos coexistentes em um determinado momento. Dessa forma, como exemplificado no Caderno de Instrução sobre Liderança da AMAN:

a história de cada um dos elementos do grupo, o tipo de tarefa, as variáveis culturais, as características do comandante e dos subordinados, a relação existente entre eles, o ambiente em que o grupo está inserido, além de outros fatores, irão determinar a existência, ou não, da liderança. (LIDERANÇA MILITAR, 2020).

Tal afirmativa nos leva à ideia lógica de que para haver uma liderança eficaz não são apenas os traços do líder que devem ser considerados, apesar de extremamente importantes, ou o nível de relacionamento existente entre os indivíduos isoladamente, mas sim uma relação entre todos esses fenômenos que podem ocorrer entre a pessoa e o campo em que ela está inserida. Por isso considerou-se, das teorias, a mais completa e foi a escolhida para este estudo.

Como Hecksher (2001) afirma, essa é a teoria que, em seu entender, melhor explica o fenômeno da liderança. Por isso, como ele mesmo afirma, as idéias que apresentou em seu livro estão, em sua maior parte, dentro desta moldura. Esta pesquisa, portanto, utilizar-se-á dessa mesma linha de pensamento.

Agora que o leitor sabe qual a corrente de pensamento utilizada neste trabalho para abordar a realidade militar, será apresentado a seguir o Tipo de Liderança em que a liderança militar está incluída.

2.4 TIPOS DE LIDERANÇA

Coutinho (1997) considera que os tipos de liderança são divididos em: liderança social, liderança institucional, liderança intelectual e liderança executiva. A seguir, será apresentada uma breve conceituação desses tipos de liderança, dando o maior enfoque na liderança executiva, uma vez que é nessa categoria que a liderança militar se enquadra.

2.4.1 Liderança social

Liderança social é o tipo de liderança no qual o líder se faz reconhecido e aceito por seus méritos, prestígio e atuação próprios. Frequentemente é dotado de uma aptidão especial e de qualidades tais como autossuficiência, autoconfiança, energia física e moral, agressividade, entusiasmo e carisma. Na liderança social é o líder que se faz chefe e são exemplos Lampeão, Maomé, Cristo e Antônio Conselheiro. (COUTINHO, 1997).

2.4.2 Liderança institucional

Liderança institucional pode ser resumida como a liderança na qual o líder é aquele que se destaca do grupo e é aceito pelos integrantes de uma organização corporativa, social ou produtiva. Ele é escolhido pelos seus pares para representá-los, defendê-los e conduzi-los na realização dos objetivos do grupo. Sua influência é exercida à base de seu prestígio, dentro e fora da instituição, e é aceita espontaneamente e por consenso. Na liderança institucional é o líder que se faz representante e tem como exemplos os líderes de classe, corporações e associações. (COUTINHO, 1997).

2.4.3 Liderança intelectual

Liderança intelectual é a liderança na qual o líder é reconhecido pelo destaque de sua obra. É aquela exercida pelo líder intelectual, que se destaca pelas realizações e manifestações éticas, estéticas, lógicas e pragmáticas. Os líderes que criam valores, tais como artistas, escritores, cientistas, filósofos, inventores, pesquisadores, exploradores se enquadram nesse tipo de liderança. Na liderança intelectual é a obra que faz o líder e tem como exemplos: Einstein, Kant, Salvador Dali e Freud. (COUTINHO, 1997).

2.4.4 Liderança executiva

A Liderança executiva é a liderança na qual o líder é o chefe do grupo organizado por designação legal. É aquela exercida pelo poder executivo, que se faz reconhecido pela proeminência que lhe confere a posição de chefe legal da organização bem como pela reputação que lhe proporciona sua qualificação profissional e que se manifesta na atuação pela competência, caráter e dedicação. É nesta categoria que se encontram os dirigentes de empresa, os comandantes militares, dentre outros nomeados por designação legal. Na liderança executiva é o chefe que se faz líder e dentre vários exemplos tem-se: Ford, Duque de Caxias, General Osório e General Patton. (COUTINHO, 1997).

Comandante, para Coutinho (1997), é o militar investido, por forças de leis e regulamentos e como prerrogativa impessoal, da autoridade para conduzir e controlar forças em razão de sua posição hierárquica. Como condutor de homens, terá que ser o chefe mas também o líder de sua unidade e não serão leis e regulamentos que o ajudarão, mas sim a sua qualificação profissional e o seu empenho pessoal.

É na liderança executiva que a liderança militar se enquadra, uma vez que o oficial torna-se comandante de um determinado grupo não por escolha da própria equipe, mas sim por designação legal.

2.5 LIDERANÇA MILITAR

2.5.1 Conceito de liderança militar e sua diferença da liderança empresarial

O Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, C 20-10, apresenta um bom conceito para a liderança militar, e esse conceito segue a mesma lógica da liderança dos manuais norte americanos. 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).

Os protagonistas no processo da liderança militar são: O comandante como agente e o subordinado como objeto. Isso é o que classifica a liderança militar como do tipo liderança executiva. Esta classificação é conveniente porque caracteriza a liderança militar e a distingue de outras que se exercem em circunstâncias diferentes. (COUTINHO, 1997).

À primeira vista, parece que toda liderança executiva é igual, uma vez que há um chefe escolhido por designação legal e os seus subordinados, que o obedecem em função de sua hierarquia, sob pena de sanções caso não respeitem essa realidade. Tanto no Exército Brasileiro quanto em empresas renomadas há esse tipo de relacionamento funcional.

Contudo, comparando-se as características únicas da profissão militar com as da atividade empresarial, percebe-se, com clareza, diferenças que acabam por delinear singularidades que influenciam no desenvolvimento da liderança. (SANTOS NETO, 2019).

A principal diferença é a noção de que, na profissão militar, o comandante adentra a sua tropa para atuar diante de conflitos que, dependendo da ocasião, podem custar a vida de alguém. Santos Neto (2019) afirma que na atividade empresarial o líder também prepara seu grupo para conflitos, contudo, são conflitos relativos à sobrevivência econômica, visando o lucro, que não se comparam com a tensão de lidar, literalmente, com a vida de pessoas. Outra diferença existente tem a ver com a própria noção de princípios e valores, que é unânime e imutável no Exército Brasileiro. No meio empresarial, contudo, em função do mercado competitivo e das diferenças entre o posicionamento das corporações, deixa-se de lado, por vezes, certos princípios ao priorizar-se a sobrevivência no mercado.

Liderança militar é o processo pelo qual o comandante, no exercício da chefia militar, aplica a sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los e obter deles a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo no seu cumprimento. (COUTINHO, 1997, p. 123).

Apesar das diferenças, não há dúvida de que também há diversas semelhanças entre a liderança militar e a que se espera de um líder empresarial. Uma delas, sem dúvidas, é possuir um líder competente.

2.5.2 Conceito de competência

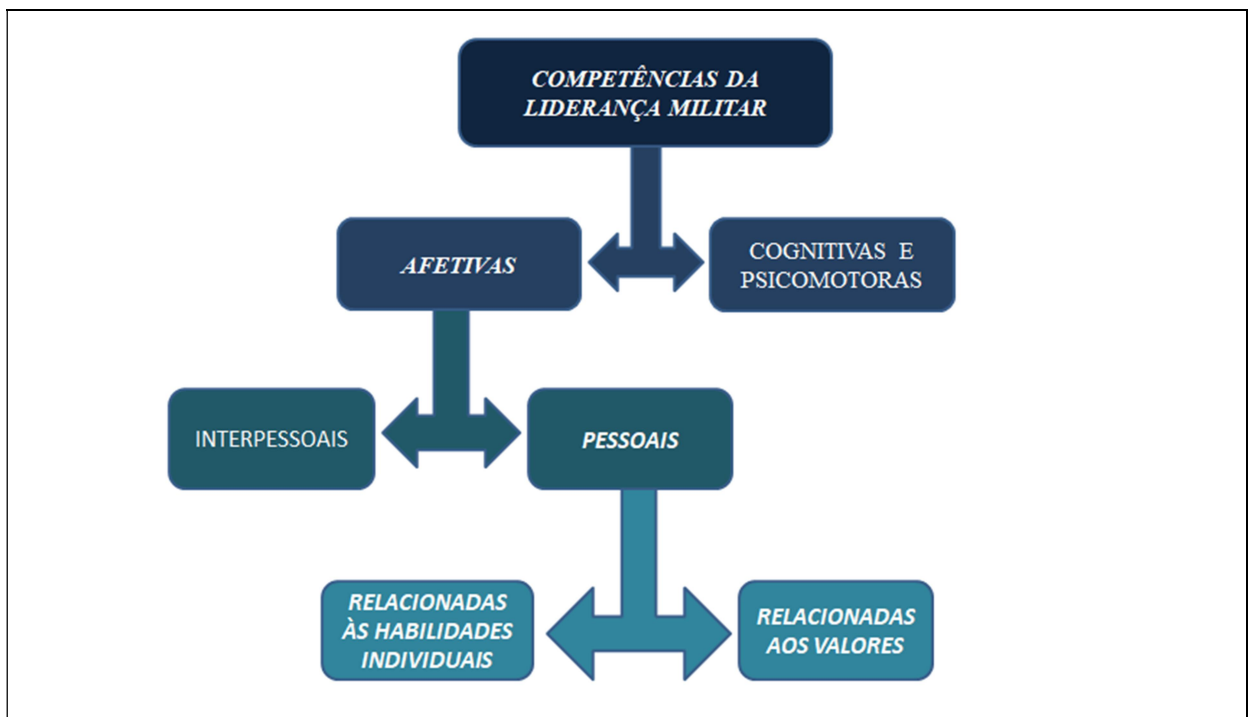
Entende-se a competência como capacidade e aptidão. É a condição indispensável para o exercício da liderança, pois esta é a primeira qualidade que se exige de alguém investido em uma função de mando. (HECKSHER, 2001).

Competência é a capacidade de bem conceber, de transformar a concepção em ação eficaz para obter resultados concretos e definitivos. A competência, portanto, não é somente preparo técnico e conhecimentos, mas a capacidade global de aplicá-los com inteligência, bom senso e oportunidade. (COUTINHO, 1997).

Percebe-se, portanto, que de nada adianta conhecer o fenômeno da liderança mas não saber aplicá-lo, ou seja, permanecer com os conhecimentos da liderança apenas na teoria. O Comandante, antes de tudo, deve ser competente não para simplesmente aplicar esses conhecimentos mas sim para aplicá-los na hora certa.

A seguir, serão explicadas as competências “afetivas” e também as “cognitivas e psicomotoras” da liderança. O estudo está direcionado para as competências afetivas, de forma que será apresentado ao leitor a sua subdivisão em competências afetivas “pessoais” e “interpessoais”. Finalmente, após apresentar a ideia geral das duas, prosseguir-se-á para aprofundar as ideias apenas das competências afetivas pessoais, que é onde pretende-se chegar.

Figura 1 — Fluxograma das Competências da Liderança Militar.



Fonte: AUTOR (2022) baseado no C20-10

2.5.3 Competências afetivas e competências cognitivas e psicomotoras

As competências cognitivas e psicomotoras são, resumidamente, o conjunto de conhecimentos e habilidades relativas à profissão militar, resultantes do estudo e da vivência na caserna. As competências afetivas, por sua vez, ligam-se ao domínio afetivo e podem ser tanto pessoais quanto interpessoais. (BRASIL, 2011).

2.5.4 Competências afetivas pessoais e interpessoais da liderança militar

Segundo o Manual C20-10, as competências afetivas interpessoais são aquelas qualidades que o comandante demonstra ao lidar com outros indivíduos, como comunicabilidade, camaradagem, cooperação, etc. As competências afetivas pessoais, por sua vez, são as qualidades individuais do líder, que podem relacionar-se diretamente com os seus próprios valores e com suas habilidades individuais. Essas dezessete competências serão melhor abordadas a seguir.

2.6 CONCEITO DAS COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS DA LIDERANÇA MILITAR

2.6.1 Lista de competências afetivas pessoais

Para a análise didática das competências afetivas pessoais, esta pesquisa utilizará da lista do Manual C20-10.

Quadro 1 — Quadro referente às Competências relacionadas às Habilidades Individuais.

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS ÀS HABILIDADES INDIVIDUAIS		
ADAPTABILIDADE	DINAMISMO	OBJETIVIDADE
AUTOCONFIANÇA	EQUILÍBRIO EMOCIONAL	ORGANIZAÇÃO
CRIATIVIDADE	FLEXIBILIDADE	PERSISTÊNCIA
DECISÃO	INICIATIVA	RESISTÊNCIA

Fonte: AUTOR (2022), baseado no C20-10, Manual de Liderança Militar

Quadro 2 — Quadro referente às Competências diretamente relacionadas aos Valores.

COMPETÊNCIAS DIRETAMENTE RELACIONADAS AOS VALORES		
COERÊNCIA	DEDICAÇÃO	RESPONSABILIDADE
CORAGEM	IMPARCIALIDADE	

Fonte: AUTOR (2022), baseado no C20-10, Manual de Liderança Militar

2.6.2 Considerações antes de abordar a lista

Antes de abordar os conceitos das competências, é pertinente realizar uma breve explicação sobre o motivo pelo qual esta a lista de competências foi escolhida para dar continuidade ao estudo.

Considera-se de grande relevância e credibilidade o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, uma vez que, além de ser o mais atual manual que aborda o assunto, é, de fato, um documento oficial da Força Terrestre. Ademais, ao se tratar de liderança militar no Exército Brasileiro, não seria coerente utilizar como base os manuais de liderança de outros países, uma vez que estes possuem experiências e culturas diferentes da brasileira.

Tendo isso em mente, a adoção das competências afetivas pessoais preconizadas pelo C20-10 confere à pesquisa o amparo necessário e se constitui na opção que proporciona o mais adequado direcionamento ao estudo, de forma a facilitar o desenvolvimento e a fluidez da linha de raciocínio proposta pelo pesquisador.

É válido, entretanto, realizar um breve comentário que tem relação direta com a sua utilização. Far-se-á o uso, inicialmente, de uma afirmação de Jarbas Passarinho em seu livro, *Liderança Militar* (1997), para facilitar a compreensão e a motivação do comentário que está prestes a ser pontuado.

Jarbas afirma que a indicação propriamente dita das qualidades do líder é um dos obstáculos ao confeccionar-se uma lista que visa o estudo didático desse assunto. Desde logo, deixa claro que é plenamente possível que outros atributos merecessem uma referência em seu capítulo, seja de forma isolada, seja na interdependência com outras qualidades que ali foram apontadas. Ressalta, entretanto, que não é o seu intuito tratar do assunto com a veleidade de não errar por omissão. Dito isso, reconhece que poderia sim haver outros atributos a serem considerados em seu estudo, mas deixa claro para o leitor, também, que esse não é o objetivo de seu trabalho e que sua diretriz foi a de comentar somente aquelas qualidades consideradas principais, do ponto de vista militar. (PASSARINHO, 1987).

A presente pesquisa compartilha das mesmas ideias de Jarbas Passarinho e deve ficar claro para o leitor que, ao selecionar a lista de competências afetivas pessoais da liderança militar do Manual C20-10, não há a intenção de afirmar que o assunto está sendo esgotado e que essas, e exclusivamente essas, são as únicas e corretas competências e qualidades do líder. Tal entendimento é importante para facilitar a compreensão posterior da pesquisa.

2.6.3 Definições das competências afetivas pessoais da liderança militar

A seguir serão apresentadas as definições das dezessete competências, já mencionadas, segundo a Portaria n.º 012, de 12 de maio de 1998, do Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército, que aprovou a conceituação dessas competências.

A apresentação dos conceitos é importante para que o leitor entenda como o Exército interpreta essas qualidades e sob quais perspectivas são analisadas, uma vez que há a possibilidade de uma determinada qualidade, na realidade do meio civil, ser estudada sob uma perspectiva diferente da militar.

Vale ressaltar, também, que a realização de comentários e o maior aprofundamento dos conceitos será realizado posteriormente na apresentação do tópico “resultados e discussões”.

2.6.3.1 Coerência

Capacidade de agir em conformidade com as próprias idéias e valores, em qualquer situação. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Entende-se como coerente o militar que não abre mão dos seus ideais frente a uma situação difícil e, principalmente, aquele que pratica o que discursa e ensina aos seus subordinados.

2.6.3.2 Dedicção

Capacidade de realizar, espontaneamente, atividades com empenho e entusiasmo. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

O comandante dedicado busca fazer tudo que está em seu alcance da melhor maneira possível, atingindo o potencial de conhecer cada vez mais sobre sua própria profissão e, conseqüentemente, liderando seus subordinados pelo exemplo. Tem muito mais a agregar o indivíduo que, apesar de não ter tanto conhecimento, é dedicado ao cumprir suas missões da melhor maneira do que um militar que, apesar de possuir experiência, é preguiçoso e apático.

2.6.3.3 Imparcialidade

Considera-se imparcialidade a capacidade de julgar, com isenção, sem se envolver emocionalmente. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Sintetiza-se na ideia de que o comandante deve tratar a todos sem preferências, de maneira justa.

2.6.3.4 Coragem

Capacidade para agir de forma firme e destemida, diante de situações difíceis e perigosas, seguindo as normas de segurança. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Não há dúvida de que um comandante covarde, independente de tantas outras qualidades que possua, terá dificuldade em exercer sua liderança.

2.6.3.5 Responsabilidade

Capacidade de cumprir suas atribuições assumindo e enfrentando as conseqüências de suas atitudes e decisões. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

O comandante responsável cumpre as missões que estão sob sua responsabilidade e assume todas as conseqüências que derivam de suas decisões.

2.6.3.6 Adaptabilidade

Capacidade de se ajustar apropriadamente às mudanças de situações. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Qualidade daquele que rapidamente se adequa ao enfrentar mudanças de situação, ou reformula planejamentos para solucionar da melhor forma um problema.

2.6.3.7 Autoconfiança

Capacidade de demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, nas diferentes circunstâncias. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Através dela, o líder consegue transmitir seus conhecimentos de forma eficaz e tranquilizar seus subordinados em momentos de incerteza.

2.6.3.8 Criatividade

Capacidade de produzir novos dados, idéias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

De fato, um comandante criativo é capaz de planejar e aplicar novas ideias não apenas para solucionar problemas complexos de forma simples mas também para melhorar o próprio ambiente de trabalho, ao sugerir novas atividades, as quais podem resultar como positivas à sua tropa.

2.6.3.9 Decisão

Capacidade de optar pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

A falta de decisão enfraquece o comandante. Há momentos em que a inação do Comandante pode custar a vida de seus subordinados, que esperam dele uma atitude.

2.6.3.10 Dinamismo

Capacidade de atuar ativamente com intenção determinada. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

O líder enérgico é capaz de transmitir sua vontade aos demais, contagiando o grupo para cumprir a missão. O subordinado se inspira ao ver, por exemplo, que o Comandante está junto da tropa no treinamento físico militar, ou junto da tropa em atividades no terreno.

2.6.3.11 Equilíbrio emocional

Capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir, apropriadamente, nas diferentes situações (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Sem dúvida, o comandante antes de desejar liderar os outros, deve ter a capacidade de controlar suas próprias emoções.

2.6.3.12 Flexibilidade

Capacidade de reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

De fato, a flexibilidade para saber agir diante das situações que fogem do padrão é indispensável para quem exerce o comando.

2.6.3.13 Iniciativa

Capacidade para agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

A iniciativa pode ser evidenciada em diversas situações. Desde uma proposta oportuna em uma reunião até uma ação que pode salvar a vida de alguém.

2.6.3.14 Objetividade

Capacidade de destacar o fundamental do supérfluo para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Saber filtrar o que importa e saber transmitir apenas o relevante aos subordinados é uma qualidade que auxiliará bastante na eficácia e no cumprimento das missões.

2.6.3.15 Organização

Capacidade de desenvolver atividades de forma sistemática e eficiente. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

O líder organizado consegue não apenas planejar adequadamente uma atividade mas também gerenciar bem seu tempo, tornando-se produtivo.

2.6.3.16 Persistência

Capacidade de manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Deve ser marca pessoal do comandante a sua vontade de ir até o fim em tudo que executa.

2.6.3.17 Resistência

Capacidade de suportar, pelo maior tempo possível, a fadiga resultante de esforços físicos e/ou mentais, mantendo a eficiência. (DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA, 1998).

Em operações longas o comandante deve estar em condições não apenas de se manter mas de motivar seus homens a prosseguir no cumprimento de suas missões.

Encerra-se aqui a base teórica necessária no que tange ao fenômeno da liderança. A seguir, será apresentada a importância da prática de esportes e seus diversos benefícios, de forma a proporcionar ao leitor uma melhor compreensão do assunto, antes de iniciar a apresentação da esgrima.

2.7 O ESPORTE E SUA IMPORTÂNCIA

Hecksher (2001) recorda que, hoje em dia, já está amplamente reconhecido o valor do treinamento físico para a manutenção da boa forma do corpo e da mente. Orientação competente, exercícios moderados, executados com método e bons hábitos, são os segredos do bom preparo físico e da boa saúde, sem os quais dificilmente será possível liderar.

Para Jarbas Passarinho, parece desnecessário salientar o papel que a saúde física de um chefe exerce sobre seu comportamento e como condiciona o êxito dos seus esforços. Sobretudo nas Forças Armadas, certas missões exigem acentuada resistência à fadiga muscular e mental, bem como hábitos de trabalho sob toda condição de clima ou de tempo. Ele ensina, ainda, que a saúde física é a base material, sólida, do líder militar. (PASSARINHO, 1987).

A prática de esportes, contudo, não tem como benefícios apenas desenvolver o condicionamento físico. Como afirma Cancelli (2013), o esporte atualmente é um fenômeno consagrado e praticado no meio militar em todo o mundo como ferramenta de preparação do corpo e também na forma competitiva e de lazer.

Partindo da ideia de que o esporte simula o combate, tem-se que os ensinamentos adquiridos por meio do esporte também podem ser aplicados na vida profissional, como foi exposto por Forjaz (2005) ao referir-se à prática de esgrima pelo Patrono Duque de Caxias:

Sua precisão ao acertar o alvo, sua inteligência posta a serviço da finalidade principal de um jogo, que é vencer, sua agilidade ao mudar rapidamente de direção, seu reflexo ao responder rapidamente a um estímulo, sua resistência física, sua concentração e, principalmente, sua disciplina que, por se tratar de um esporte assaz técnico, exige muito treinamento e respeito a regras, apareceriam como pano de fundo em todas as suas ações. (FORJAZ, 2005).

Pode-se extrair desse trecho características como a decisão e a autoconfiança para acertar um alvo com precisão, a agilidade, a versatilidade e a criatividade para enfrentar adversários desconhecidos, a dedicação para com os treinamentos e a disciplina para respeitar as regras do jogo.

Na edição brasileira da *Military Review* de 2009, edição março-abril, o Secretário de Defesa dos Estados Unidos, Robert Gates, afirmou:

Para obter sucesso nos campos de batalha assimétricos do século XXI — o ambiente de combate dominante nas próximas décadas, em minha opinião — o nosso Exército necessitará de líderes especialmente ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e agir de forma criativa e decisiva em um tipo de mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas. (GATES, 2009).

Observa-se, dessa maneira, relação entre as características internalizadas pelo Duque de Caxias com o auxílio do esporte e o que se espera de um líder nos tempos atuais.

O futuro mostraria que a esgrima teria forte influência nos procedimentos de Caxias. Muito semelhante a isso, há uma mensagem, que traduzida, ensina que “as virtudes

desenvolvidas no campo dos esportes se refletirá em outros campos da nossa vida”. Essa frase está presente em um dos pavilhões da escola de cadetes norte-americana, West Point. (FORJAZ, 2005).

Não há dúvida de que o Exército dos Estados Unidos da América é uma das grandes referências no mundo atual. Existe hoje na Academia Militar de West Point um programa chamado “*Company Athletics*”. No site Oficial da USMA (*United States Military Academy*) verifica-se que o objetivo deste programa é proporcionar, a mais de dois mil e quatrocentos cadetes, a experiência de participar de um esporte competitivo. O programa *Company Athletics* não é apenas um recurso recreativo para os cadetes, mas também um programa destinado a desenvolver os futuros oficiais de seu exército.

A página oficial acrescenta ainda que desenvolve não apenas a parte mental do militar mas também infunde no cadete uma atitude de “nunca desistir” durante as competições. Um programa que se compromete a ensinar, através do esporte, valores militares e o orgulho pela cultura militar.

Ainda nessa mesma página oficial de West Point há uma frase dita pelo General Douglas MacArthur, militar que exerceu grande influência na campanha da Segunda Guerra Mundial e que sintetiza a relevância do que está sendo abordado: “*Upon the fields of friendly strife are sown the seeds that, upon other fields, on other days, will bear the fruits of victory*”. Traduz-se: “Nos campos de luta amigável são plantadas as sementes que, em outros campos, em outros dias, darão os frutos da vitória”.

A seguir, será abordado o esporte específico ao qual este trabalho se destina: a esgrima.

2.8 ESGRIMA

A esgrima é um esporte único e autêntico, sendo considerada uma das atividades físicas mais antigas da humanidade e também um dos esportes mais modernos e seguros da atualidade. Tem grande prestígio nas olimpíadas, estando presente desde a sua primeira edição em 1896, possuindo a representação de quase todos os países do mundo, inclusive o Brasil desde 1936. (RIBEIRO; CAMPOS, 2007; NAZARETH, 2001).

No Brasil, a esgrima começou no período imperial, pois, enquanto o Brasil era colônia, além de não haver a presença de mestre d’armas no país, também não existia interesse dos colonizadores na prática do esporte. Foi devido ao interesse de Dom Pedro II

que a esgrima começou a surgir, principalmente, no emprego do sabre nos corpos de tropa. Em 1858, é estabelecida a esgrima regimentalmente para os cursos de Infantaria e Cavalaria da Escola Militar de Realengo, havendo, inclusive, a fundação de uma escola de esgrima no Batalhão de Caçadores de São Paulo. (RIBEIRO; CAMPOS, 2007).

Nazareth (2009) define a esgrima como um esporte de luta sem agarre que tem como ação motora tocar o adversário com um implemento (florete, espada ou sabre), seja de ponta ou corte em diversas regiões do corpo.

Esse esporte é caracterizado como a arte de lutar com armas brancas, sendo elas o sabre, o florete e a espada. Diferentemente do passado, quando era praticada em duelos até a morte, a esgrima hoje em dia é uma atividade física muito salutar e que aprimora as áreas cognitiva, psicomotora e afetiva. (RIBEIRO; CAMPOS, 2007).

Trata-se de esporte de luta que, em função de suas características particulares, independe da idade, sendo a experiência um dos maiores influenciadores na vitória ou na derrota do esgrimista.

Ribeiro e Campos (2007) afirmam que a esgrima pode ser praticada por pessoas de todas as idades e de ambos os sexos e enquadra-se como um dos poucos esportes em que um atleta sênior pode levar vantagem sobre uma pessoa jovem, em razão de sua experiência.

Como diz o Manual de Ensino de Esgrima Volume 2 (2017), a esgrima é um desporto militar por excelência: cria e desenvolve as qualidades físicas, mentais e morais do combatente.

Acrescenta ainda que a prática da esgrima produz significativos efeitos fisiológicos, benéficos aos sistemas: cardiorrespiratório e neuromuscular. Também atua como exemplar meio de atividade física, mental, intelectual e educacional, indispensáveis aos combatentes.

No livro Espada Caxias, de Cláudio Forjaz (2005), há uma série de descrições acerca da influência que a prática de esgrima teve para a vida do Duque de Caxias como militar. Luis Alves de Lima e Silva, patrono do Exército Brasileiro, por meio de sua liderança e valores cultuados, tornou-se símbolo de distinção e honra militar, inspirando nossos militares até os dias atuais.

O Duque de Caxias não foi somente um exímio esgrimista, foi também mestre d'armas e inclusive instrutor de D. Pedro II. Para ele, mais que um esporte, a esgrima foi uma filosofia de vida (FORJAZ, 2005).

Das principais características do esgrimista, algumas calariam fundo no caráter de Luis Alves de Lima e Silva. A primeira delas, e talvez a mais profunda, a de que a regra básica da esgrima é que quem é atacado tem que se defender para ter o direito

de atacar. Essa principal característica do esporte apareceria subentendida em todas as suas futuras campanhas. (FORJAZ, 2005).

O Manual de Ensino de Esgrima (2017) nos ensina que estas regras e princípios, existentes há milênios e adaptados à vida cotidiana, fizeram da esgrima um poderoso instrumento de formação educacional, física e moral através dos séculos, em todos os povos e culturas, ao longo da história da civilização.

Com esse trecho e o comentário do Manual, observa-se tamanha influência que esse desporto teve para o homem que hoje é o patrono do Exército Brasileiro, no sentido de que conseguiu aplicar as lógicas da esgrima em operações reais, tendo contribuído no desenvolvimento de seu raciocínio para a tomada de decisões em guerras e nos vários conflitos em que participou.

Tal como muitos esportes, a esgrima tem origem nas atividades militares de combate. O esgrimista pensa, decide e age empregando todos os Princípios da Guerra: objetivo, ofensiva, massa, economia de forças, manobra, unidade de comando, segurança, surpresa e simplicidade. (BRASIL, 2017).

Segundo Beke e Polgar (1976, apud NAZARETH, 2001), as características que definem um esgrimista com talento e versatilidade são a adaptabilidade física, a técnica e a tática apurada, as noções de tempo e distância, a precisão dos reflexos, a análise e observação, o tempo de reação, o equilíbrio emocional, a rapidez na tomada de decisões, a destreza e a força relativa.

Por intermédio da citação abaixo constata-se que, de fato, Luis Alves de Lima e Silva extraía as qualidades mencionadas acima por Beke e Polgar (1976) e ensinamentos da esgrima para a realidade do combate armado:

Há também sua noção de tempo, que vai colocá-lo como um comandante pouco entendido, apesar de sua invencibilidade como tal. Ao contrário da maioria que considera como mais importante o tempo cronológico, na esgrima, a noção de tempo é mais ligada à situação tática, levando o espadista a agir no momento certo. Se agir antes ele denuncia sua intenção. Se agir depois, não tem eficácia. (FORJAZ, 2005).

Segundo Fabbio (2011), a Academia Paulista de Esgrima afirma que:

De maneira geral, a esgrima quando praticada, traz inúmeros benefícios físicos, psíquicos e cognitivos entre eles: inteligência e rapidez de raciocínio, rapidez de decisão, senso tático, noção de tempo, criatividade, percepção espacial, concentração, autodomínio, paciência, disciplina, resistência muscular e respiratória, velocidade, coordenação, reflexos rápidos, flexibilidade, entre outros. (FABBIO, 2011).

Dessa forma, encontra-se relação entre as informações contidas no livro Espada Caxias, que se assemelham, e muito, com as características fundamentais de um esgrimista para Beke e Polgar (1976), segundo Nazareth (2001), e que se esperam do líder atual: noção de tempo, senso tático, paciência e criatividade necessária para os novos e incertos conflitos do futuro, sem contar com aqueles atributos considerados essenciais para o líder como decisão, disciplina, resistência e iniciativa.

Para Brasil (2017), a cobrança do mestre d'armas, instrutor e mentor, tem grande influência no que tange à preparação moral do esgrimista, de forma que o atleta desenvolva-se não apenas física e intelectualmente mas também moralmente. Para isso, certos atributos são considerados indispensáveis:

- a força de vontade: dedicação, persistência, assiduidade e paciência;
- a combatividade: autoconfiança, equilíbrio emocional, coragem e iniciativa;
- a capacidade de decisão: estudo, raciocínio, análise, criatividade e planejamento;
- o espírito de corpo: companheirismo, solidariedade, lealdade, respeito às regras, disciplina e probidade. (BRASIL, 2017).

Isso posto, é possível constatar que a esgrima é uma modalidade esportiva que tem o grande potencial de desenvolver qualidades importantes para o futuro oficial do Exército de Caxias. Isso se deve não apenas pelo fato de que trabalha com qualidades que a maioria dos esportes também desenvolve, mas também, e principalmente, pelo fato de possuir características únicas, como visto acima, e contar com o indispensável suporte de um mestre d'armas, o qual ensina, também, pelo próprio exemplo.

Para finalizar o presente referencial teórico, segue um último trecho do livro Espada Caxias que retrata a importância da esgrima para o desenvolvimento da vontade de lutar e vencer, traço que deve estar presente na personalidade de todo líder militar:

Certos princípios do General Clausewitz, como o da natureza da guerra, em que ele compara a guerra a um duelo, onde vence a vontade do mais forte, reforçaria a idéia de Caxias em perseverar em suas idéias e atitudes. Atitudes, inclusive, típicas dos atletas. Em especial, dos bons. (FORJAZ, 2005).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O Referencial Metodológico objetiva detalhar o modo como se pretendeu atingir os objetivos da pesquisa.

Segundo o Livro de Iniciação à Pesquisa Científica da Academia Militar das Agulhas Negras (2019, p. 41), a definição da metodologia de uma pesquisa inicia-se especificando a tipologia do estudo, enquadrando-se o tipo de abordagem e, depois, detalhando-se os tipos de pesquisa por procedimentos. No caso dessa pesquisa, a tipologia do estudo é a descritiva. O tipo de pesquisa quanto à sua abordagem é do tipo mista, ou seja, qualitativa-quantitativa. Por fim, os tipos de pesquisa por procedimentos são: o documental, o bibliográfico e o por levantamento.

A tipologia descritiva expõe características de uma população ou fenômeno em específico. Dessa forma, neste trabalho realizou-se o estudo, a análise, o registro e, através do instrumento de pesquisa Questionário, a coleta de dados para posterior interpretação.

Este trabalho utilizou vários procedimentos para chegar nos resultados desejados. Como afirmado, foram os procedimentos bibliográficos, documentais e por levantamento. Bibliográfico pois a pesquisa valeu-se de diversos livros reconhecidos no âmbito do Exército Brasileiro como Liderança Militar de Passarinho (1987), Precisamos de Líderes do Coronel Hecksher (2001) e, da Biblioteca do Exército, o livro Exercício do Comando – a Chefia e a Liderança Militares de Coutinho (1997). Documental ao valer-se de Manuais da Força Terrestre como o C20-10 de Liderança Militar e o Manual EB60-ME-25.401 de Esgrima. O procedimento de pesquisa caracterizou-se também como por levantamento ao utilizar o instrumento de pesquisa questionário para levantamento de dados dos atletas.

Dentre os tipos de métodos mais comumente usados segundo o Livro de Iniciação à Pesquisa Científica da AMAN (2019, p. 42) está o Hipotético-Dedutivo. Esse Método de Pesquisa foi o que mais se relacionou com o presente trabalho, uma vez que por intermédio de dados anteriores levantou-se uma hipótese e, mediante pesquisa e análise dos diferentes e diversos pontos de vista da amostra, buscou-se atingir uma lei geral.

O raciocínio foi o seguinte: A esgrima já foi uma prática obrigatória nas Escolas Militares brasileiras em outros tempos, em função dos diversos benefícios que sua prática proporciona. Se liderança é uma temática importante no Exército, poderia a esgrima

contribuir no desenvolvimento de competências da liderança militar? Com o questionário foi possível confirmar a veracidade da hipótese.

Com base nessa linha de raciocínio, viu-se, portanto, a validade de utilizar o método hipotético-dedutivo.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Também de forma a proporcionar ao leitor a melhor compreensão do objetivo que se pretende atingir, o tipo de pesquisa, como afirmado anteriormente, a ser utilizado foi o misto, ou seja, tanto quantitativo quanto qualitativo.

A pesquisa teve a abordagem qualitativa-quantitativa pois, no levantamento de dados, valeu-se não apenas de perguntas com respostas binárias do tipo sim ou não mas também contou com respostas baseadas na Escala de Likert. Essa é uma escala em que o questionado responde a determinada pergunta emitindo seu grau de concordância em níveis de um a cinco (discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente) para posterior classificação. Assim, a pesquisa terá dados tanto quantitativos quanto qualitativos para atingir os objetivos do trabalho.

Acredita-se que esse tipo de pesquisa é o que mais se adequa ao estudo realizado, uma vez que o tipo de pesquisa verificará não apenas quantos acreditam no desenvolvimento de cada uma das competências mas também o nível de relevância e presença que cada elas tem no esporte, por isso a escolha do tipo misto.

3.3 ETAPAS (FASEAMENTO) DA PESQUISA

Com o intuito de descrever em uma sequência lógica o raciocínio desenvolvido nesta pesquisa, será feito, a seguir, o faseamento, ou seja, a apresentação das etapas da pesquisa.

Como a problemática do trabalho é verificar se a esgrima pode contribuir com o desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar, a primeira etapa foi definir de que forma esse objetivo poderia ser atingido.

Dessa maneira, viu-se que uma maneira eficiente de realizar o levantamento de dados seria mediante o instrumento de pesquisa questionário. Contudo, uma vez que a temática principal é liderança militar e o grupo em estudo é o atleta de esgrima, fez-se necessário escolher com cuidado a amostra adequada para responder às perguntas.

Assim, a pesquisa foi destinada única e exclusivamente para militares, sem contemplar o público civil, e, desses militares, apenas os que são ou foram atletas de esgrima, seja pela AMAN, seja pela Comissão de Desportos do Exército. Todos os mestres d'armas, em função do conhecimento adquirido ao longo do curso, também puderam contribuir respondendo a pesquisa.

Já dentro do questionário, três perguntas serviram de etapas fundamentais para aprofundar a coleta dos dados que, após sua análise, responderiam à problemática da pesquisa. A primeira buscava saber se o militar acredita que liderança é um assunto importante para a carreira do oficial. A partir disso, a próxima etapa foi verificar se o questionado acredita que o esporte pode contribuir no desenvolvimento de habilidades úteis ao militar. Após essas duas respostas, fez-se uma pergunta objetiva verificando se a esgrima teve a capacidade de influenciar no desenvolvimento das próprias competências do questionado, dando abertura para que o militar avaliasse posteriormente as 17 competências afetivas pessoais balizadas pelo atual Manual de Liderança do Exército.

Finalizando as etapas da pesquisa, fez-se a análise tanto quantitativa quanto qualitativa dos dados para verificar se a hipótese está correta ou não.

3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Como afirmado anteriormente, este trabalho valeu-se de um questionário como instrumento de pesquisa para solucionar o problema em questão.

Segundo o Livro de Iniciação à Pesquisa Científica (2019), o questionário é uma das formas mais utilizadas para coletar dados. Consiste em uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante e que possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja conhecer.

Sendo assim, o questionário deste trabalho foi estruturado da seguinte maneira: um cabeçalho informando o objetivo do estudo e o que se espera do informante, seguido de questões que identificam quem irá responder o questionário e, por último, o corpo de questões, que é a parte em que incluem-se as perguntas relevantes da pesquisa.

O presente trabalho valeu-se de gráficos para melhor representar os resultados obtidos de cada uma das perguntas do questionário.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No que tange à população da pesquisa, são os atletas de esgrima que a compõem. Contudo, como este trabalho trata especificamente do desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar através da prática da esgrima não apenas na AMAN mas ao longo da carreira, logo, a amostra deste trabalho limitar-se-á aos cadetes e oficiais atletas de esgrima do Exército Brasileiro.

Vale ressaltar que a equipe de esgrima da AMAN é composta por Cadetes de ambos os sexos e do primeiro ao quarto ano de formação. Além de possuir Cadetes de todas as Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações), do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência, conta também com a presença de Cadetes do Curso Básico.

O questionário foi respondido por **52** militares. Desses, 50% são Cadetes da AMAN e os outros 50% são oficiais já na tropa. Esse questionário, portanto, foi respondido por 26 Cadetes e 26 oficiais.

Além disso, 17 de todos os 26 oficiais entrevistados são mestre d'armas, ou seja, 65% dos oficiais que responderam possuem o curso de instrutor de esgrima. Percebe-se com isso um engajamento por parte dos oficiais em contribuir com esta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, os dados coletados serão apresentados, analisados e interpretados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS INICIAIS DO QUESTIONÁRIO

De forma a apresentar com clareza ao leitor que os resultados da pesquisa foram analisados de acordo com os objetivos específicos, serão apresentados aqui novamente esses objetivos e sua relação com os resultados obtidos:

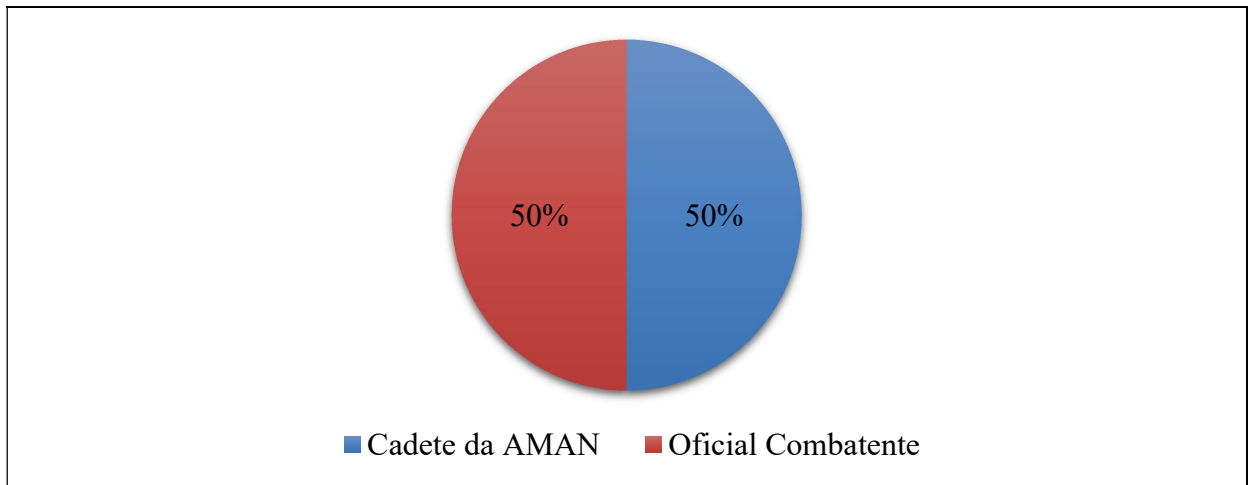
O objetivo geral da pesquisa é: verificar se a prática de esgrima pode contribuir no desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar.

Esse trabalho também buscou atingir sete objetivos específicos. Os dois primeiros foram concluídos no próprio referencial teórico, de forma que cabe ao tópico “resultados e discussões” apresentar ao leitor como se atingiram os cinco últimos objetivos específicos.

Os cinco últimos objetivos específicos são: Identificar quantos dos entrevistados acreditam que liderança é um assunto importante para a profissão; verificar se os questionados acreditam que o esporte pode contribuir no desenvolvimento de habilidades úteis à carreira militar; verificar se a prática desse esporte contribuiu, de fato, no desenvolvimento de suas próprias competências afetivas pessoais da liderança militar; analisar os dados colhidos e apresentar as cinco competências afetivas pessoais da liderança militar que a esgrima mais desenvolve, segundo a opinião dos militares consultados e, por último, apresentar as opiniões dos mestres d’armas e relacioná-las com teoria apresentada.

Com a primeira pergunta, observou-se que **50%** dos questionados são atuais Cadetes da AMAN e que os outros **50%** são Oficiais já formados servindo na tropa ou servindo na AMAN.

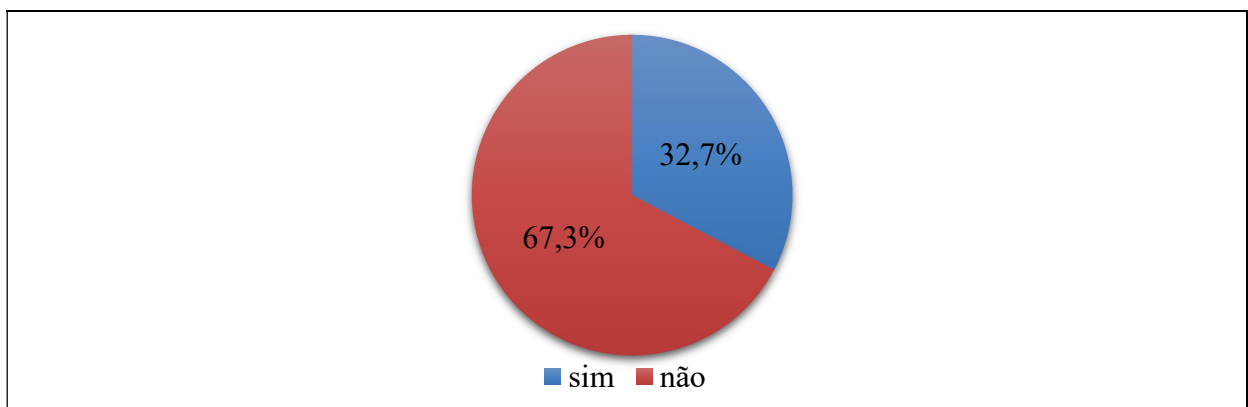
Gráfico 1 — Cadetes/Oficiais questionados.



Fonte: AUTOR (2022)

Observou-se também, com a segunda pergunta, que de todos os **52** questionados, **32,7%** possuíam o Curso de Mestre d'Armas. Ou seja, praticamente um terço dos questionados possuem a capacitação legal para exercer a função de Instrutor de Esgrima em Academias e Escolas de Formação.

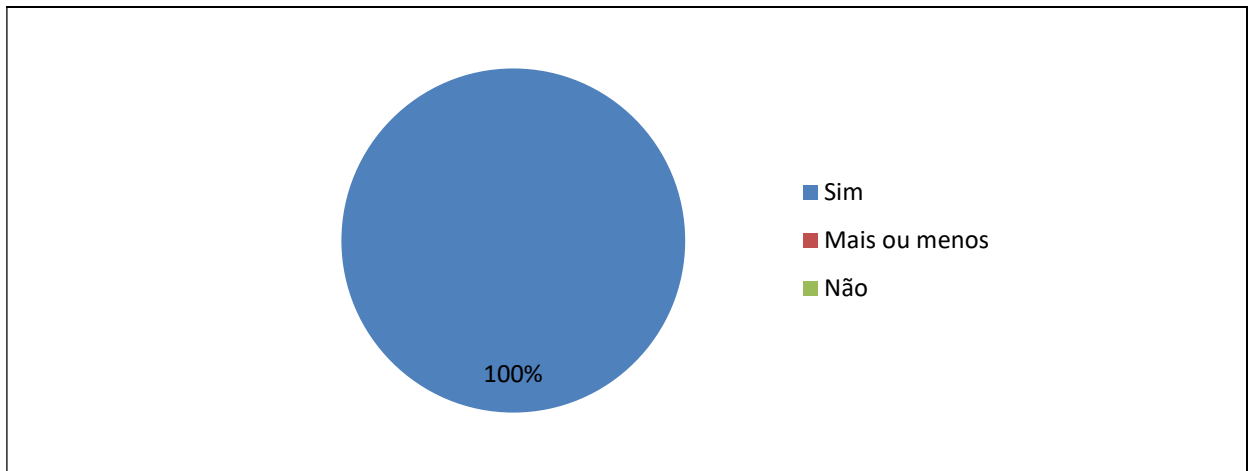
Gráfico 2 — Mestre d'armas questionados.



Fonte: Autor (2022)

Dos **52** entrevistados, **cem por cento** afirmou que Liderança é sim um tema importante para o militar de carreira. Com relação a esse resultado obtido na terceira pergunta é licito afirmar que a tanto os Cadetes quanto os Oficiais entendem a relevância de tal fenômeno no cotidiano da profissão. Com isso, atingiu-se o terceiro objetivo específico da pesquisa.

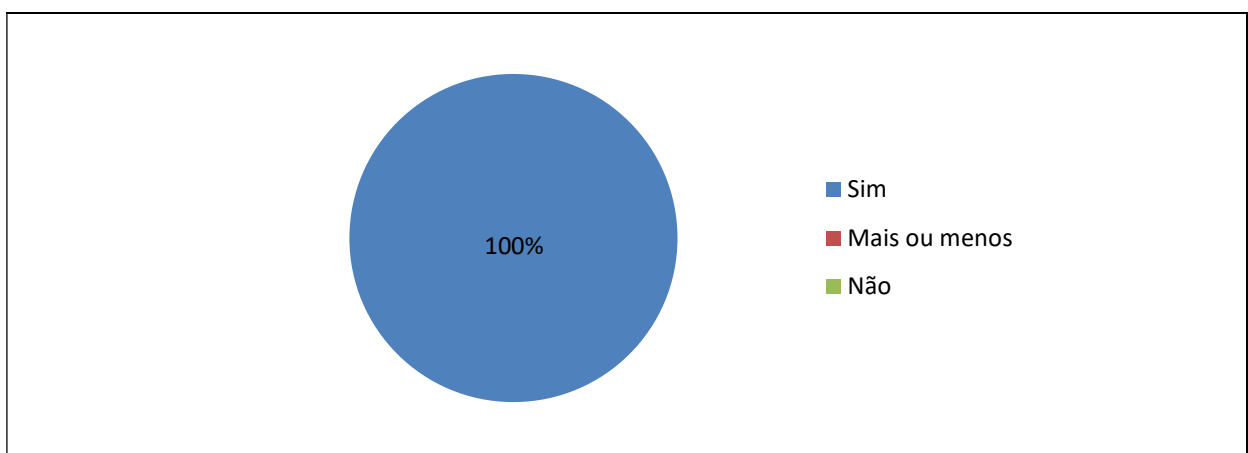
Gráfico 3 — Percentual que concorda com a importância da liderança para a carreira.



Fonte: AUTOR (2022)

Dos **52** entrevistados, **cem por cento** deles afirmaram que acreditam que a prática de esportes pode sim contribuir no desenvolvimento de habilidades úteis para o militar. Com a resposta proveniente da quarta questão, atingiu-se o quarto objetivo específico desta pesquisa. De fato, sabe-se que a prática de esportes traz diversas qualidades que vão muito além de apenas proporcionar um adequado preparo físico. Por intermédio do relacionamento com a equipe, com os intrutores e a própria oportunidade de estar em ambiente de competição, diversos aprendizados podem ser retirados dessas experiências.

Gráfico 4 — Percentual que concorda com a importância da prática de esportes.

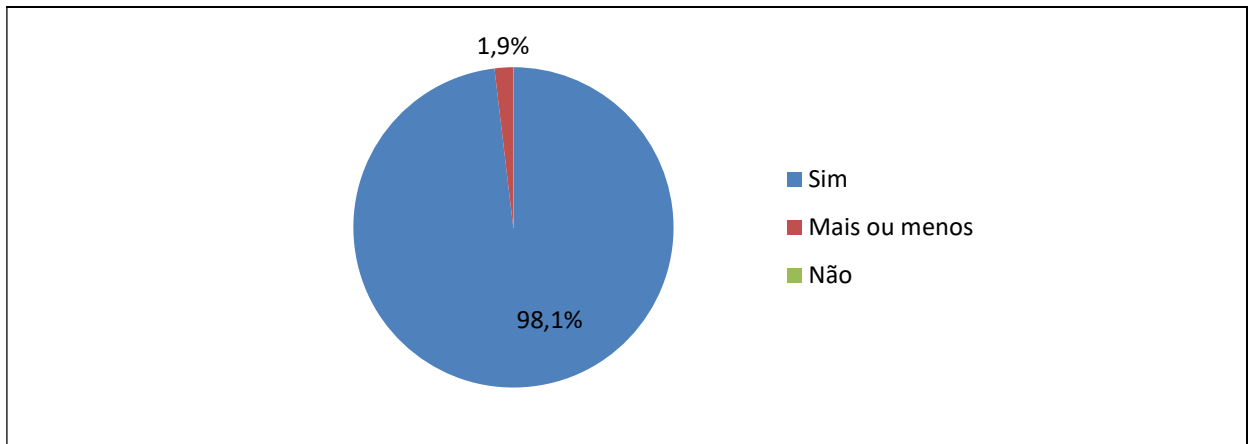


Fonte: Autor (2022)

Para atingir o quinto objetivo específico do trabalho, a quinta questão do questionário pergunta ao militar se ele acredita que a esgrima contribuiu no desenvolvimento das suas próprias competências necessárias à liderança militar.

Dos 52 entrevistados, 98,1% afirmaram que acreditam sim que a esgrima contribuiu no desenvolvimento de suas competências necessárias à liderança militar. Apenas 1,9%, ou seja, um dos 52 questionados, respondeu “mais ou menos”. Esse resultado é satisfatório, condiz e dialoga com as próximas perguntas, trazendo sentido aos resultados que serão obtidos a seguir. Concluiu-se, assim, o quinto objetivo específico deste trabalho.

Gráfico 5 — Desenvolvimento de competências da liderança através da esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

A próxima parte do Questionário aborda cada uma das 17 competências isoladamente, em ordem alfabética.

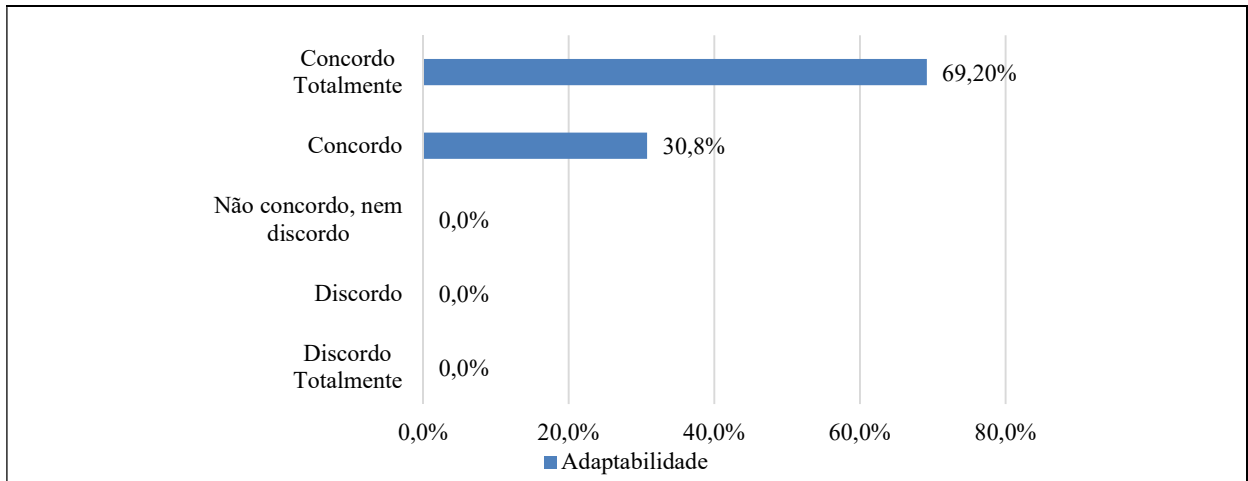
Recapitulando, as 17 competências em estudo são: Adaptabilidade, Autoconfiança, Coerência, Coragem, Criatividade, Decisão, Dedicção, Dinamismo, Equilíbrio Emocional, Flexibilidade, Imparcialidade, Iniciativa, Objetividade, Organização, Persistência, Resistência e Responsabilidade, todas já conceituadas no Referencial Teórico desta pesquisa e provenientes do Manual de Liderança do Exército Brasileiro C20-10.

1 – Adaptabilidade

A História já comprovou que nem sempre vence o mais forte, e, sim, o mais adaptável. O líder deve ter agilidade na adaptação. Adaptar-se frente às incertezas e mudanças, de forma que, ao verificar que uma decisão adotada não está sendo mais eficiente, seja capaz de raciocinar em outras maneiras de solucionar o problema. (BRASIL, 2011).

Ao questionar se a **adaptabilidade** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **69,2%** concordam totalmente com a afirmação e **30,8%** concordam. As opções “Não concordo, nem discordo”, “Discordo” e “Discordo totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o **gráfico 6**.

Gráfico 6 — Desenvolvimento da Adaptabilidade através da Esgrima.



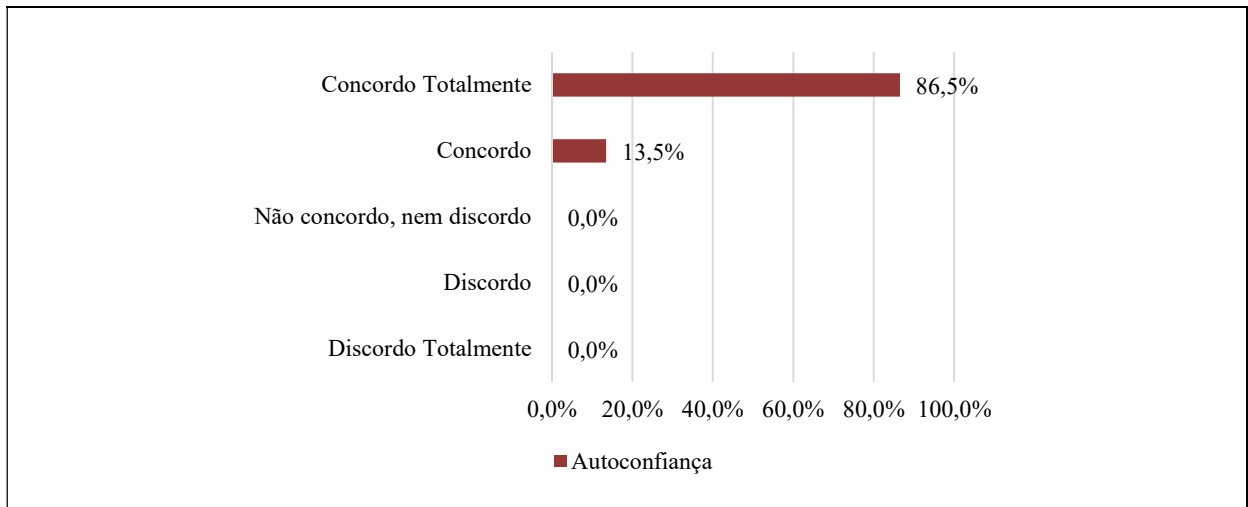
Fonte: AUTOR (2022)

2 – Autoconfiança

O Manual C20-10 afirma que é a competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades. É a partir da autoconfiança que o líder desenvolve a convicção de ser bem-sucedido em tudo o que deve ser realizado. A autoconfiança é também demonstrada não apenas pela aparência e pelo olhar mas também pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir. Se o líder não estiver confiante em relação ao resultado de uma missão ou à solução de um problema, não conseguirá fazer com que seus liderados o estejam. (BRASIL, 2011).

Ao questionar se a **autoconfiança** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **86,5%** concordam totalmente com a afirmação e **13,5%** concordam. As opções “Não concordo nem discordo”, “Discordo” e “Discordo Totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o **gráfico 7**.

Gráfico 7 — Desenvolvimento da Autoconfiança através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

3 – Coerência

O Manual C20-10 complementa com “a expressão da integridade e da autenticidade. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade em relação a si próprio e a superiores, pares e subordinados.”

Dessa forma, partindo dos conceitos apresentados, podemos dizer que a liderança também é exercida na relação coerente entre o discurso do líder e a sua prática. Deduz-se com isso, portanto, a direta e importante relação existente entre ensinar o que se pratica e aplicar efetivamente o que se discursa.

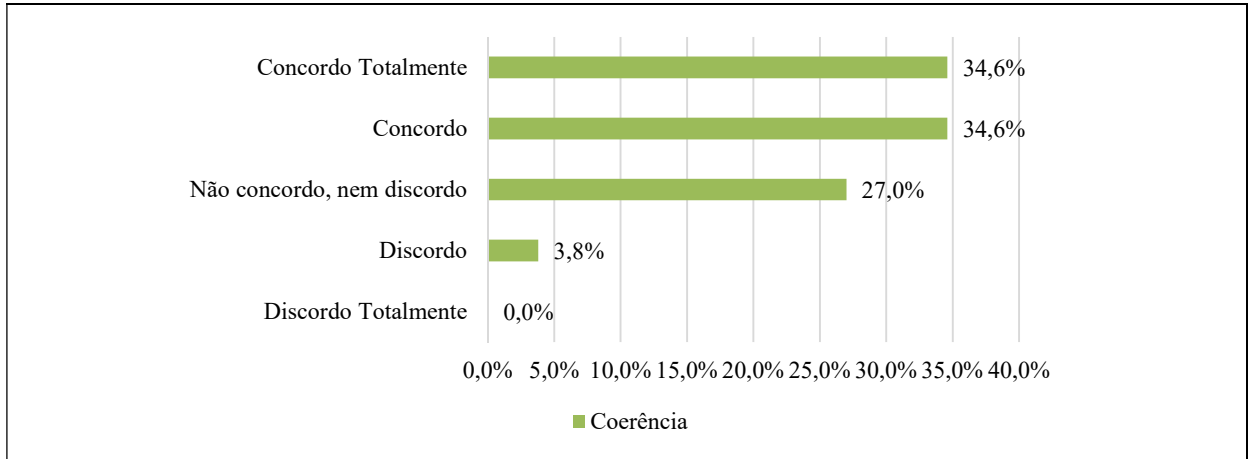
A Coerência é uma competência imprescindível à liderança, uma vez que não há lógica em exercer o papel de líder apenas no quartel mas, fora dele, atuar de forma diferente, ou até mesmo antagônica. A internalização e a aplicação dos valores que são ensinados no ambiente profissional exige maturidade e grande honestidade de princípios, e têm tanta importância quanto sua aplicação fora do quartel, não existindo a situação de ser um cidadão íntegro durante o expediente e, fora dele, alguém que pratica atos que dilapidam os valores morais da sociedade.

Por isso o conceito de Hecksher Neto, de coerência ser a honestidade de princípios, a virtude ou qualidade da pessoa que age sempre de acordo com os princípios morais que defende, não poderia descrever melhor a relevância desta competência.

Ao questionar se a **coerência** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **34,6%** concordam totalmente com a afirmação, **34,6%** concordam, **26,9%** afirmaram que não concordam mas também não discordam e **3,8%**

afirmaram que discordam. A opção “Discordo Totalmente” não obteve nenhum voto, segundo o gráfico 8.

Gráfico 8 — Desenvolvimento da Coerência através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

4 – Coragem

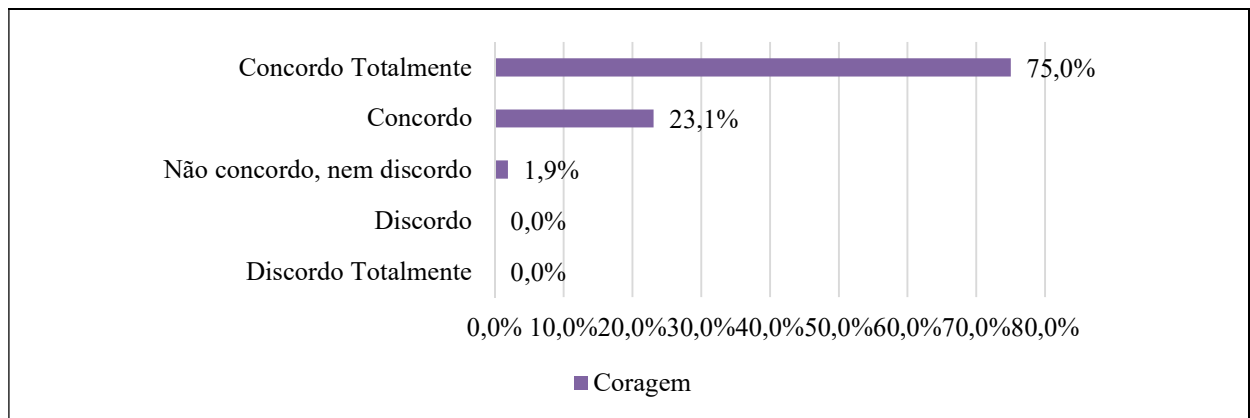
No entendimento militar, é a capacidade de agir com energia e determinação nas situações de perigo, apesar dos riscos que elas envolvem. É valor militar por excelência. (COUTINHO, 1997).

O manual C20-10 complementa que é a competência para controlar o **medo** e continuar desempenhando com eficiência a missão. Partindo da ideia de controlar o medo, Coutinho (1997) afirma que a coragem é um ato de vontade e que começa por vencer esse medo. Vencer o medo é autodomínio e também conhecimento de causas e efeitos. Passarinho (1987) afirma que sua ausência, num chefe, não só desmoraliza, como transfere para todos, sob seu comando, o desalento e a descrença.

O líder pode ter todas as virtudes deste mundo, que elas serão esquecidas e menosprezadas pelos subordinados, diante da primeira demonstração de fraqueza e covardia. E neste ponto, o julgamento dos comandados é perigoso, uma vez que considera-se a coragem como uma das competências que a tropa mais admira no chefe. (PASSARINHO, 1987).

Ao questionar se a **coragem** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **75%** concordam totalmente com a afirmação, **23,1%** apenas concordam e **1,9%** afirmou que não concorda mas também não discorda. As opções “Discordo” e “Discordo Totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o gráfico 9.

Gráfico 9 — Desenvolvimento da Coragem através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

5 – Criatividade

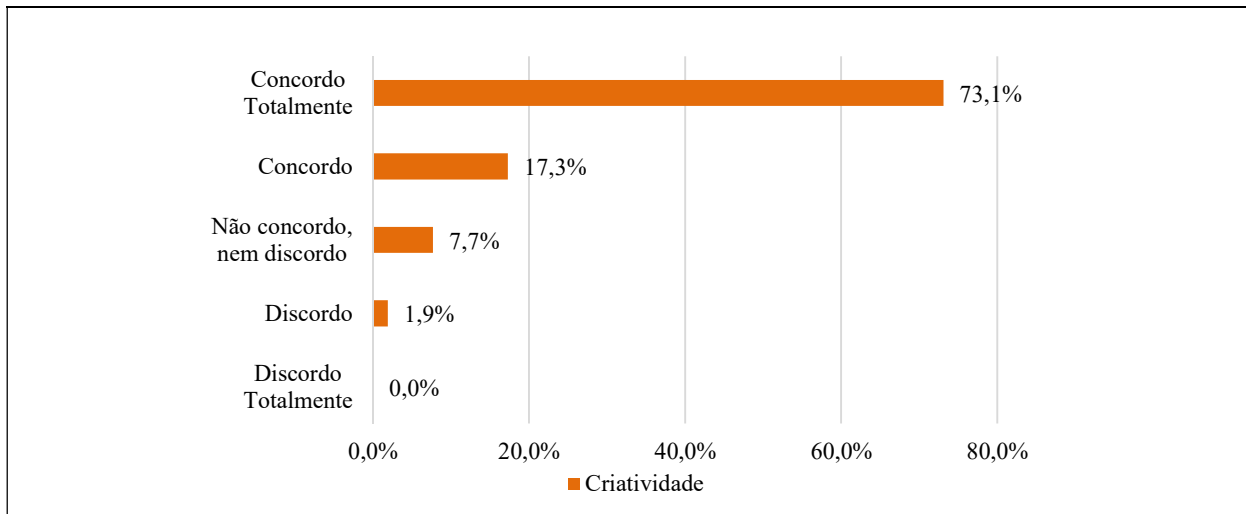
É a competência para produzir novas ideias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz, principalmente diante de circunstâncias desafiadoras. Consiste, ainda, em possuir habilidade para romper com dispositivos ou conceitos considerados padrões, quebrando paradigmas e inovando ao se deparar com impasses. (BRASIL, 2011).

Dessa forma, percebe-se que um líder criativo não apenas é capaz de trazer uma nova dinâmica para a rotina dos seus subordinados mas também produz novas ideias para solucionar de forma eficaz um determinado empecilho.

Hecksher (2001, p.73) conclui que nas situações em que os recursos são escassos para atender às múltiplas carências, ressalta-se o valor e a necessidade da criatividade, pois ela se define como a capacidade demonstrada por uma pessoa para produzir ideias novas, em busca de soluções eficazes para solucionar os problemas e situações complexas que surjam.

Ao questionar se a **criatividade** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **73,1%** concordam totalmente com a afirmação, **17,3%** apenas concordam e **7,7%** afirmaram que não concordam mas também não discordam e a opção “Discordo” obteve **1,9%** dos votos. A opção “Discordo Totalmente” não obteve nenhum voto, segundo o **gráfico 10**.

Gráfico 10 — Desenvolvimento da Criatividade através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

6 – Decisão

A indecisão, a inação e a omissão são antíteses da liderança. O Comandante deve desenvolver, o quanto antes, a capacidade de agir prontamente e saber que as decisões tomadas em situações de incerteza e premência de tempo, dificilmente serão perfeitas. Sem contar que, muitas vezes, há diversas soluções para uma mesma situação. (HECKSHER, 2001).

Para decidir, o líder precisa ter capacidade, **inteligência** e **visão global** que lhe permitam, respectivamente, tirar partido do conhecimento da doutrina, adaptar instantaneamente os princípios gerais às peculiaridades do caso em estudo e alcançar, num relance, a melhor solução. (PASSARINHO, 1987, p. 125).

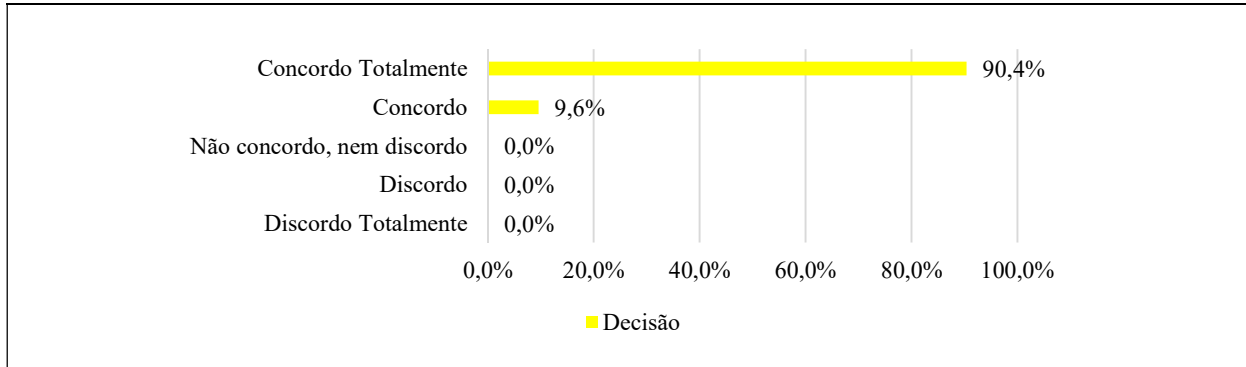
Apesar do Comandante poder ser assessorado por sua equipe, a decisão final é dele. Muito se perde ao possuir um Comandante que hesita no momento de tomar suas decisões. Em missões reais, o imobilismo e a vacilação podem trazer consequências desastrosas. Assim, faz-se mister que o Comandante saiba decidir prontamente.

Como afirma Passarinho (1987), mais vale uma decisão rápida, ainda que apenas boa, do que outra ótima, porém extemporânea. Na mesma lógica, Coutinho (1997) afirma que “Uma decisão firme e oportuna, mesmo imperfeita, é melhor do que nenhuma decisão ou do que uma excelente decisão fora de oportunidade”.

Ao questionar se a **decisão** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **90,4%** concordam totalmente com a afirmação e **9,6%**

concordam. As alternativas “não concordo, nem discordo”, “Discordo” e “Discordo totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o **gráfico 11**.

Gráfico 11 — Desenvolvimento da Decisão através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

7 – Dedicção

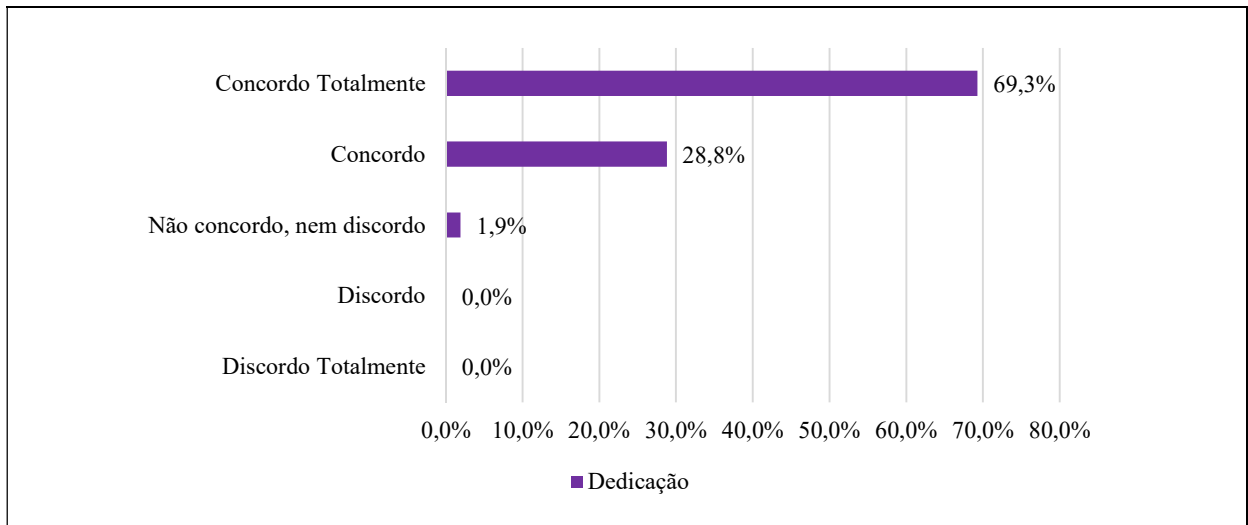
A dedicação está entrelaçada ao sentimento do dever e ao entusiasmo, sendo difícil imaginar-se um líder sem este traço de personalidade, uma vez que ele perderia a capacidade de dar bons exemplos, como, também, a convicção necessária para persuadir as demais pessoas a aceitarem suas idéias e seus pontos de vista. (Hecksher, 2001).

O Manual C20-10 ainda complementa com ideia de que a dedicação está estreitamente relacionada com as crenças, os valores e o caráter do líder. O profissional dedicado é fortemente motivado para aprender e aplicar conhecimentos e habilidades com o intuito de conseguir tropas disciplinadas e coesas.

Por fim, em Coutinho (1997), é citada uma frase de Napoleão que afirma que “*A maior das imoralidades é exercer uma profissão que não se conhece.*” De fato, o profissional que conhece sua própria atividade com profundidade, serve de permanente bom exemplo para seus subordinados, pares e superiores, além de também possuir elevada credibilidade perante sua equipe. Para isso correr, é indubitável que a dedicação seja uma das competências postas à prova na rotina do líder.

Ao questionar se a **dedicação** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **69,2%** concordam totalmente com a afirmação, **28,8%** apenas concordam e **1,9%** afirmou que não concorda mas também não discorda. As opções “Discordo” e “Discordo Totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o **gráfico 12**.

Gráfico 12 — Desenvolvimento da Dedicção através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

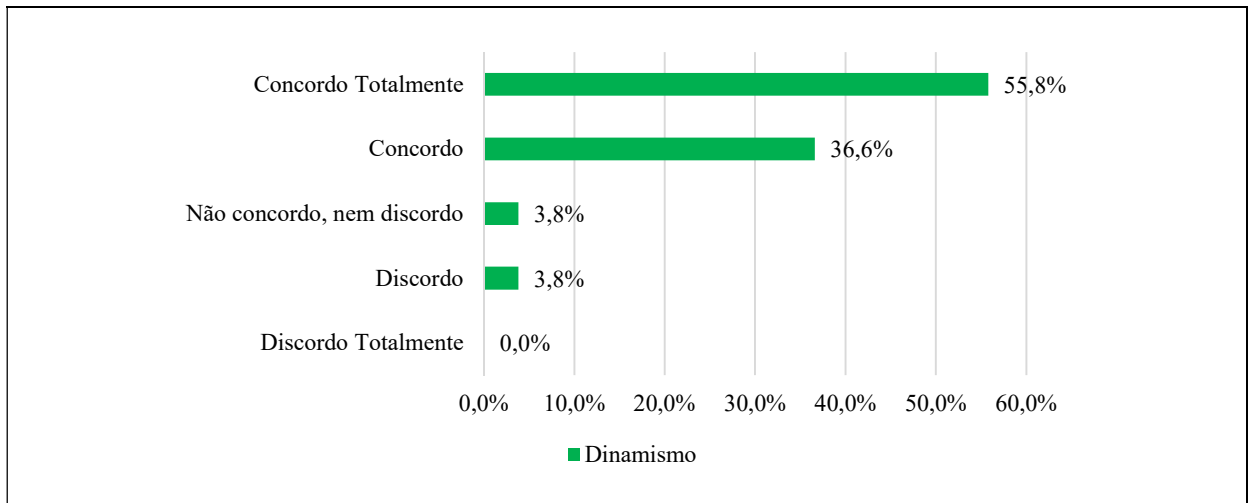
8 – Dinamismo

Logicamente, um líder apático terá grandes dificuldades de liderar. O líder dinâmico contagia o grupo, uma vez que demonstra energia e vitalidade no que se refere ao cumprimento da missão. (BRASIL, 2011).

Seguindo essa linha de pensamento, Passarinho (1987) afirma que, de fato, não se compreende um líder abúlico, apático, e que delega suas responsabilidades continuamente. Mas, pela energia, um dirigente impõe sua vontade aos demais, quando necessário. Complementa ainda que o dinamismo propriamente dito é comportamento atuante e de iniciativa. Exige, primeiramente, criatividade e interesse pelo cumprimento da missão. Assim, manifesta os espíritos de realização e de devotamento, qualificações também indispensáveis para o oficial que irá comandar homens e mulheres.

Ao questionar se o **dinamismo** pode ser desenvolvido/aprimorado através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **55,8%** concordam totalmente com a afirmação, **36,5%** apenas concordam, **3,8%** afirmaram que não concordam mas também não discordam e a opção “Discordo” foi votada por **3,8%** dos questionados. “Discordo Totalmente” não obteve nenhum voto, segundo o **gráfico 13**.

Gráfico 13 — Desenvolvimento do Dinamismo através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

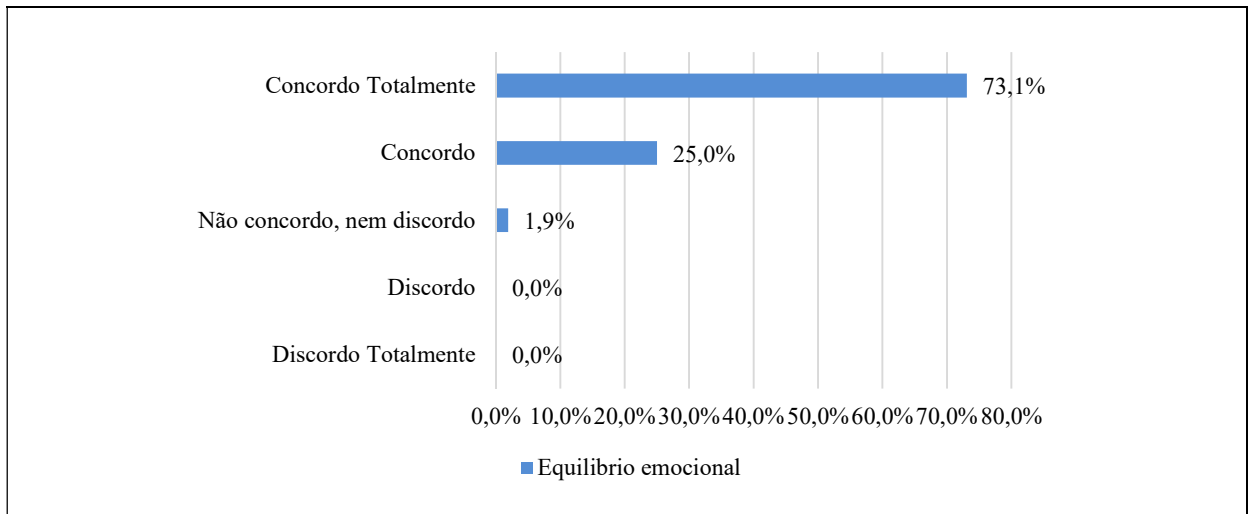
9 – Equilíbrio Emocional

Aquele que deseja liderar deve começar por ser capaz de dominar-se e controlar os seus impulsos. Os Comandantes que não são capazes de controlar as próprias reações perdem, de fato, a confiança de seus liderados. Apesar de ser algo de fácil entendimento, deve-se com frequência, monitorar tal comportamento, uma vez que atualmente, a todo momento, podem surgir novos desafios, com suas dificuldades e tensões. (HECKSHER, 2001).

Brasil (2011) aborda outras situações em que o equilíbrio emocional é evidenciado. Uma delas é para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, de forma a não permitir que seja dominado pelas emoções. Outra situação na qual essa competência pode ser evidenciada é quando o líder deve evitar transmitir para o grupo as pressões que sofre dos superiores, da missão e do ambiente, e continua sendo capaz de desempenhar as suas atividades, apesar de estar sob pressão.

Ao questionar se o **Equilíbrio Emocional** pode ser desenvolvido/aprimorado através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **73,1%** concordam totalmente com a afirmação, **25%** apenas concordam e **1,9%** afirmou que não concorda mas também não discorda. As opções “Discordo” e “Discordo Totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o **gráfico 14**.

Gráfico 14 — Desenvolvimento do Equilíbrio Emocional através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

10 – Flexibilidade

A flexibilidade com rapidez de raciocínio é indispensável para os líderes da atualidade, tendo em vista a dinâmica das situações do combate moderno. O líder deve ser flexível, por exemplo, ao lidar com adversidades que fogem do padrão ou quando verifica que uma decisão sua deve ser reformulada. No entanto, ser flexível não significa perder autoconfiança, capacidade de decisão e perseverança. (BRASIL, 2011).

Não se deve entender, entretanto, a flexibilidade aqui exposta como um improviso qualquer. Coutinho (1997) afirma que um indício marcante de competência é a atitude profissional (“profissionalismo” como vulgarmente se diz) e que se manifesta pela rejeição à improvisação, à negligência e à imprudência. É o que distingue o verdadeiro soldado, aquele que “não brinca em serviço”, do diletante e do amador.

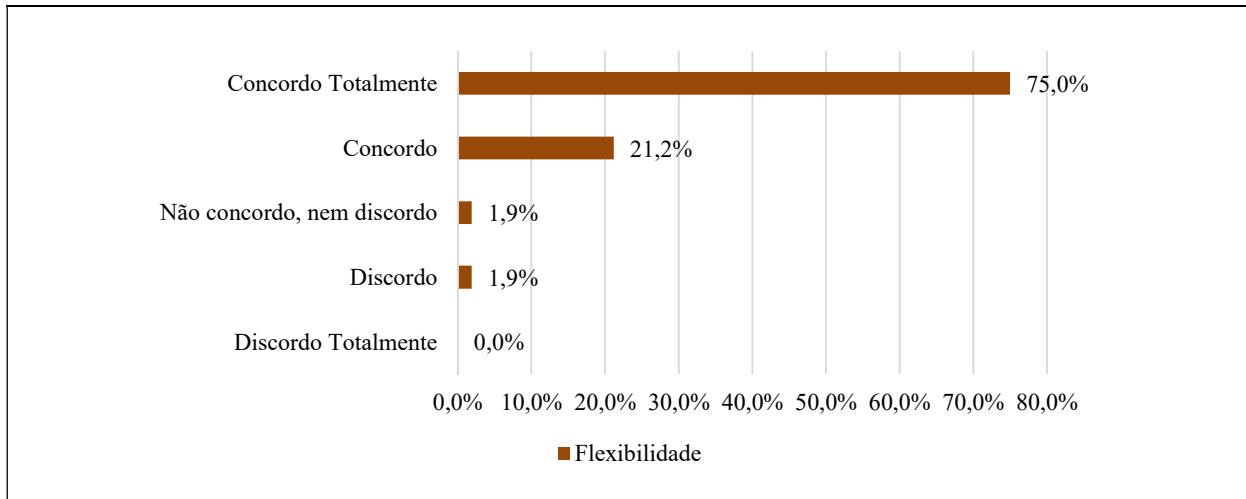
De fato, o Comandante dispõe do preparo e conhecimentos técnicos necessários para ter a noção das corretas condutas e procedimentos. A partir disso, pode flexibilizá-las acertadamente frente às novas contingências.

Como afirma Coutinho (1987) a decisão do Comandante não é fruto de uma inspiração instantânea, mas resultado de um estudo refletivo. É a síntese do conhecimento técnico-profissional e da clara compreensão da situação do momento.

Ao questionar se a **flexibilidade** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **75%** concordam totalmente com a afirmação, **21,2%** concordam, **1,9%** afirmou que não concorda mas também não discorda e a opção

“Discordo” obteve **1,9%** dos votos. “Discordo Totalmente” não obteve nenhum voto, segundo o gráfico 15.

Gráfico 15 — Desenvolvimento da Flexibilidade através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

11 – Imparcialidade

A imparcialidade existe ao atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, e, quando for o caso, sanções, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos comandados.

Percebe-se a sutil relação existente entre imparcialidade e a própria justiça. Passarinho (1987) conclui que ser justo é julgar com pleno conhecimento de causa, isenção de ânimo e equidade. E que se o líder fracassa nessa missão, ter-se-á comprometido de modo erremissível.

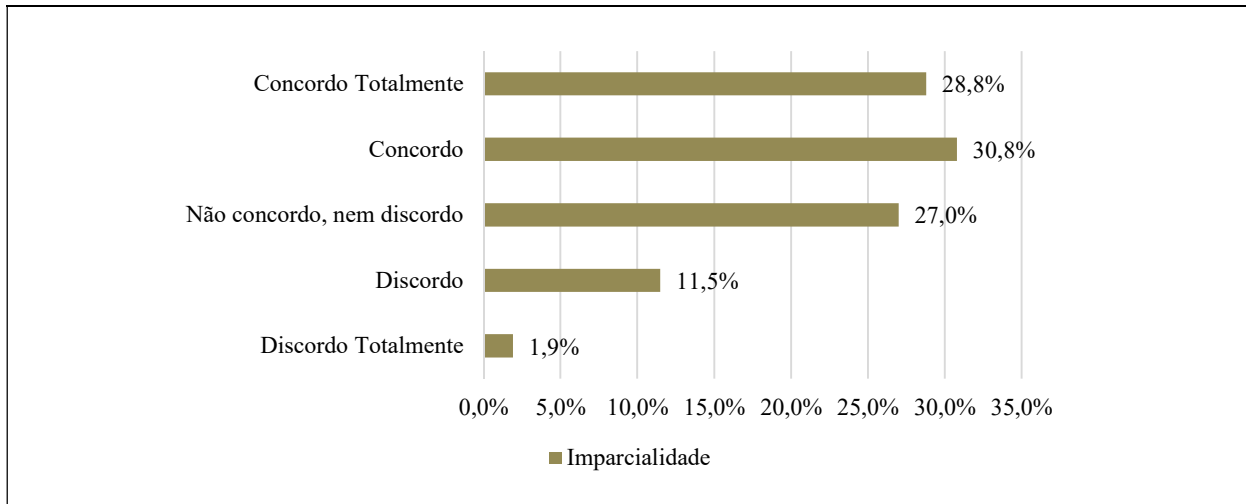
Coutinho (1997) faz uma série de comentários em que evidencia-se a virtude da equidade, como afastar de si igualmente simpatias e antipatias, predileções e aversões pessoais, proporcionar oportunidades idênticas para todos os subordinados, recompensar sem favores e sem preferências pessoais, não perseguir nem favorecer e tratar a todos com a mesma atenção e consideração.

Esse senso de justiça, relacionado com a imparcialidade, é a virtude que o subordinado mais deseja ver em seu comandante, segundo Coutinho (1997).

Ao questionar se a **imparcialidade** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **28,8%** concordam totalmente com a afirmação, **30,8%** concordam, **26,9%** afirmaram que não concordam mas também não discordam, a

opção “Discordo” obteve **11,5%** dos votos e a alternativa “Discordo Totalmente” obteve **1,9%** dos votos, segundo o **gráfico 16**.

Gráfico 16 — Desenvolvimento da Imparcialidade através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

12 – Iniciativa

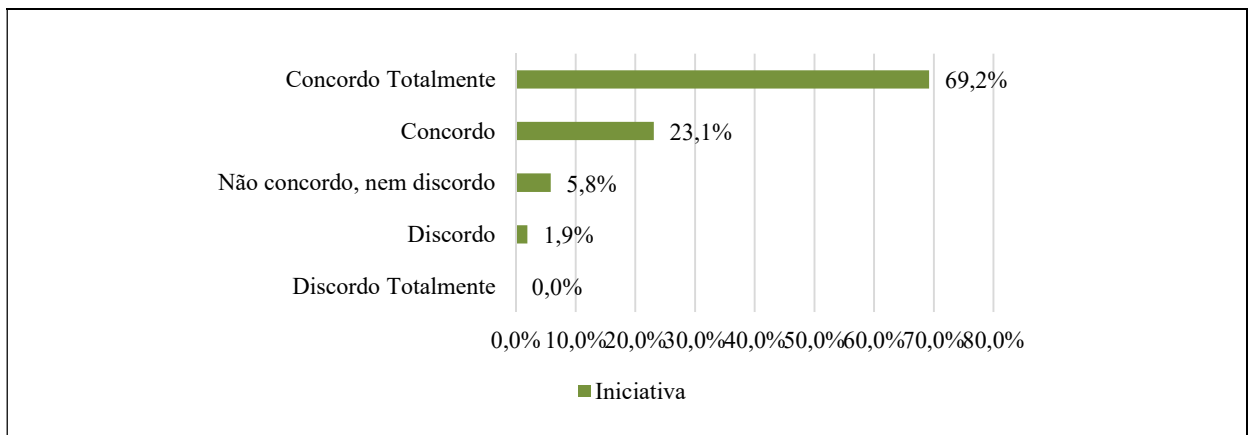
O espírito de iniciativa tem como principais consequências a busca por inovações e a aversão à passividade e às fórmulas estereotipadas que culminam nas rotinas tediosas. A iniciativa é evidenciada inclusive em atitudes simples, como na colaboração sob a forma de sugestão, proposta, recomendação e informação. A prontidão para ação, a busca por uma solução imediata aos problemas, e a mentalidade de fazer ao invés de esperar são traços do indivíduo que já tem essa competência incorporada em sua personalidade. (COUTINHO, 1997).

A iniciativa é uma competência que possui uma interdependência com muitas outras, uma vez que a disposição para tomar a frente em alguma atividade deve ser tão grande quanto a disposição para assumir as responsabilidades decorrentes dessa decisão. Como afirma Hecksher (2001), este é, de fato, o alicerce da iniciativa, que deverá ser complementado com outros atributos como a coragem, a capacidade de decisão, a autoconfiança e a combatividade.

Como bem complementa o Manual de Liderança Militar C20-10, o líder com iniciativa mobiliza a si e ao grupo para atingir metas sem esperar por uma determinação dos superiores. O Comandante que tenha a iniciativa incorporada em seu caráter além de possuir rapidez de raciocínio para soluções em tempo hábil, também é ágil cognitiva e emocionalmente.

Ao questionar se a **iniciativa** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **69,2%** concordam totalmente com a afirmação, **23,1%** concordam, **5,8%** afirmaram que não concordam mas também não discordam e a opção “Discordo” obteve **1,9%** dos votos. “Discordo Totalmente” não obteve nenhum voto, segundo o **gráfico 12**.

Gráfico 17 — Desenvolvimento da Iniciativa através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

13 – Objetividade

A objetividade é a competência daquele capaz de selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta. O sucesso do líder está apoiado na sua habilidade para identificar e agir nas situações ou problemas potenciais ou reais tão logo surjam, escolhendo, para isso, o meio mais rápido e direto. (BRASIL, 2011).

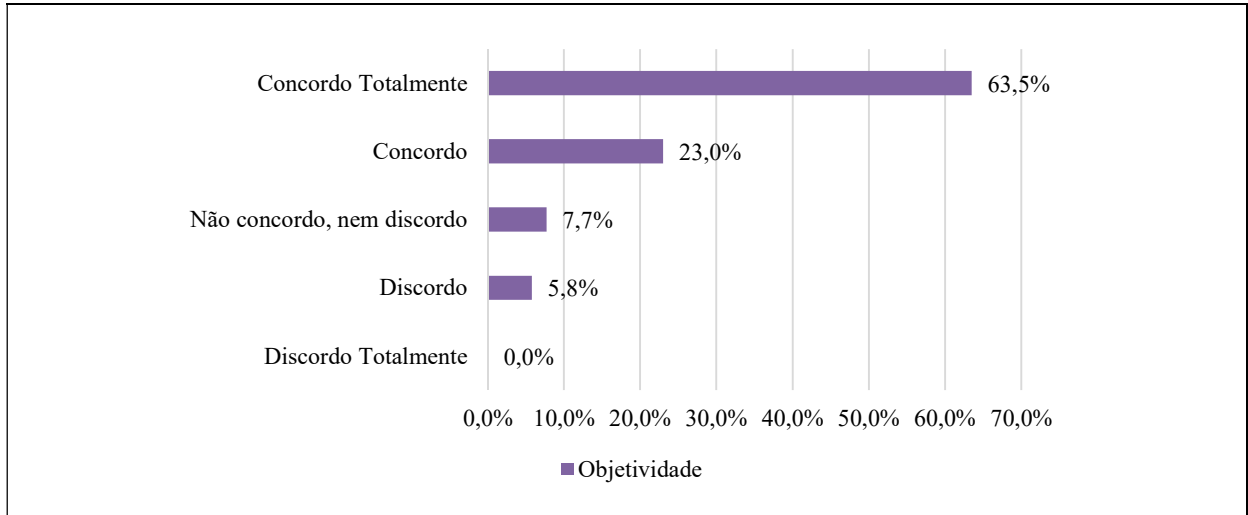
De fato, é preferível que, em momentos de tensão, por exemplo, o responsável pela tomada as decisões consiga agir e emitir suas ordens rápida e eficientemente, sem focar tanto em minúcias e detalhes mas sim na priorização do que realmente é fulcral para a solução do problema.

Como afirma Coutinho (1997), a objetividade é demonstrada com atitudes e comportamentos que compatibilizam os objetivos (ideal) com as efetivas possibilidades de execução (real).

Ao questionar se a **objetividade** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **63,5%** concordam totalmente com a afirmação, **23,1%** concordam, **7,7%** afirmaram que não concordam mas também não discordam e a

opção “Discordo” obteve **5,8%** dos votos. “Discordo Totalmente” não obteve nenhum voto, segundo **o gráfico 18**.

Gráfico 18 — Desenvolvimento da Objetividade através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

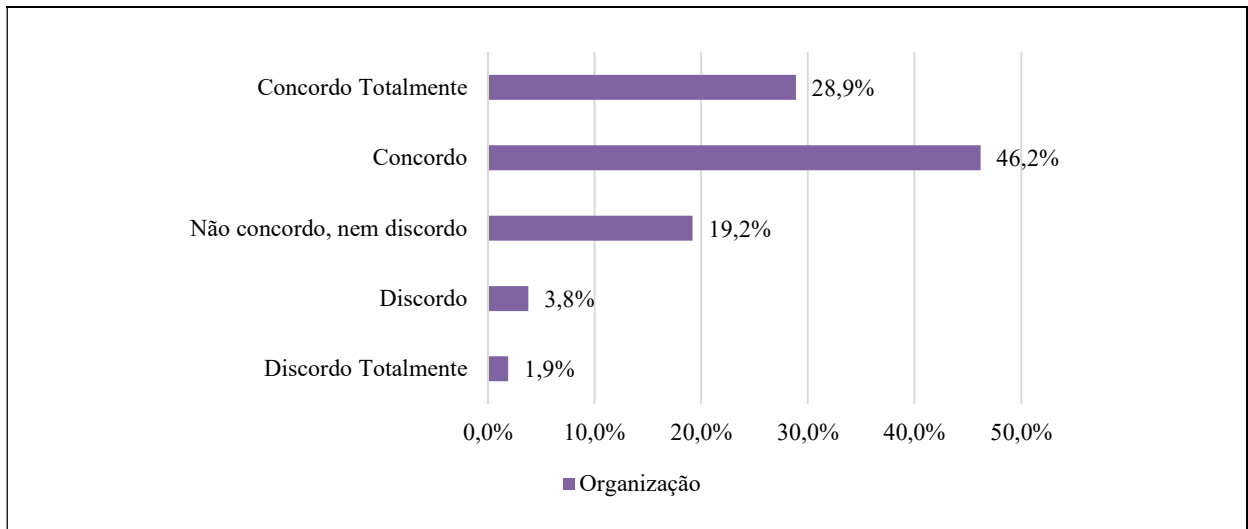
14 – Organização

É a competência para desenvolver atividades e sistematizar tarefas. Um líder organizado permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando as ações, as condições e os meios. (BRASIL, 2011).

Um Comandante que possua essa qualidade consegue não apenas ser um bom gestor do tempo mas um líder produtivo. Ou seja, o Comandante organizado não apenas consegue administrar o seu próprio tempo para cumprir as missões sob sua responsabilidade mas também utiliza-se dessa competência para planejar com eficiência e qualidade novas atividades para sua própria equipe.

Ao questionar se a **organização** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: 28,8% concordam totalmente com a afirmação, 46,2% concordam , 19,2% afirmaram que não concordam mas também não discordam, 3,8% discordam e 1,9% discorda totalmente não obtiveram nenhum voto, segundo **o gráfico 19**.

Gráfico 19 — Desenvolvimento da Organização através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

15 – Persistência

Como afirmado em Brasil (2011) é a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis. Os subordinados somente terão persistência se o líder mostrar, com o seu exemplo, como devem ser enfrentadas as dificuldades. Coutinho (1997) salienta que a determinação do chefe de ir até o fim em tudo que faz ou manda fazer deve ficar, para os seus subordinados, como uma marca pessoal do Comandante.

Contudo, como bem afirma Passarinho (1987), o Chefe não tem o direito de ser obstinado, uma vez que persistir numa decisão que é, provavelmente, desastrosa não quer dizer tenacidade, mas sim a incapacidade de reconhecer o erro. Por isso mesmo, deve-se aliar à persistência a flexibilidade necessária à rápida modificação de planos e decisões, assim que seja necessário. (PASSARINHO, 1987).

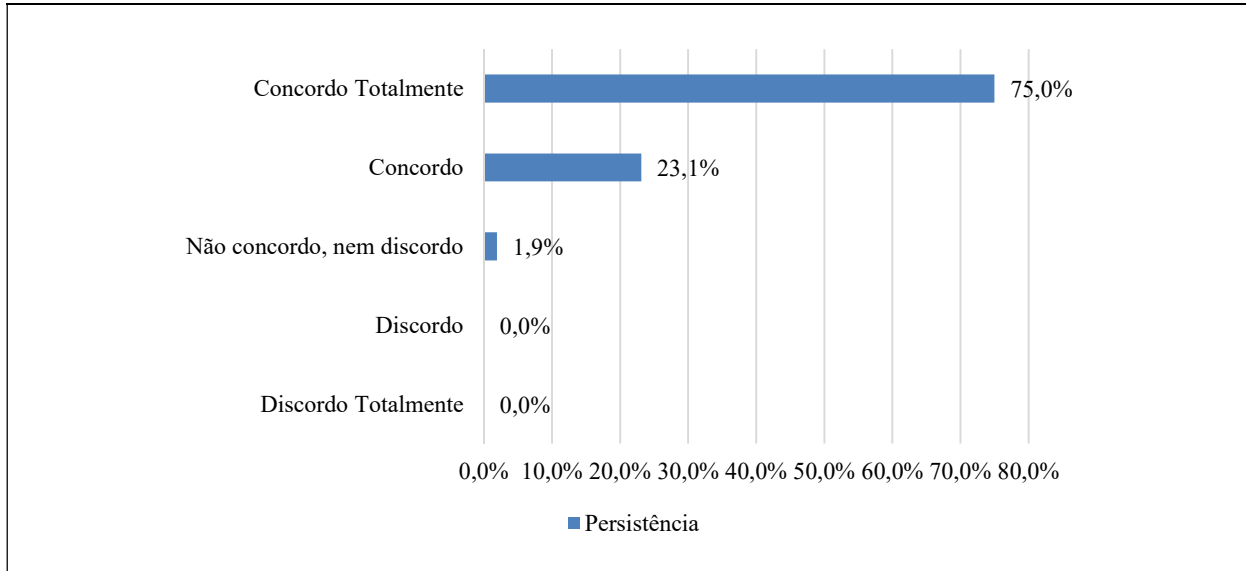
Dessa forma, como bem afirma Hecksher (2001, p.71), o que vale não é apenas a ordem dada mas sim a ordem executada. Por isso que na maioria das vezes é a falta de persistência que aborta o cumprimento da missão em situações de grande dificuldade.

Passarinho (1987) finaliza afirmando que a persistência é o segredo de muitas vitórias, a mola dos grandes inventos e descobrimentos que modificam o mundo em seus valores básicos.

Ao questionar se a **persistência** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **75%** concordam totalmente com a afirmação, **23,1%**

concordam e **1,9%** afirmaram que não concordam mas também não discordam. As opções “Discordo” e “Discordo Totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o **gráfico 20**.

Gráfico 20 — Desenvolvimento da Persistência através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

16 – Resistência

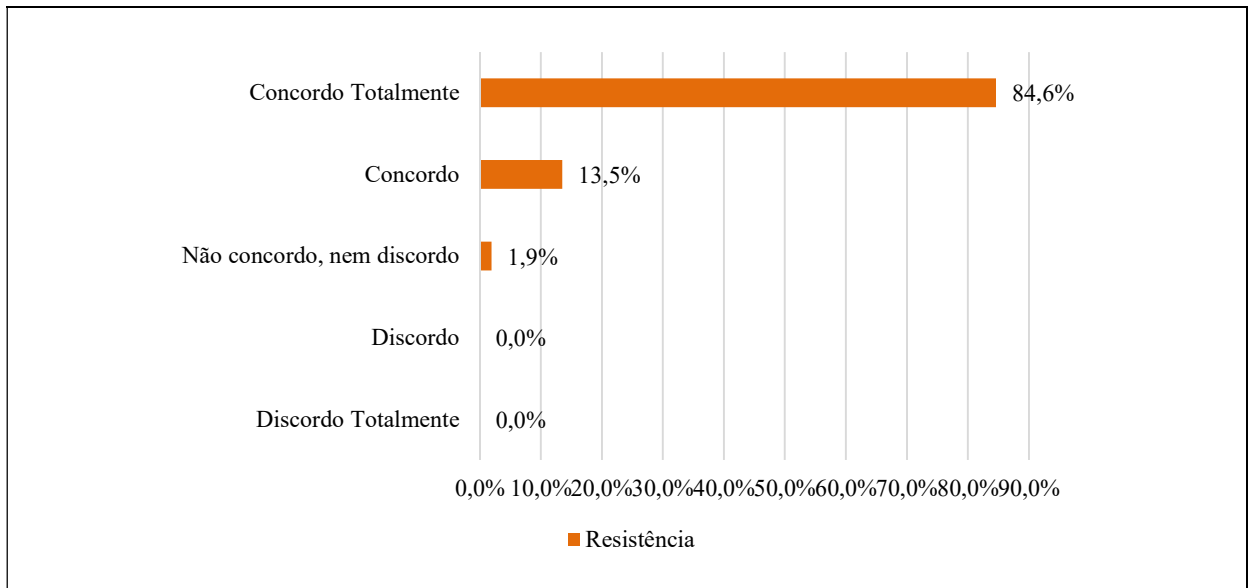
A resistência pode ser tanto física quanto moral. A resistência física aborda a ideia de suportar fisicamente pelo maior tempo possível os desgastes de uma atividade, enquanto a resistência moral é a competência daquele capaz de suportar as adversidades psicológicas no exercício de sua função. (BRASIL, 2011).

Quando os objetivos do grupo são difíceis e demorados para serem alcançados, a resistência deve fazer-se presente. Nestes casos, o líder deve ser capaz de “durar na ação”, ou seja, desenvolver a resistência que apenas a pessoa com boa saúde possui. (Hecksher, 2001)

De fato, é preferível que em operações ou exercícios de longa duração seja o Comandante o militar em melhor estado tanto físico quanto psicológico, não apenas para estar em condições de comandar uma fração e tomar decisões com eficácia mas também para motivar sua equipe a prosseguir no cumprimento da missão.

Ao questionar se a **Resistência** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: 84,6% concordam totalmente com a afirmação, 13,5% concordam e 1,9% afirmou que não concorda mas também não discorda. As opções “Discordo” e “Discordo Totalmente” não obtiveram nenhum voto, segundo o **gráfico 21**.

Gráfico 21 — Desenvolvimento da Resistência através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

17 – Responsabilidade

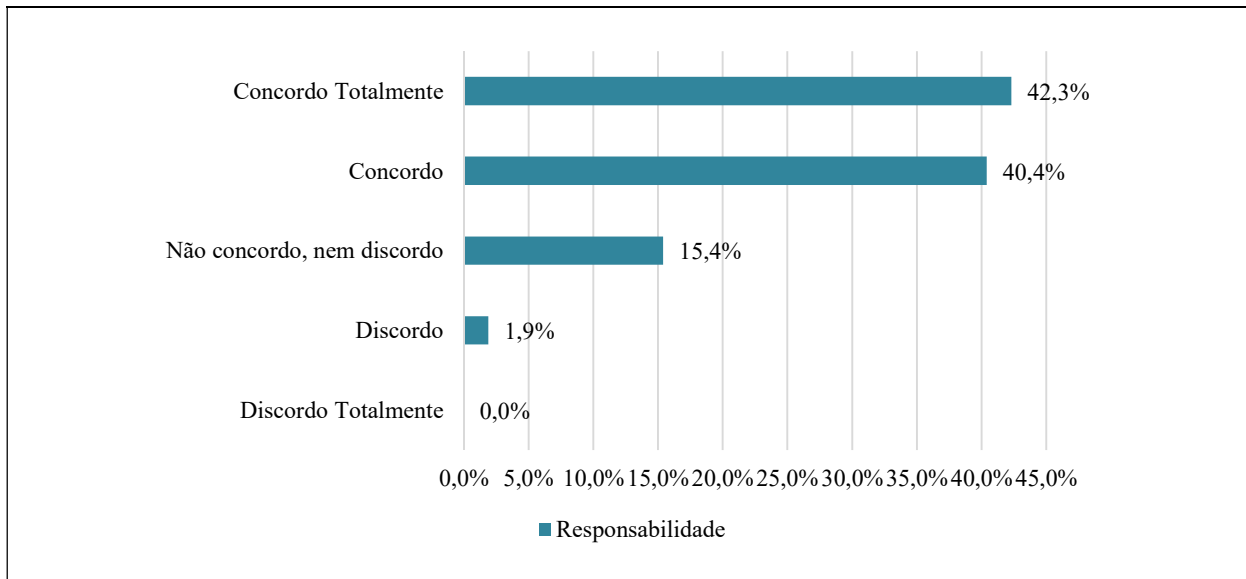
O manual C20-10 afirma que o líder responsável baseia-se, integralmente, no seu código de crenças e valores profissionais e que, quando determina, faz cumprir e assume as consequências de todos os seus atos.

Aquele que não assume suas responsabilidades e que, pior ainda, exime-se de responder por suas ações ou falhas, culpando outras pessoas, jamais irá firmar-se como líder, pois dificilmente conseguirá enganar seus liderados. (HECKSHER, 2001).

Hecksher (2001) conclui sobre a importância dessa competência ao afirmar que na formação de futuros líderes, é fundamental que os jovens sejam educados para a responsabilidade. O único método para desenvolver a responsabilidade na juventude é ir atribuindo, a cada um, responsabilidades crescentes, para que aprendam a responder por tudo o que fazem ou deixam

Ao questionar se a **responsabilidade** pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima, os resultados foram os seguintes: **42,3%** concordam totalmente com a afirmação, **40,4%** concordam, **15,4%** afirmaram que não concordam mas também não discordam e **1,9%** discorda. A opção “Discordo Totalmente” não obteve nenhum voto, segundo o gráfico 22.

Gráfico 22 — Desenvolvimento da Responsabilidade através da Esgrima.



Fonte: AUTOR (2022)

Foi perguntado ao militar quais foram as cinco competências que, em sua opinião, mais foram desenvolvidas por intermédio da esgrima. Dessa forma, os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 1 — As cinco competências que mais foram desenvolvidas pelos questionados.

Nome	1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar	4º Lugar	5º Lugar	Total
Adaptabilidade	7	4	4	6	3	24
Autoconfiança	18	8	5	6	4	41
Coerência	-	1	1	1	1	4
Coragem	3	9	8	7	2	29
Criatividade	2	3	4	3	7	19
Decisão	5	8	10	6	2	31
Dedicação	3	1	4	2	7	17
Dinamismo		1	-	-	1	2
Equilíbrio Emocional	7	9	4	8	5	33
Flexibilidade	1	4	2	4	2	13

Nome	1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar	4º Lugar	5º Lugar	Total
Imparcialidade	-	-	-	-	1	1
Iniciativa	5	1	6	2	5	19
Objetividade	-	-	-	3	2	5
Organização	-	-	-	1	-	1
Persistência	1	1	3	2	3	10
Resistência	-	2	1	1	4	8
Responsabilidade	-	-	-	-	3	3

Fonte: AUTOR (2022)

Como última solicitação do questionário, os Mestres D'Armas foram convidados, de forma voluntária, a comentar sobre o que pensam sobre o assunto de desenvolver liderança através da esgrima. Os resultados foram os seguintes:

- 1) *“A esgrima é um esporte que simula o combate utilizando armas brancas. Nele, temos a possibilidade de atacar e ser atacado e isso permite que atributos necessários ao combatente sejam aflorados.”*
- 2) *“O estudo das ações ofensivas e contra ofensivas analisadas em paralelo com as manobras militares faz com que a prática da esgrima desenvolva a capacidade militar estratégica no planejamento do combate.”*
- 3) *“A esgrima envolve, além de atributos físicos, os atributos acima relacionados e, também, desenvolve o pensamento tático. Não o pensamento tático doutrinário, mas os fundamentos baseados na exploração das vulnerabilidades do adversário/inimigo, de utilização adequada dos seus meios (ações que o esgrimista sabe fazer) e da surpresa, quando se aplicam ações de 2ª intenção.”*
- 4) *“A esgrima é um esporte de combate. Acredito que todos os atributos para se formar um bom combatente estão presentes nesse esporte.”*
- 5) *“Sendo o desporto de combate o que se tem mais próximo da guerra em tempos de paz, a esgrima é dada como uma ótima ferramenta para se desenvolver o espírito combatente em alunos.”*
- 6) *“Sem dúvidas, a prática de esportes, em especial um tipicamente militar como a esgrima, permite por meio da imitação do combate o desenvolvimento de importantes atributos da área afetiva, entre tantos destacamos a liderança!”*

- 7) *“A esgrima foi obrigatória na origem da Academia Militar, estava prevista a prática (...) Ora, alguma coisa tinha por detrás disso? O que quero dizer é que se era um esporte praticado por oficiais obrigatoriamente, por si só já comprova a existência de atributos (...)”*
- 8) *“Sabidamente a Esgrima desenvolve atributos físicos e morais no seu mais alto nível, tornando o esgrimista apto a assumir a liderança de grupos e pessoas.”*
- 9) *“Creio que por se tratar de um esporte individual, contra outro atleta (não é contra o cronômetro, nem contra uma marca) no qual não existe o empate, ou você vence ou você perde, há uma cobrança mental significativa pelo resultado positivo. Essa busca pela vitória requer muito treinamento com dedicação, resistência e persistência, que por sua vez, na competição real, será complementada pela coragem, autoconfiança e flexibilidade. Esses atributos, em especial, levei para o exercício de várias funções de liderança como Técnico Esgrima na AMAN 96 a 99, Cmt SU, Cmt U e S Dir Avl Prom.”*
- 10) *“Através da esgrima pode-se desenvolver vários aspectos da liderança. Dentro de um jogo, o atleta precisa se adaptar às diferentes situações impostas pelo adversário; ter autoconfiança para realizar as suas ações; coragem para se arriscar; flexibilidade e criatividade perante situações diferentes; equilíbrio emocional para conseguir analisar a melhor decisão e execução da ação a ser tomada no combate; além das outras competências desenvolvidas por um esgrimista.”*
- 11) *“A esgrima é um esporte que pode auxiliar no desenvolvimento de competências essenciais ao líder, mas não necessariamente irá desenvolver. O líder, antes de tudo, precisa ter preocupação com sua fração, deixando de lado, por vezes, das suas expectativas pessoais. Em qualquer esporte é possível o desenvolvimento de um líder, porém depende muito da condução dos treinamentos e dos objetivos que o atleta anseia por determinado esporte.”*
- 12) *“O desenvolvimento da liderança pressupõe aprimoramento de atributos da área afetiva, entretanto, somente com a aplicação no âmbito de uma equipe é que podemos observar sua evolução. Nenhum atleta de um esporte nobre, de oposição, consegue evoluir nos atributos atinentes à liderança sozinho. Ressalto a necessidade do trabalho com o mestre, companheiro de treino, adversário e árbitro para que, nesse ambiente, a liderança possa ser desenvolvida.”*

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS CONFORME OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E DISCUSSÕES

O primeiro comentário de extrema relevância a ser pontuado na seção de análise dos resultados e discussões desta pesquisa refere-se ao questionário envolvendo a lista de qualidades estudada. Traduz-se na ideia de que, independente dos resultados que apareceriam, nunca foi objetivo da pesquisa afirmar ao leitor que todas essas qualidades e virtudes relacionadas devem ser obrigatoriamente exibidas para tornar-se um líder, muito menos afirmar que caso o militar não exiba alguma delas, não poderá tornar-se um.

Coutinho (1997) em seu livro, ao concluir o terceiro capítulo intitulado “A qualificação profissional de um Comandante”, afirma que o leitor certamente estaria espantado com o espectro de qualidades e virtudes que o Comandante teria que exibir e praticar. Com toda certeza, afirma logo em seguida que estaríamos diante de um ideal inatingível. Mas que, obviamente, não é isto exatamente o que se quer e o que se busca. (COUTINHO, 1997).

Reconhecendo a inviabilidade de afirmar que para ser líder é necessário apresentar todos as qualidades em estudo, define que comandar é a vocação e destinação de quem, por formação, já incorporou estes valores à sua personalidade militar com maior ou menor ênfase, neste ou naquele aspecto. Entretanto, conhecendo-os, estará alerta para não violá-los e, com honesto empenho, procurar aprimorar o seu valor profissional. Observa-se portanto, que a ideia não é ser senhor de todas as qualidades ao mesmo tempo. Finaliza com a idéia de que as qualidades apontadas são referências de comportamento e pontos de meditação e crítica para o Oficial que exerce e que exercerá o comando. (COUTINHO, 1997).

Ninguém há de supor que basta uma lista de boas qualidades de chefia para, memorizada por um pretendente a chefe, transformá-lo em tal. Mas não há como negar que o seu conhecimento é “benéfico para o chefe, e sua aplicação contribuirá para atenuar as deficiências e acentuar mais ainda as aptidões que possua”. (PASSARINHO, 1987, p. 98).

O atual Manual de Liderança Militar C20-10 afirma que, para ser líder, não necessariamente o militar deverá desfrutar de todas as competências a serem apresentadas. Entretanto, deve empenhar-se em incorporar à sua personalidade o máximo possível dessas competências, o que certamente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar.

Esse tipo de entendimento é fundamental para que se entenda o tipo de pesquisa que está sendo apresentada, uma vez que o que se busca nesse trabalho, de fato, é mostrar que a esgrima, como excepcional esporte que é, tem meios para, durante a formação e ao longo da carreira, proporcionar ao atleta dedicado as experiências e ferramentas necessárias para o correto desenvolvimento dessas qualidades, qualidades essas tão caras e importantes para o Comandante de fração.

Coutinho (1997 p.57) cita uma frase do então Coronel Salgueiro de Freitas, que resume essa primeira ideia da seção de análise dos resultados e discussões:

“Os maiores chefes da nossa história são lembrados não como havendo sido perfeitos, mas como havendo se elevado acima das imperfeições comuns de todos os homens”.

Para verificar se os resultados apresentados estão associados e apresentam resposta ao problema proposto, torna-se oportuno recapitular rapidamente o problema proposto, ou seja, a hipótese inicial da pesquisa: partindo da premissa de que muito se ganha com a prática de esportes, que esgrima é um dos esportes disponíveis na AMAN e que o fenômeno da liderança é um dos temas mais relevantes na formação do futuro oficial do Exército Brasileiro, poderia a prática da esgrima contribuir no desenvolvimento das competências afetivas pessoais que tanto se esperam do líder militar?

Evidencia-se, de fato, que os resultados obtidos apresentam a resposta ao problema, uma vez que foi encontrado que cem por cento dos questionados concordam não apenas que liderança é relevante para a carreira (terceiro objetivo específico), como também concordam que os esportes desenvolvem habilidades úteis para o militar (quarto objetivo específico). Por fim, como último dado que contribuiria na resposta ao problema, observou-se que 98,1% dos pesquisados acreditam que a esgrima, de alguma forma, contribuiu no desenvolvimento de suas competências afetivas (quinto objetivo específico).

Fazendo uma análise dos resultados, de forma a trazer maior profundidade à pesquisa e significado aos dados levantados, tem-se que além de concordarem ou não se a esgrima desenvolve competências, todos os questionados foram também convidados a avaliar, individualmente, cada uma das 17 competências afetivas pessoais da liderança militar em cinco níveis: Discordo totalmente, Discordo, Não Concordo nem Discordo, Concordo e Concordo totalmente. Os 17 gráficos apresentados anteriormente agora estão condensados na tabela a seguir:

Tabela 2 — Compilado dos 17 gráficos referentes ao desenvolvimento das competências.

Nome da competência	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Adaptabilidade	0,0%	0,0%	0,0%	30,8%	69,2%
Autoconfiança	0,0%	0,0%	0,0%	13,5%	86,5%
Coerência	0,0%	3,8%	27%	34,6%	34,6%
Coragem	0,0%	0,0%	1,9%	23,1%	75%
Criatividade	0,0%	1,9%	7,7%	17,3%	73,1%
Decisão	0,0%	0,0%	0,0%	9,6%	90,4%
Dedicação	0,0%	0,0%	1,9%	28,8%	69,3%
Dinamismo	0,0%	3,8%	3,8%	36,6%	55,8%
Equilíbrio emocional	0,0%	0,0%	1,9%	25%	73,1%
Flexibilidade	0,0%	1,9%	1,9%	21,2%	75%
Imparcialidade	1,9%	11,5%	27%	30,8%	28,8%
Iniciativa	0,0%	1,9%	5,8%	23,1%	69,2%
Objetividade	0,0%	5,8%	7,7%	23%	63,5%
Organização	1,9%	3,8%	19,2%	46,2%	28,9%
Persistência	0,0%	0,0%	1,9%	23,1%	75%
Resistência	0,0%	0,0%	1,9%	13,5%	84,6%
Responsabilidade	0,0%	1,9%	15,4%	40,4%	42,3%

Fonte: AUTOR (2022)

A seguir, será apresentada uma tabela com a porcentagem de concordância de cada um dos atributos. Logicamente, com as opções “Discordo totalmente” e “Discordo” deduz-se que o questionado não concorda com a afirmação daquela determinada questão, por isso não entrarão no somatório. A opção “Não concordo, nem discordo” tampouco será incluída na soma para verificar a porcentagem de concordância dos questionados, uma vez que apesar de não discordarem da afirmativa, também não concordaram com ela. Dessa forma, considerar-se-ão apenas as respostas “concordo” e “concordo totalmente” como as válidas para a porcentagem de aprovação.

Segue a tabela referente à porcentagem de aprovação de cada uma das competências no que tange ao seu possível desenvolvimento por intermédio da prática de esgrima:

Tabela 3 — Porcentagem de aprovação da amostra.

Nr	Competência	Concordância
1	Adaptabilidade	100%
2	Autoconfiança	100%
3	Coerência	69,2%
4	Coragem	98,1%
5	Criatividade	90,4%
6	Decisão	100%
7	Dedicação	98,1%
8	Dinamismo	92,4%
9	Equilíbrio Emocional	98,1%
10	Flexibilidade	96,2%
11	Imparcialidade	59,6%
12	Iniciativa	92,3%
13	Objetividade	86,5%
14	Organização	75,1%
15	Persistência	98,1%
16	Resistência	98,1%
17	Responsabilidade	82,7%

Fonte: AUTOR (2022)

Com essa tabela final, é possível observar que todas as 17 competências obtiveram uma porcentagem de concordância acima de 50%, sendo que 14 das 17 competências obtiveram um resultado acima de 80%. As três menores: organização, com um valor satisfatório de 75,1%, coerência com 69,2% e imparcialidade com 59,6%.

Observa-se dessa forma uma relação coerente entre esses resultados obtidos acima, em que cem por cento das competências têm sua porcentagem de concordância acima de 50%, com as respostas iniciais, em que cem por cento dos questionados concordam que o esporte desenvolva habilidades úteis e 98,1% com a ideia de que a esgrima contribuiu no seu desenvolvimento.

O próximo tópico a ser discutido busca analisar quais foram as cinco competências que mais foram selecionadas pelos questionados no que se refere ao seu desenvolvimento através da esgrima, de forma a atingir o sexto objetivo específico da pesquisa.

Com os resultados provenientes da penúltima questão do questionário, a qual cada militar deveria escolher 5 competências dentre as 17, viu-se que as cinco competências que mais se destacaram na opinião dos atletas foram: Autoconfiança, Equilíbrio Emocional, Decisão, Coragem e Adaptabilidade.

Tabela 4 — Classificação das competências por quantidade de votos.

Classificação	Competência	1º opção	2º opção	3º opção	4º opção	5º opção	Total votos
1º	Autoconfiança	18	8	5	6	4	41
2º	Equilíbrio Emocional	7	9	4	8	5	33
3º	Decisão	5	8	10	6	2	31
4º	Coragem	3	9	8	7	2	29
5º	Adaptabilidade	7	4	4	6	3	24
6º	Iniciativa	5	1	6	2	5	19
7º	Criatividade	2	3	4	3	7	19
8º	Dedicação	3	1	4	2	7	17
9º	Flexibilidade	1	4	2	4	2	13
10º	Persistência	1	1	3	2	3	10
11º	Resistência	-	2	1	1	4	8
12º	Objetividade	-	-	-	3	2	5
13º	Coerência	-	1	1	1	1	4
14º	Responsabilidade	-	-	-	-	3	3
15º	Dinamismo	-	1	-	-	1	2
16º	Organização	-	-	-	1	-	1
17º	Imparcialidade	-	-	-	-	1	1

Fonte: AUTOR (2022)

Percebe-se, portanto, que Autoconfiança foi a competência que, na opinião da amostra, mais foi desenvolvida por intermédio da prática de esgrima. Em seguida, Equilíbrio Emocional, Decisão, Coragem e Adaptabilidade.

Com esse resultado foi possível observar também que não necessariamente pelo fato de determinada competência ter recebido um grande número de votos na alternativa “Concordo totalmente” que ela estaria necessariamente entre as cinco competências que a amostra considera como as que mais se desenvolveram nos treinos, por isso a relevância dessa pergunta no questionário para proporcionar à pesquisa uma maior profundidade na análise dos dados. Um exemplo simples é o resultado da competência “resistência”. Foi a terceira competência que mais recebeu o voto “Concordo totalmente”, contudo, está como a 11º do ranking das competências que mais se destacam na esgrima na opinião dos questionados. Concluiu-se assim, o penúltimo objetivo específico deste trabalho.

A última questão do Questionário solicitava uma resposta discursiva, com o objetivo de verificar a opinião dos mestres d’armas referente ao assunto abordado nesta pesquisa. A seguir, algumas relações serão feitas ao longo da apresentação das 12 respostas, uma vez que o último objetivo específico do trabalho busca apresentar as opiniões dos mestres d’armas e relacioná-las com a teoria apresentada na revisão da literatura.

- 1) *“A esgrima é um esporte que simula o combate utilizando armas brancas. Nele, temos a possibilidade de atacar e ser atacado e isso permite que atributos necessários ao combatente sejam aflorados.”*
- 2) *“O estudo das ações ofensivas e contra ofensivas analisadas em paralelo com as manobras militares faz com que a prática da esgrima desenvolva a capacidade militar estratégica no planejamento do combate.”*

Essas duas primeiras afirmativas têm relação com a ideia abordada no livro Espada Caxias de Forjaz (2005), presente no Referencial Teórico, a qual afirma que das principais características do esgrimista, algumas calariam fundo no caráter de Luis Alves de Lima e Silva. A primeira delas, a de que a regra básica da esgrima é que quem é atacado tem que se defender para ter o direito de atacar. E essa principal característica do esporte apareceria subentendida em todas as suas futuras campanhas. Percebe-se assim a contribuição de um esporte técnico e tático como a esgrima na capacidade de formular estratégias em situações reais, como afirmado pelos mestres.

- 3) *“A esgrima envolve, além de atributos físicos, os atributos acima relacionados (as 17 competências afetivas) e, também, desenvolve o pensamento tático. Não o pensamento tático doutrinário, mas os fundamentos baseados na exploração das vulnerabilidades do adversário/inimigo, de utilização adequada dos seus meios (ações que o esgrimista sabe fazer) e da surpresa, quando se aplicam ações de segunda intenção.”*

Essa contribuição do instrutor dialoga com a ideia presente no Referencial Teórico no que se refere ao pensamento tático e exploração de vulnerabilidades, uma vez que, segundo Forjaz (2005), ao contrário da maioria que considera como mais importante o tempo cronológico, na esgrima a noção de tempo é mais ligada à situação tática, levando o espadista a agir no momento certo. Essa afirmativa dialoga também com a abordagem da Academia Paulista de Esgrima (2011), ao abordar a esgrima como desenvolvedora, além de atributos físicos e cognitivos, também da rapidez de raciocínio, rapidez de decisão, senso tático, noção de tempo e a própria criatividade, de forma a utilizar, como afirmou o instrutor, adequadamente das vulnerabilidades do adversário, de seus próprios meios e da surpresa.

- 4) *“A esgrima é um esporte de combate. Acredito que todos os atributos para se formar um bom combatente estão presentes nesse esporte.”*

- 5) *“Sendo o desporto de combate o que se tem mais próximo da guerra em tempos de paz, a esgrima é dada como uma ótima ferramenta para se desenvolver o espírito combatente em alunos.”*
- 6) *“Sem dúvidas, a prática de esportes, em especial um tipicamente militar como a esgrima, permite por meio da imitação do combate o desenvolvimento de importantes atributos da área afetiva. Entre tantos, destacamos a liderança!”*

Brasil (2017) afirma que a esgrima tem origem nas atividades militares de combate. Dialogando com as afirmativas quatro, cinco e seis, o esgrimista pensa, decide e age empregando todos os Princípios da Guerra: objetivo, ofensiva, massa, economia de forças, manobra, unidade de comando, segurança, surpresa e simplicidade. Pelo fato de já ser presente e valorizada no Exército por muito tempo, é vista como uma prática tipicamente militar.

- 7) *“A esgrima foi obrigatória na origem da Academia Militar, estava prevista a prática (...) Ora, alguma coisa tinha por detrás disso? O que quero dizer é que se era um esporte praticado por oficiais obrigatoriamente, por si só já comprova a existência de atributos (...)”*

Como foi abordado no referencial teórico, de fato a esgrima era uma atividade prevista para todos nas Academias Militares de antigamente, o que não mais ocorre nos dias de hoje, que é um esporte disponível apenas para quem desejar tornar-se atleta dessa modalidade ou do pentatlo moderno. Sendo assim, desde séculos passados já se sabia a importância da prática desse desporto na formação dos militares do Exército Brasileiro.

- 8) *“Sabidamente a Esgrima desenvolve atributos físicos e morais no seu mais alto nível, tornando o esgrimista apto a assumir a liderança de grupos e pessoas.”*

Brasil (2017) afirma que a esgrima é sim um desporto capaz de desenvolver competências não apenas físicas e cognitivas mas também morais. Como afirmado no referencial teórico, a cobrança do mestre d’armas, instrutor e mentor, tem grande influência no que tange à preparação moral do esgrimista, de forma que o atleta desenvolva-se não apenas física e intelectualmente mas também moralmente.

- 9) *“Creio que por se tratar de um esporte individual, contra outro atleta (não é contra o cronômetro, nem contra uma marca) no qual não existe o empate, ou você vence ou você perde, há uma cobrança mental significativa pelo resultado*

positivo. Essa busca pela vitória requer muito treinamento com dedicação, resistência e persistência, que por sua vez, na competição real, será complementada pela coragem, autoconfiança e flexibilidade. Esses atributos, em especial, levei para o exercício de várias funções de liderança como Técnico Esgrima na AMAN 96 a 99, Cmt SU, Cmt U e S Dir Avl Prom.”

- 10) *“Através da esgrima pode-se desenvolver vários aspectos da liderança. Dentro de um jogo, o atleta precisa se adaptar às diferentes situações impostas pelo adversário; ter autoconfiança para realizar as suas ações; coragem para se arriscar; flexibilidade e criatividade perante situações diferentes; equilíbrio emocional para conseguir analisar a melhor decisão e execução da ação a ser tomada no combate; além das outras competências desenvolvidas por um esgrimista.”*

As afirmativas nove e dez apresentam coerência em relação ao conhecimento existente, dialogando não apenas com a teoria presente no referencial teórico mas também com os resultados obtidos nesta pesquisa, ao afirmarem, em uma rápida análise do esporte, diversas competências que foram alvo de estudo ao longo do trabalho. A afirmativa dez citou, inclusive, das cinco competências destaque, quatro: autoconfiança, equilíbrio emocional, coragem e adaptabilidade.

- 11) *“A esgrima é um esporte que pode auxiliar no desenvolvimento de competências essenciais ao líder, mas não necessariamente irá desenvolver. O líder, antes de tudo, precisa ter preocupação com sua fração, deixando de lado, por vezes, das suas expectativas pessoais. Em qualquer esporte é possível o desenvolvimento de um líder, porém depende muito da condução dos treinamentos e dos objetivos que o atleta anseia por determinado esporte.”*
- 12) *“O desenvolvimento da liderança pressupõe aprimoramento de atributos da área afetiva, entretanto, somente com a aplicação no âmbito de uma equipe é que podemos observar sua evolução. Nenhum atleta de um esporte nobre, de oposição, consegue evoluir nos atributos atinentes à liderança sozinho. Ressalto a necessidade do trabalho com o mestre, companheiro de treino, adversário e árbitro para que, nesse ambiente, a liderança possa ser desenvolvida.”*

Esses dois últimos comentários são de extrema relevância para encerrar o tópico de análise dos resultados e discussão. Aqui, os dois mestres abordaram de forma pertinente a

ideia de que, apesar de a esgrima ser um desporto individual, o desenvolvimento de competências afetivas pessoais seria facilmente prejudicado se não houvesse uma equipe comprometida para treinarem em conjunto e, principalmente, se não houvesse um mestre d'armas para corretamente orientar os esgrimistas.

Como foi abordado no Referencial Teórico, para BRASIL (2017), a cobrança do mestre d'armas, instrutor e mentor, tem grande influência no que tange à preparação moral do esgrimista, de forma que o atleta desenvolva-se não apenas física e intelectualmente mas também moralmente. Para isso, certos atributos são considerados indispensáveis. Alguns deles são: dedicação, persistência, autoconfiança, equilíbrio emocional, coragem, iniciativa, capacidade de decisão (estudo, raciocínio, análise, criatividade, planejamento) e o espírito de corpo, companheirismo, solidariedade, lealdade, respeito às regras, disciplina e probidade. (BRASIL, 2017).

É lícito ressaltar que a discussão dos resultados dialoga com a teoria apresentada na Revisão da Literatura, não apenas devido ao alinhamento das afirmações fornecidas pelos mestres d'armas, que estavam coerentes e se relacionavam com as informações contidas no referencial teórico mas também porque, com os resultados obtidos por intermédio do questionário, foi possível visualizar a concordância da amostra com as informações contidas nas fontes que compuseram toda a teoria deste trabalho. Fontes como o Manual C20-10 de Liderança Militar do Exército Brasileiro, O Manual EB60-ME-25.402 de Ensino de Esgrima (2017) e as contribuições de Jarbas (2005), de Passarinho (1987) e da Academia Paulista de Esgrima (2011).

Dessa forma, a coerência no que se refere ao conhecimento científico foi evidenciada em diversas oportunidades, como ao verificar-se inicialmente a veracidade da importância do tema Liderança no Exército Brasileiro, a opinião da amostra em concordância com a ideia de que os esportes desenvolvem habilidades, ao confirmarem que a esgrima realmente influenciou em suas próprias competências, ao verificar mediante questionário que todas as 17 competências são, para a maioria dos questionados, desenvolvida com a esgrima e, por fim, com a opinião dos mestres d'armas em consonância com a teoria presente na revisão da literatura.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A conclusão deste trabalho busca, além de apresentar possíveis sugestões e oportunidades para novos estudos, responder ao objetivo geral dessa pesquisa. O objetivo geral foi o de verificar se a prática da esgrima pode contribuir no desenvolvimento das competências afetivas pessoais da liderança militar.

Os resultados apresentados respondem ao objetivo geral proposto, já que dos 52 entrevistados, 98,1% deles concordam com a ideia de que a esgrima contribuiu com o desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar em suas experiências como atleta. Contribui com a resposta ao objetivo geral a informação obtida de que, das 17 competências estudadas, no que se refere à ideia de que podem ser desenvolvidas nos treinos, todas elas obtiveram uma porcentagem de concordância acima de 50%, sendo que 14 das 17 obtiveram uma porcentagem acima de 80%. Percebe-se dessa forma, que a hipótese foi corroborada, não rejeitada.

Assim, após a obtenção dos dados, análises e discussão dos resultados obtidos, percebe-se que esse objetivo foi atendido, uma vez que os atletas, tanto cadetes quanto oficiais, sentem que tiveram suas competências melhoradas por intermédio da prática desse desporto.

Há diversas contribuições nesta pesquisa. Com a primeira questão do questionário foi possível observar que cem por cento dos militares questionados afirmaram que liderança é de fato um tema relevante para a profissão. Sendo assim, a primeira contribuição é de que essa pesquisa é mais uma das diversas provas de que esse assunto deve ser cada vez mais explorado no meio militar, já que seus membros entendem o valor que esse tema tem para sua carreira.

A segunda contribuição segue a mesma linha de raciocínio, uma vez que a segunda questão do questionário verificou que a totalidade dos militares que responderam à pesquisa concordam que os esportes podem desenvolver habilidades úteis para o militar. Assim, observa-se que a temática dos esportes também pode ser cada vez mais estudada, já que o público militar mostra-se favorável à participar desse tipo de estudo, uma vez que enxergam a importância do mesmo.

Outra contribuição desta pesquisa é a de que são poucos os documentos de esgrima existentes no Brasil. Esta pesquisa, apesar de ter sido uma forma lúdica de verificar o desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar através da prática de esgrima, não deixa de ser um trabalho de ensino superior, o qual teve uma grande revisão da

literatura anterior e relacionou-se, de fato, com os conhecimentos já existentes sobre o assunto. Dessa forma, pode ser usada para pesquisas futuras no que se refere à esgrima.

Partindo dessa ideia de que esta pesquisa pode ser utilizada para pesquisas futuras, é válido mencionar algumas outras sugestões e oportunidades para novos estudos.

No que se refere às sugestões, diversas podem surgir após a leitura desta pesquisa. Sugere-se que seja feito o mesmo tipo de pesquisa com outros esportes que a Academia Militar das Agulhas Negras disponibiliza para o Cadete, como por exemplo pólo aquático, orientação, judô, vôlei, dentre vários outros. Dessa forma, além de uma oportunidade para novas pesquisas, seria mais uma forma de mostrar a importância que os esportes, de modo geral, têm na vida dos militares.

Outra sugestão viável é a de que, da mesma forma que foi realizada a pesquisa no que se refere às competências afetivas pessoais, seriam interessantes novos estudos verificando o desenvolvimento das competências afetivas interpessoais em esportes individuais como a esgrima. Assim, seria possível verificar se, até mesmo nos esportes individuais, os ritmos de treino, com o contato entre os diversos atletas, teriam a capacidade de proporcionar ao esgrimista, ou ao atleta de qualquer desporto individual, as experiências necessárias para o desenvolvimento dessa outra vertente de competências afetivas que são tão caras à profissão militar.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Iniciação à Pesquisa Científica** / Academia Militar das Agulhas Negras – Resende-RJ: Acadêmica. 2. ed. rev. at, 2019.

BEKE, Z. e POLGAR, J. La Metodologia de la esgrima con sable. Tradução de Eduardo Portela Cruz, Habana: Orbe, 1976.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. Manual de campanha **C 20-10 Liderança Militar**. 2ª Ed, Brasília, DF, 2011

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. Manual **EB60-ME-25.402** Manual de Ensino de Esgrima – Volume 2 - Espada. 1. ed, Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria número 012 do DEP: **Conceituação dos atributos da área afetiva**. Brasília, DF, 1998.

CAMPOS, Dinah M. de S. **Psicologia da Aprendizagem**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1984, 288p

CANCELLA, Karina Barbosa. **O esporte e as Forças Armadas na Primeira República**: das atividades gymnasticas às participações em eventos esportivos internacionais (1890-1922). Rio de Janeiro, 2013. Dissertação (Mestrado em História Comparada) – Programa de PósGraduação em História Comparada, Instituto de História, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. 219f.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. Exercício do comando: a Chefia e a Liderança Militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

FABBIO, R. U. **Esgrima: aspectos histórico-evolutivos**; Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Educação Física) - Faculdade Maurício de Nassau, Recife. 2011.

FORJAZ, Cláudio Ricardo Hehl. **Espada Caxias**. Rio de Janeiro: s.n., 2005.

GATES, Robert. **Reflexões sobre a Liderança**. Revista Military Review Março-Abril 2009.

HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes**. Resende: Ed. Acadêmica da AMAN, 2001.

LIDERANÇA MILITAR. Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN. Resende, RJ, Editora Acadêmica, 2020.

MARCONDES, José Sérgio (19 de outubro de 2021). Teoria de Campo de Kurt Lewin: O que é? Conceitos e Definições. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-de-campo-de-kurt-lewin-o-que-e-conceitos-e-definicoes/> - Acessado em (10 de dezembro de 2021).

NAZARETH, V.L. **Esgrima em cadeira de rodas: Pedagogia de ensino a partir das dimensões e contexto da modalidade.** Tese de Doutorado. Campinas, 2009.

NAZARETH, V. L. **Proposta de Ensino Básico da Esgrima para Adolescentes surdos.** Dissertação de Mestrado. Campinas, 2001.

PANTOJA, S. G. **Liderança: uma relação eficaz.** 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar.** 1 ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987, v. 256 (Coleção General Benício)

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança.** 9.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

RIBEIRO, Jacques Chiganer Cramer; CAMPOS, Felipe Keese Diogo. **História da Esgrima, da Criação à Atualidade.** **Revista de Educação Física**, Rio de Janeiro, n. 137, jun. 2007.

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

U.S.Army. FM 22-100, **Military Leadership.** Washington, DC: Department of the Army, 1990.

VALENTE, T. A. **Capacitação de liderança militar: análise de resultados.** Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2007.

APÊNDICE A – Questionário referente a prática de esgrima e sua relação com o desenvolvimento de competências afetivas pessoais da liderança militar.

1. O senhor é
 - Cadete da AMAN
 - Oficial Combatente
2. O senhor possui o Curso de Mestre D'Armas?
 - Sim
 - Não
3. O senhor acredita que “Liderança” é um tema importante para o militar de carreira?
 - Sim
 - Mais ou Menos
 - Não
4. O senhor acredita que a prática de esportes pode contribuir no desenvolvimento de habilidades úteis para o militar?
 - Sim
 - Mais ou Menos
 - Não
5. Com base nas competências mencionadas na descrição desse questionário, o senhor acredita que a esgrima contribuiu no desenvolvimento das suas competências necessárias à liderança militar?
 - Sim
 - Mais ou Menos
 - Não

Agora, afirmativas serão apresentadas e o senhor está sendo convidado a emitir o seu grau de concordância com elas. Seguem as Competências afetivas em estudo com os conceitos do C20-10 (Manual de Liderança Militar) para apoio.

6. ADAPTABILIDADE: Competência para se ajustar apropriadamente às mudanças de situação. A História já comprovou que nem sempre vence o mais forte, e, sim, o mais adaptável. A adaptabilidade pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
7. AUTOCONFIANÇA: Competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades. A autoconfiança pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
 - Concordo totalmente
 - Concordo

- Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
8. COERÊNCIA: Competência para agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação. A coerência pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
9. CORAGEM: Competência para controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão. A coragem pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
10. CRIATIVIDADE: Competência para produzir novas ideias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz, principalmente diante de circunstâncias desafiadoras. A criatividade pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
11. DECISÃO: Competência para posicionar-se diante de várias opções. Em algumas situações, nas quais o tempo é um fator crítico, o líder deve decidir com rapidez de raciocínio. A decisão pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
12. DEDICAÇÃO: Competência para realizar atividades com empenho. A dedicação pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente

13. **DINAMISMO:** Competência para atuar ativamente com intenção determinada. O líder dinâmico demonstra energia e vitalidade na consecução das missões. O dinamismo pode ser desenvolvido/aprimorado através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
14. **EQUILÍBRIO EMOCIONAL:** Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade. O equilíbrio emocional pode ser desenvolvido/aprimorado através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
15. **FLEXIBILIDADE:** Competência para reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências. A flexibilidade pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
16. **IMPARCIALIDADE:** Competência para julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. A imparcialidade pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
17. **INICIATIVA:** Competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. A iniciativa pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
18. **OBJETIVIDADE:** Competência para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta. A objetividade pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.

- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
19. ORGANIZAÇÃO: Competência para desenvolver atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando as ações, as condições e os meios. A organização pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
20. PERSISTÊNCIA: Competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. A persistência pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
21. RESISTÊNCIA: Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais. A resistência pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
22. RESPONSABILIDADE: 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. A responsabilidade pode ser desenvolvida/aprimorada através da esgrima.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo, nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
23. Se o senhor concorda que a esgrima pode contribuir para o desenvolvimento das competências afetivas pessoais do líder militar, faça um breve ranking com 5 competências que o senhor mais desenvolveu/aprimorou através da Esgrima, da 1º para a 5º opção. Caso acredite que esse esporte não possa contribuir no assunto, assinale a opção "Não concordo que desenvolva".

	1°	2°	3°	4°	5°
Adaptabilidade					
Autconfiança					
Coerência					
Coragem					
Criatividade					
Decisão					
Dedicação					
Dinamismo					
Equilíbrio Emocional					
Flexibilidade					
Imparcialidade					
Iniciativa					
Objetividade					
Organização					
Persistência					
Resistência					
Responsabilidade					

24. Se o senhor é Mestre D'Armas e concorda que a Esgrima pode contribuir com o desenvolvimento da Liderança, deixe aqui, de caráter voluntário, um breve comentário sobre o que o senhor pensa sobre o assunto.