


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

Felipe Valverde Bártoli

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR ATRAVÉS DA PRÁTICA DE
MODALIDADES DESPORTIVAS COLETIVAS DURANTE A FORMAÇÃO DO
CADETE DA AMAN**

**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 DA LIDERANÇA MILITAR ATRAVÉS DA PRÁTICA DE MODALIDADES DESPORTIVAS COLETIVAS DURANTE A FORMAÇÃO DO CADETE DA AMAN
AUTOR: FELIPE VALVERDE BÁRTOLI

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

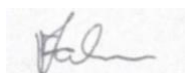
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

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, 28 de Julho de 2022.



Cad Felipe Valverde Bártoli

Dados internacionais de catalogação na fonte

B292d BÁRTOLI, Felipe Valverde

O desenvolvimento da liderança militar através da prática de modalidades desportivas coletivas durante a formação do cadete da AMAN. / Felipe Valverde Bártoli – Resende; 2022. 30 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Almir Martins Torres Júnior

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

Felipe Valverde **Bártoli**

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR ATRAVÉS DA PRÁTICA DE
MODALIDADES DESPORTIVAS COLETIVAS DURANTE A FORMAÇÃO DO
CADETE DA AMAN**

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

Orientador: 1º Ten Int Almir Martins Torres Júnior

Resende
2022


Felipe Valverde **Bártoli**

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR ATRAVÉS DA PRÁTICA DE
MODALIDADES DESPORTIVAS COLETIVAS DURANTE A FORMAÇÃO DO
CADETE DA AMAN**

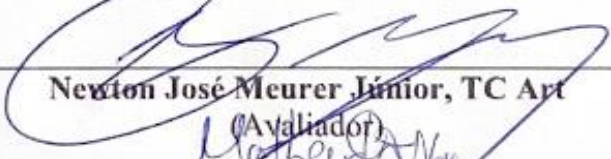
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 02 de Junho de 2022:

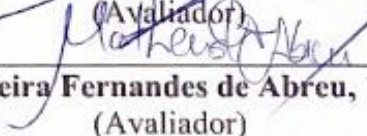
Banca Examinadora:



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



Newton José Meurer Júnior, TC Art
(Avaliador)



Matheus Vieira Fernandes de Abreu, 1º Ten Inf
(Avaliador)

Resende
2022

Dedico este trabalho aos meus pais por todo apoio e sacrifícios que fizeram para me ajudar a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais por terem feito o melhor por mim durante toda a minha vida e sempre me ensinarem a coisa certa a se fazer.

A minha irmã e minha família por me apoiarem e por sempre me incentivarem a buscar meus sonhos.

Aos amigos pelas horas inesquecíveis, pela boa convivência e influência, desenvolvendo um relacionamento inesquecível em minha vida.

Aos meus treinadores, por desenvolverem minhas melhores qualidades e sempre acreditarem em meu potencial, sempre me ensinando a ser uma pessoa melhor.

A Deus por me proporcionar saúde e a oportunidade de chegar até aqui em minha vida.

RESUMO

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR ATRAVÉS DA PRÁTICA DE MODALIDADES DESPORTIVAS COLETIVAS DURANTE A FORMAÇÃO DO CADETE DA AMAN

AUTOR: Felipe Valverde Bártoli
ORIENTADOR: Almir Martins Torres Júnior

O presente trabalho buscou analisar como a prática de esportes coletivos podem influenciar no desenvolvimento de características de liderança. Para isso, foram realizadas uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico e documental para identificar as principais características de liderança com levantamento de dados qualitativos e uma entrevista com cadetes que participaram de equipes coletivas de volei, basquete, futebol e polo aquático durante os anos de formação. Foi utilizado o método indutivo para se fazer a correlação entre os dados bibliográficos levantados com o resultado da entrevista. O resultado da entrevista possibilitou observar que existe uma percepção positiva por parte dos cadetes praticantes das atividades esportivas sobre o desenvolvimento das capacidades de liderança citadas, o que pode sugerir que a prática desportiva coletiva seria uma boa forma de desenvolver essas habilidades.

Palavras-chave: Liderança. Esportes coletivos. AMAN. Cadetes. Desenvolvimento.

ABSTRACT

THE DEVELOPMENT OF MILITARY LEADERSHIP THROUGH THE PRACTICE OF COLLECTIVE SPORTS MODALITIES DURING AMAN CADET TRAINING

AUTHOR: Felipe Valverde Bártoli
ADVISOR: Almir Martins Torres Júnior

The present work sought to analyze how the practice of team sports can influence the development of leadership characteristics. For this, an exploratory bibliographic and documentary research was carried out to identify the main leadership characteristics with qualitative data collection and an interview with cadets who participated in collective volleyball, basketball, soccer and water polo teams during their formative years. The inductive method was used to make the correlation between the bibliographic data collected with the result of the interview. The result of the interview made it possible to observe that there is a positive perception on the part of cadets who practice sports activities about the development of the aforementioned leadership skills, which may suggest that collective sports practice would be a good way to develop these skills.

Keywords: Leadership. Collective sports. AMAN Cadets. Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 —Formas de Liderança	16
-------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Identificação das equipes que integram os entrevistados	23
Gráfico 2 — Opinião acerca da contribuição para o desenvolvimento de características de liderança por ser atleta	24
Gráfico 3 — Opinião sobre o desenvolvimento de competências afetivas interpessoais nas atividades desportivas com as equipes	25
Gráfico 4 — Análise do desenvolvimento de competências afetivas pessoais relacionadas aos valores por meio da participação em equipes coletivas da AMAN	26
Gráfico 5 — Percepção do desenvolvimento de habilidades individuais por meio da participação em equipes coletivas da AMAN	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo geral.....	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	LIDERANÇA.....	15
2.2	MODELOS DE LIDERANÇA	16
2.3	PRÁTICA DESPORTIVA	17
2.4	COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS.....	18
2.5	COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS.....	18
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	20
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	20
3.2	MÉTODOS.....	20
3.2.1	Método utilizado na pesquisa	20
3.2.2	Dados a serem obtidos.....	21
3.2.3	População e Amostra.....	21
3.3	ETAPAS DA PESQUISA	21
3.4	LIMITES DA PESQUISA.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento, o Exército Brasileiro (EB) necessita que seus integrantes possuam características inerentes à profissão militar. Durante a formação do Oficial de Carreira, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) promove diferentes atividades para buscar o desenvolvimento de tais qualidades nos cadetes.

A profissão militar exige que os homens e mulheres integrantes da Força Terrestre desenvolvam atributos específicos que serão exigidos ao longo de suas carreiras, como a dedicação, a liderança e a responsabilidade. Na AMAN, durante a formação dos Cadetes, são promovidas diversas atividades, tais como exercícios de simulação de combate, ~~os~~ as quais almejam desenvolver e aperfeiçoar essas características. (C20-10).

Além desses exercícios, o desporto também pode auxiliar no preenchimento de lacunas das metodologias usadas pela AMAN para o desenvolvimento da área afetiva dos Cadetes, seja através da realização de Grandes Jogos como o basquetebol gigante previsto no manual de Treinamento Físico Militar (TFM), seja por meio da participação desses militares em equipes desportivas, como a equipe de voleibol e futebol, oferecidas durante a formação. (EB 270-MC-10.375, p. 9-1).

Durante a formação acadêmica, os cadetes que integram equipes desportivas de esportes coletivos podem participar de competições no período das Olimpíadas Acadêmicas e da NAVAMER, competição esportiva disputada entre escolas de formação de oficiais da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. Para o Tenente-Coronel Túlio (2015) a forma mais econômica de se preparar para o combate é a atividade desportiva, pois ela promove o desenvolvimento de capacidades psicológicas e motoras que são desenvolvidos nas atividades desportivas, por exemplo a disciplina, dedicação e o espírito de corpo.

Portanto, seria oportuno desenvolver as seguintes questões: como os esportes coletivos poderiam contribuir para o desenvolvimento das características de liderança nos cadetes da AMAN? Que fatores presentes no desporto coletivo poderiam auxiliar no desenvolvimento de atributos de liderança militar nesses militares?

Partindo destes questionamentos, este trabalho tem o objetivo de analisar as situações as quais os cadetes integrantes de equipes coletivas poderiam, através de seus treinamentos e competições, desenvolver habilidades de um líder. Além disso, de acordo com esse espaço amostral, elencar quais poderiam ser os principais atributos aprimorados durante o período em que estiveram em contato com suas equipes.

Tendo em vista que no futuro os cadetes tornar-se-ão a imagem do Exército Brasileiro para a sociedade e o desenvolvimento das características de liderança seriam primordiais para o bom desempenho das funções de comando, além de contribuir com um bom clima organizacional, e seria importante a difusão do conhecimento de outras maneiras de aprimorar as competências de um líder, que não as convencionais desenvolvidas pelas instruções propriamente militares da AMAN, senso assim, justifica-se esta pesquisa pela relevância que o estudo do esporte, através dos métodos de treinamento e de competições, por exemplo, poderiam auxiliar no desenvolvimento moral dos cadetes, para que o desporto seja incentivado e compreendido como uma das formas essenciais para melhorar a formação do futuro oficial.

Este trabalho será dividido da seguinte forma: primeiramente, elencar-se-á conceitos importantes para o melhor entendimento acerca do que são atributos da área afetiva ligados a liderança, apresentando correlações com seu provável desenvolvimento em trabalhos em equipes esportivas, que será a base teórica deste trabalho. Na sequência, será apresentado a metodologia utilizada para que fosse possível alcançar os objetivos, que serão descritos abaixo. Na parte de resultados e discussões, os dados bibliográficos levantados foram analisados, buscando encontrar compatibilidade com o resultado de uma entrevista realizada com cadetes atletas. Finalizando o trabalho, a conclusão apresentou o entendimento acerca dos resultados avaliados e foram apresentadas sugestões e oportunidades de melhoria.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa visa analisar o desenvolvimento de características de liderança militar, cujos atributos estão descritos no Manual de Liderança Militar C 20-10, em Cadetes da AMAN que participam de equipes desportivas coletivas e competições durante o período de formação acadêmica.

1.1.2 Objetivos específicos

Identificar os esportes coletivos praticados na AMAN.

Analisar a forma como cada um dos esportes poderia desenvolver os atributos de liderança militar.

Descrever os atributos de liderança desenvolvidos por cadetes durante a formação militar.

Analisar a forma como a participação em equipes desportivas na AMAN poderia contribuir no desenvolvimento atitudinal dos cadetes durante a formação acadêmica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

De acordo com o C 20-10 (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 3-3):

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.

Portanto, para influenciar os outros a perseguirem um mesmo objetivo, o líder deveria criar laços afetivos com seus liderados, como aqueles que desenvolvam a confiança e o respeito mútuos. Para House (1977) este seria o chamado de líder carismático, sendo caracterizado pelo, dentre outros fatores, envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização e, também, a afeição e aceitação incondicional do líder. Tendo estabelecidos esses laços, o líder teria maiores condições de motivar seu grupo para a conquista de objetivos, de fazer com que seus liderados desempenhem suas funções da melhor maneira possível, e de fazer com que sua fração aja de maneira mais coesa e unida.

Ainda, O manual também prevê que (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p 2-1):

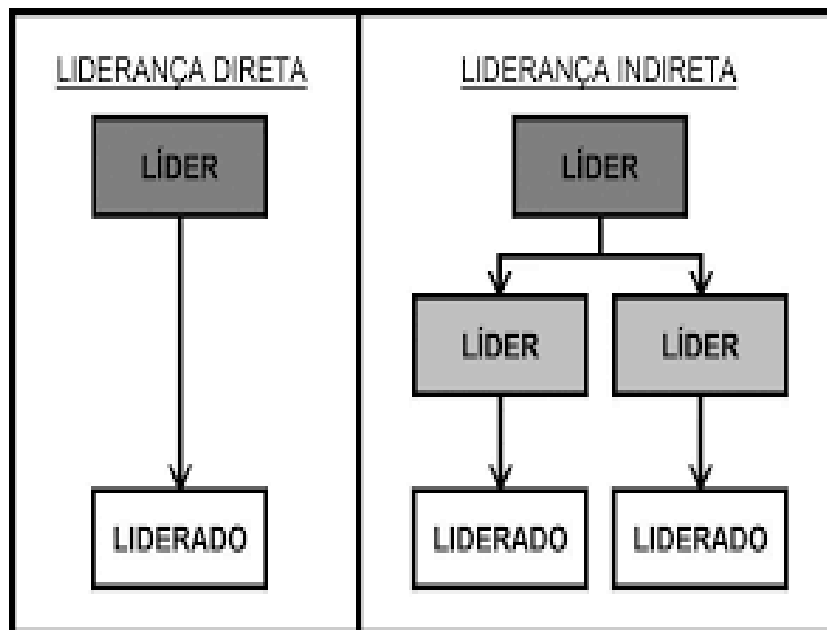
O tema liderança integra uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo atual. Trata-se de assunto complexo, haja vista envolver variáveis de igual complexidade dentro da psicologia social. Os meios acadêmicos, empresariais e militares debruçam-se, cada vez mais, no estudo da fenomenologia da liderança.

Além disso, corroborando com a interpretação do conceito de Liderança, João Delbin (2010, p. 10) afirma que liderar pessoas é fazer com que elas coloquem seu coração, mente, espírito e criatividade em prol de um objetivo, fazendo com que elas se empenhem ao máximo na busca pelo objetivo de sua equipe. Desta forma, ele reforça a necessidade do desenvolvimento afetivo entre líder e liderados que o Manual C 20-10 descreve.

2.2 MODELOS DE LIDERANÇA

O manual C 20-10 (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 2-6) afirma que a liderança é exercida de duas formas, uma direta e a outra indireta. Essas formas vão diferenciar-se de acordo com a atuação do Líder sob seus subordinados.

Figura 1 — Formas de Liderança.



Fonte: BRASIL. Exército. Estado Maior. C20-10, 2011, p.2-8.

A Liderança Direta ocorre quando o líder atua diretamente sob os liderados, estando na linha de frente e criando laços sólidos e duradouros de confiança entre os homens. Já a Liderança Indireta ocorre quando o Líder atua por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Nesse caso, será necessária uma liderança direta sob os demais líderes e uma compatibilidade das ideias entre eles (C 20-10, 2011).

Podemos analisar que, nas equipes coletivas, os cadetes mais antigos poderiam exercer ambos os tipos de liderança sobre os cadetes mais modernos. A Liderança Direta ocorreria com maior frequência durante treinamentos e partidas, pois a atitude dos cadetes refletiria numa influência direta na postura dos demais integrantes das equipes. Segundo Bernardinho (2006), os sacrifícios do líder servem como fonte de motivação para os demais integrantes da equipe.

Existe, também, o modelo de liderança carismática sugerido por House (1977), no qual o líder alcança a esfera de influência de seu grupo a partir das relações interpessoais com seus integrantes. Para ele, os líderes carismáticos deveriam possuir características como a

autoconfiança, convicção moral e vontade de influenciar as pessoas, fazendo com que as pessoas o observem como alguém que tenha integridade moral e seja admirado pelo restante da equipe, dessa forma seria capaz de transmitir uma imagem de sucesso e também de competência.

2.3 PRÁTICA DESPORTIVA

O Manual EB70-MC-10.375 (2021) prevê que: “A prática desportiva tem o objetivo de proporcionar aos militares atividades físicas agradáveis e momentos de descontração. Essas atividades são agentes da manutenção do bem-estar e melhoria do relacionamento interpessoal dos seus participantes.”

Para Juncken (1987) a prática esportiva deve ser orientada de modo a desenvolver os potenciais do praticante de modo que reforce seus valores morais, físicos, sociais e emocionais. Portanto, o desporto fortalecerá as qualidades de trabalho em grupo e a consciência dos praticantes para a importância do interesse coletivo acima do individual.

Os objetivos da prática desportiva são o desenvolvimento do sentimento de camaradagem e a confraternização entre os militares, deixando claro que a vontade exagerada de vencer deve ser deixada de lado perante esses outros propósitos (EB70-MC-10.375, 2021).

Além disso, o manual EB70-MC-10.375 (2021) também diz que “O TFM desenvolve requisitos básicos e atributos da área afetiva que, estimulados e aperfeiçoados, irão atuar eficazmente no comportamento, exercendo papel fundamental na personalidade” sendo um deles a Liderança.

O Manual de TFM (EB70-MC-10.375, 2021) também diz que:

O desporto preenche uma lacuna das metodologias do TFM, atuando em fatores sociais, da área afetiva e na redução do estresse, além de proporcionar um estímulo fisiológico que vai participar da manutenção dos níveis de aptidão física da tropa. O desporto compreende os grandes jogos, modalidades desportivas e competições desportivas.

Portanto, podemos observar o alinhamento entre a prática desportiva e o desenvolvimento atitudinal do militar que a prática. Através das atividades desportivas coletivas, podemos tirar o atleta de sua zona de conforto, promovendo uma melhoria da performance das habilidades ainda não tecnicamente desenvolvidas.

2.4 COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS

O Manual C 20-10 (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 5-3) divide as Competências Afetivas Pessoais em dois grupos: Competências diretamente relacionadas aos valores; e competências relacionadas às habilidades individuais.

As competências diretamente relacionadas aos valores estão ligadas com preceitos morais previamente estabelecidos, como por exemplo os valores militares. Nesta parte, são citados como competências: a Coerência, que é a capacidade “para agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação.”; a Coragem, que significa “controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão.”; a Dedicção, em que o líder busca “realizar as atividades com empenho.”; a Imparcialidade, na qual o líder realiza julgamentos “baseando-se em objetivos, sem se envolver pela afetividade.”; e a Responsabilidade que é a “Competência para assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões” (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011).

Já as competências relacionadas às habilidades individuais, são características da personalidade de cada militar analisado. São elas: adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência.

O ex-atleta de Basquete Michael Jordan disse que sempre acreditou que os resultados positivos eram alcançados através do trabalho, e que não deixaria nada interferir no seu entusiasmo competitivo para ganhar, demonstrando nesses casos características como a persistência, dedicação, objetividade e autoconfiança.

2.5 COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS

As competências afetivas interpessoais tratam das habilidades de relacionamento (C 20-10, 2011) entre os militares. De acordo com Bernardinho (2006), o brilho individual pode ser menos decisivo que a colaboração e o entendimento entre os jogadores de uma equipe, portanto, esta se torna uma das principais áreas de estudo para a pesquisa.

Para Chiavenato (1999) o clima organizacional é a qualidade que vai influenciar no comportamento dos membros do grupo, funcionando dessa forma como a motivação dos integrantes para realizar as tarefas que lhes são atribuídas.

As competências afetivas interpessoais são: a Comunicabilidade, que é a capacidade que o líder tem de transmitir ideias e de se relacionar com seus liderados, não necessitando de que o líder militar seja um bom orador (C 20-10, 2011); a Camaradagem, que trata da “Competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados.” (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 5-7); a Cooperação que significa contribuir espontaneamente para as atividades realizadas pela equipe (C 20-10, 2011); a Direção, significando controlar a situação para que o grupo tome as decisões corretas para alcançar determinado objetivo (C 20-10, 2011); a Empatia, que é a capacidade que o líder tem de se colocar no lugar da outra pessoa que “melhora a comunicação e promove bons relacionamentos” (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 5-7); a Persuasão: “Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros.” (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 5-8); e o Tato: “Competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível.” (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 5-8).

Para o professor Rubens Venditti Júnior (2005) os líderes influenciam os demais participantes de seu grupo a partir de sua capacidade de comunicação e também pelas relações interpessoais entre os membros, e as relações afetivas permitem que ocorra identificação e reconhecimento entre os integrantes do grupo.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Em primeiro momento foi realizada uma pesquisa exploratória que teve a finalidade de obter informações precisas acerca do tema Liderança Militar e as características atitudinais do Líder Militar além de criar maior familiaridade com o desenvolvimento atitudinal em cadetes atletas de equipes coletivas, e também descritiva de maneira que fosse observado se haveria correlação entre as variáveis: prática de desportos coletivos na AMAN e o desenvolvimento de atributos da liderança.

Além disso, a pesquisa teve uma abordagem quantitativa no que tange a análise de dados relativos à opinião e autoavaliação dos cadetes, referente ao desenvolvimento das habilidades descritas em documentações existentes que abordam o assunto. Portanto, a pesquisa tem caráter bibliográfico, documental e de levantamento no que se refere a coleta de dados necessários para sua realização.

Vale ressaltar que os anos de 2020 e 2021 foram afetados pela pandemia do vírus COVID-19, tendo impactado diretamente nos resultados dessa pesquisa uma vez que a pandemia impossibilitou a prática de treinamento das equipes coletivas da AMAN por um intervalo de tempo no ano de 2020, além de não terem sido realizadas competições esportivas (NAVAMAER) entre as Escolas de formação nos referidos anos.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Método utilizado na pesquisa

Para realizar esta pesquisa foi utilizado o método indutivo buscando concluir os estudos através de observações de experiências dos cadetes que fizeram parte de equipes desportivas coletivas durante a formação na Academia Militar das Agulhas Negras. As constatações particulares e conclusões da pesquisa foram baseadas a partir da generalização dos casos reais que foram estudados (Iniciação à Pesquisa Científica, 2019).

3.2.2 Dados a serem obtidos

Em primeiro lugar foi realizada uma pesquisa revelando características de líderes militares, representando as qualidades que devem ser desenvolvidas na formação do futuro oficial do Exército Brasileiro. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de opinião na qual os cadetes que eram integrantes de equipes desportivas coletivas da AMAN, 15 atletas de voleibol, 9 atletas de futebol, 8 atletas de polo aquático e 8 atletas de basquete, que manifestaram suas opiniões particulares acerca da contribuição que a participação nestas equipes teriam no desenvolvimento dessas competências, além da intensidade com a qual poderiam perceber o aprimoramento das variáveis de atributos da área afetiva.

3.2.3 População e Amostra

O questionário realizado para levantar os dados referentes à análise individual e pessoal do desenvolvimento dos atributos de Liderança Militar foi respondido por um total de 40 cadetes do sexo masculino, sendo 15 cadetes pertencentes à equipe de Voleibol, 9 cadetes pertencentes à equipe de Futebol, 8 cadetes pertencentes à equipe de Polo Aquático e 8 cadetes pertencentes à equipe de Basquete.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Primeiramente, foi realizada uma análise inicial visando descrever as qualidades específicas da Liderança Militar, e a partir de então, criando correlações entre o desenvolvimento de tais competências durante as atividades e a participação em equipes esportivas coletivas e competições desportivas.

Foram levantados dados dos Manuais C 20-10 (Manual de campanha: Liderança Militar) e EB20-MC-10.350 (Treinamento Físico Militar), além de outros autores que abordam o tema prática desportiva e liderança, como por exemplo Bernardinho, João Delbin.

Após o levantamento bibliográfico, deu-se início um levantamento realizada com cadetes integrantes das equipes de Polo Aquático, Voleibol, Basquete e Futebol através de um questionário virtual com o objetivo de analisar a percepção dos atletas com relação ao desenvolvimento pessoal nas competências atitudinais anteriormente identificadas.

Por fim, foi realizada a comparação entre os dados obtidos pelo questionário respondido pelos cadetes atletas, o qual gerou os resultados, conclusão e demais partes do trabalho.

3.4 LIMITES DA PESQUISA

Visto que o Corpo de Cadetes como um todo seria uma população muito grande, foi reduzido para a amostragem da pesquisa apenas os cadetes atletas de equipes coletivas da AMAN, para reduzir e ter a capacidade de se obter resultados mais coerentes com o objetivo da pesquisa.

Além disso, a pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) limitou a pesquisa porque dificultou a realização de competições esportivas e também prejudicou que as equipes se reunissem para realizar treinamentos. Isso pode ter afetado na percepção dos cadetes atletas sobre o desenvolvimento de atitudes referentes a liderança durante os momentos de contatos com a equipe, visto que poucos tiveram a oportunidade de participar de competições.

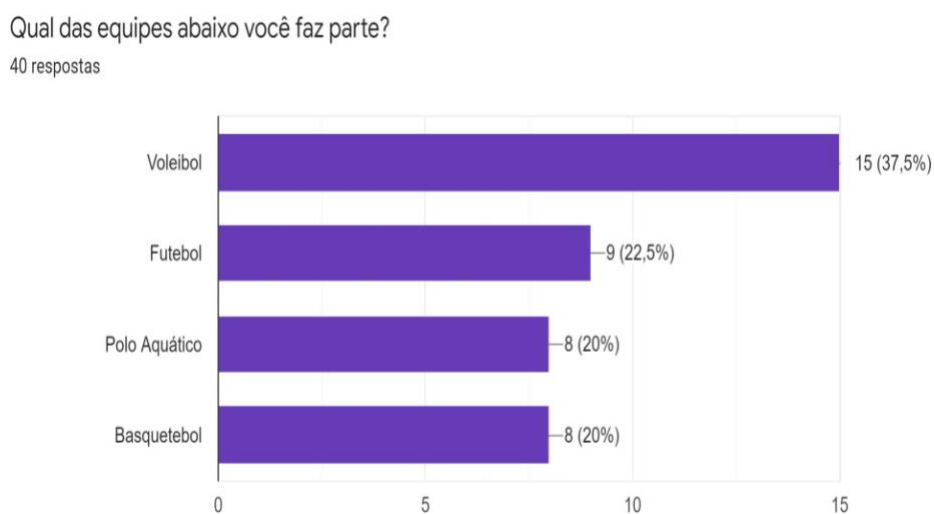
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a realização de estudos bibliográficos, foram constatadas semelhanças entre o combate e as práticas desportivas. Por exemplo, um pelotão se preparando para cumprir uma missão tem o objetivo comum de todos seus integrantes que é o seu bom cumprimento e necessita do empenho individual para que seja possível concluir da melhor maneira as tarefas que foram designadas. Mesmo com o melhor desempenho individual, caso o objetivo coletivo não seja atingido a missão terá fracassado. Da mesma forma, uma equipe coletiva busca a vitória nas competições, e mesmo que ela possua o melhor jogador, dependerá do bom desempenho coletivo para alcançá-la. Bernardinho (2006) conta que a seleção brasileira de vôlei dividia as premiações individuais entre todos os membros da equipe, demonstrando dessa forma solidariedade, companheirismo e espírito de equipe, sendo assim um exemplo de consciência coletiva.

Desta forma, encontra-se semelhanças na conduta de ambos os grupos. Ambos necessitam da dedicação individual para conquistarem seus objetivos, porém somente o bom resultado coletivo levará ao real êxito de seus alvos.

Buscando analisar o desenvolvimento de competências citadas no manual C 20-10 Liderança Militar, 40 cadetes integrantes de equipes desportivas coletivas da AMAN responderam um questionário para realizarem uma análise da contribuição que sua participação nas equipes tiveram no desenvolvimento dessas aptidões.

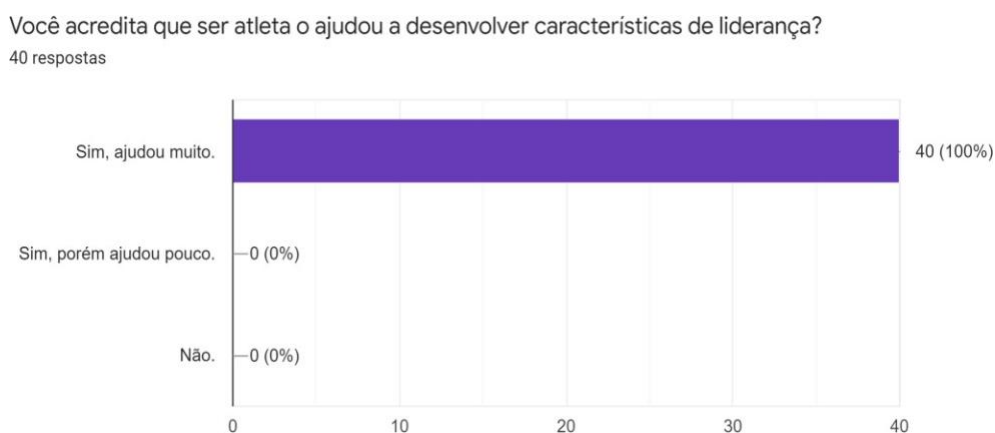
Gráfico 1 — Identificação das equipes que integram os entrevistados



Fonte: AUTOR (2022)

Em seguida, foi questionada a percepção do entrevistado sobre a contribuição de ser atleta para o desenvolvimento de atributos de liderança. Analisando as respostas, fica evidente que ser atleta tem uma parcela significativa no desenvolvimento dessas competências uma vez que 100% dos entrevistados respondeu a esse questionamento de maneira positiva, dizendo que ser atleta ajudou muito no desenvolvimento da SUA liderança.

Gráfico 2 — Opinião acerca da contribuição para o desenvolvimento de características de liderança por ser atleta



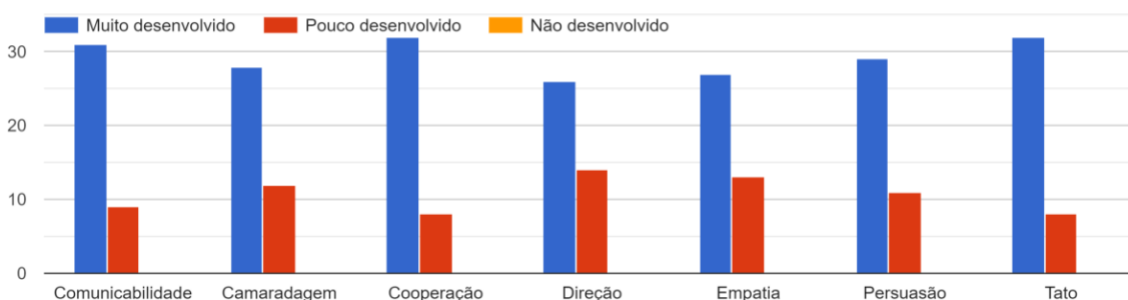
Fonte: AUTOR (2022)

Com relação ao desenvolvimento de atributos afetivos interpessoais, é interessante analisar a avaliação feita pelos entrevistados. A totalidade dos atributos avaliados teve parecer positivo por parte dos cadetes sobre seu desenvolvimento, sendo a grande maioria avaliadas como sendo muito desenvolvidas. Destacaram-se as competências de comunicabilidade, cooperação e tato pois foram as que receberam as melhores avaliações.

Por se tratar de equipes coletivas, a convivência e a interação entre os cadetes de outras turmas na mesma equipe pode ser fator determinante para o resultado nesta etapa da pesquisa. O contato entre os cadetes de turmas e anos diferentes com a frequências diária dos treinamentos deve ser o principal motivo para o aprimoramento de competências interpessoais nos integrantes. Dessa forma, os militares estão tendo oportunidades diferenciadas para interagir uns com os outros, desenvolvendo na prática capacidades de extrema importância e relevância para a carreira profissional militar, por exemplo a camaradagem e a empatia.

Gráfico 3 — Opinião sobre o desenvolvimento de competências afetivas interpessoais nas atividades desportivas com as equipas

Julgue o desenvolvimento de competências afetivas interpessoais:



Fonte: AUTOR (2022)

O próximo item refere-se ao desenvolvimento de competências afetivas relacionadas aos valores e, mais uma vez, o resultado foi extremamente positivo. Os entrevistados julgaram com 100% dos resultados como positivo para o desenvolvimento dessas capacidades, e mais uma vez, sendo elas na sua grande maioria votadas como sendo muito desenvolvidas nas atividades com as equipas.

Pelo fato de os entrevistados serem militares atletas, é coerente o resultado deste questionário. Além disso, o desenvolvimento do espírito de equipe, sentimento de pertencimento ao grupo favorecem muito para que essas habilidades tenham sido muito desenvolvidas ao longo do período de treinamentos.

Destacaram-se as competências dedicação, imparcialidade e responsabilidade. A dedicação é muito clara ser desenvolvida pela prática desportiva de maneira geral, principalmente em esportes coletivos, nos quais existe uma disputa para conquistar as vagas na equipe titular. Aquele que mais se dedicar e obtiver os melhores desempenhos nos treinamentos e que demonstrarem ter maiores capacidades nas oportunidades que tiverem de participar de partidas serão os escolhidos para serem os titulares.

Enquanto o resultado das respostas sobre a dedicação demonstra que os cadetes estão aprendendo a se entregarem e darem o melhor de si nas atividades para buscar alcançar seus objetivos, as respostas com relação a imparcialidade apresentam um bom complemento para a mentalidade dos militares. Perceber que eles estão desenvolvendo a característica da imparcialidade é extremamente positivo. Isso significa que eles saberão avaliar as situações

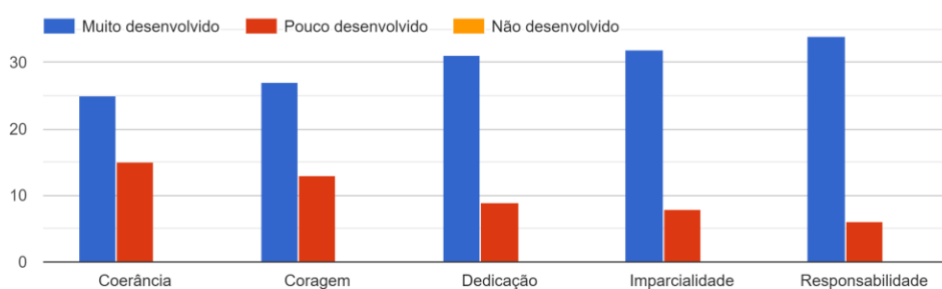
sem deixar levar por questões pessoais para tomar decisões que tenham efeitos sobre um grupo de subordinados. Serão leais para avaliarem situações da maneira mais objetiva possível, sendo coerentes e justos com todo o grupo.

Por último, a responsabilidade também merece destaque nesta análise. Foi o atributo selecionado mais vezes como muito desenvolvido pelos cadetes. Isso é explicado pelas condições que os atletas acabam sendo expostos tanto durante as atividades com as equipes, quanto após esses momentos. Os cadetes atletas por vezes perdem atividades que os demais cadetes de suas turmas estão realizando, seja para treinar ou para competir. Contudo, isso não pode ser usado como desculpa para deixar de cumprir todas as tarefas como seus companheiros. Assim, eles conseguem desenvolver bastante o espírito e sentimento de responsabilidade para cumprir as determinadas missões que vão sendo a eles designadas.

Além disso, também contribui para o desenvolvimento da responsabilidade as tarefas que são atribuídas a determinados membros das equipes, como por exemplo o responsável pela manutenção dos equipamentos da equipe, pela organização dos depósitos, e também o cadete escolhido como capitão da equipe. Este cadete será o responsável por todos os outros membros do time, devendo ser capaz de manter a equipe coesa e motivada para a busca dos objetivos ao longo do ano.

Gráfico 4 — análise do desenvolvimento de competências afetivas pessoais relacionadas aos valores por meio da participação em equipes coletivas da AMAN.

Julgue o desenvolvimento de competências afetivas pessoais relacionadas aos valores:



Fonte: AUTOR (2022)

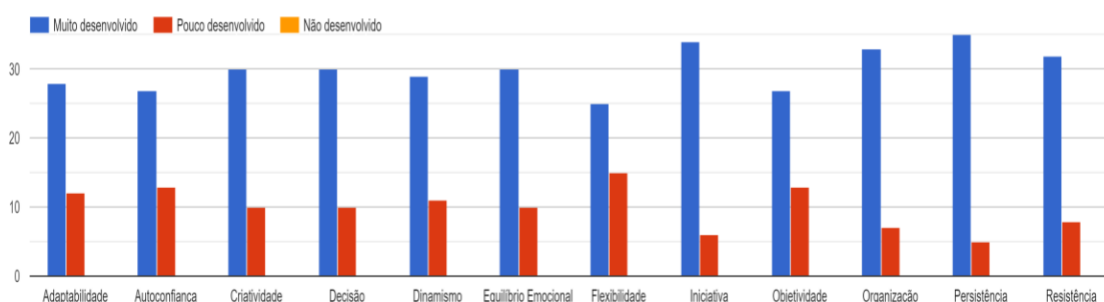
A última parte da entrevista foi o julgamento de competências afetivas relacionadas às habilidades individuais. Esta foi uma importante etapa da pesquisa pois analisou-se o

desenvolvimento individual dos entrevistados, sendo necessário bastante autoconhecimento e autoavaliação sobre suas habilidades próprias.

E, como nas outras vezes, o resultado foi impressionante. Todos os atributos indicados foram selecionados como desenvolvidos pelas atividades da equipe desportiva. De novo, a maioria dos votos foram para competências sendo muito desenvolvidas para todos os atributos. Destacaram-se os atributos iniciativa, persistência e resistência.

Gráfico 5 — percepção do desenvolvimento de habilidades individuais por meio da participação em equipes coletivas da AMAN

Julgue o desenvolvimento de competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais:



Fonte: AUTOR (2022)

A partir dos dados levantados, é possível correlacionar a percepção do desenvolvimento de atributos de liderança pelos entrevistados com características de líderes de alta performance e atletas profissionais, como já citados anteriormente. Isso significa que a prática desportiva coletiva por cadetes da AMAN é positiva para o desenvolvimento da liderança do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro. Dessa forma, a hipótese sugerida no princípio da pesquisa foi corroborada pela análise dos dados levantados durante o trabalho, contudo, por se tratar de uma amostra muito pequena, não é possível generalizar os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação militar na AMAN tem melhorado sensivelmente com o passar do tempo, com os Oficiais formados tendo cada vez mais capacidade para resolver os problemas que surgirem ao longo da carreira. A intenção é sempre ensinar os cadetes de modo que eles adquiram experiência suficiente e tenham enfrentado situações que se assemelhem às que eles passarão após terem concluído os 5 anos de formação.

Da mesma forma, o desenvolvimento atitudinal tem sido um importante fator para o êxito da formação na Academia Militar. Para exemplificar a importância que é dada, os cadetes votam entre si sobre as qualidades de cada um, sendo avaliados também por seus instrutores, e essa nota influenciando na classificação final do militar.

Portanto, a partir da pesquisa realizada, pode-se concluir que a participação dos cadetes em equipes desportivas coletivas influencia positivamente na formação militar. As capacidades desenvolvidas com o trabalho em grupo oferecem aos atletas situações importantes nas quais ele evolui suas características além de colocar os conceitos em prática tanto nos treinamentos como também nas competições.

Cabe ressaltar que o aprimoramento dessas competências segue uma interessante linha de desenvolvimento e dessa forma o militar acaba não cometendo exageros por parte de alguma característica desenvolvida. Por exemplo, o militar desenvolve bastante sua dedicação por conta da competição por um lugar na equipe titular, que começará jogando. Ao mesmo tempo, os cadetes desenvolvem suas capacidades de cooperação, camaradagem, e outros aspectos que o fazem manter-se no caminho correto da competição sadia, sempre ajudando aos companheiros. Isso acontece pelo espírito desenvolvido nas equipes, a coesão entre os militares envolvidos, e o bom trabalho dos mais antigos, mostrando sempre o caminho correto a ser seguido.

Pensando que um cadete atleta tem contato com outros cadetes de outras turmas, de armas, quadros e serviços, diferentes nas equipes, podemos contar com esse militar tendo 2 horas de experiências singulares por dia enquanto participa do treinamento de sua equipe. Isso demonstra que o ambiente de treinamento coletivo proporciona aos cadetes atletas novas oportunidades de se influenciarem positivamente por cadetes de outras turmas, ter responsabilidades além das de companheiros de sala de aula.

Apesar do resultado extremamente positivo na pesquisa, acredita-se que o fato de termos vivido um período de pandemia tenha feito falta para os militares atletas porque limitou a participação das equipes em competições esportivas, sendo a principal delas a NAVAMAER. A participação em competições faz as equipes terem com maior clareza qual é o foco do

trabalho no decorrer do ano, além de proporcionar momentos ímpares de tensão, comemoração e realização. As competições, os jogos, são, de fato, o momento de colocar em prática o desenvolvimento nos treinamentos, e são excelentes oportunidades de desempenharem as funções de líderes dentro das equipes. O dia a dia nos treinamentos é, sem dúvidas, o principal motivo para o bom desempenho e o desenvolvimento das competências de liderança, contudo, as competições fazem muita falta para complementar esse aprendizado.

Além disso, por alguns períodos de tempo no ano de 2020, ficou proibida a prática de treinamento em equipes, isso como uma das primeiras medidas tomadas de distanciamento social dentro da academia. Portanto, a pandemia de COVID-19 prejudicou a experiências dos atletas em suas respectivas equipes.

Como sugestão para novos estudos, sugere-se a influência que os treinadores das equipes da AMAN têm na formação do caráter do cadete, uma vez que os técnicos mostram-se importantes exemplos para os atletas das equipes. Além disso, é aconselhável que seja feita uma avaliação do desempenho de cadetes em suas equipes, tendo relevância para o conceito dos militares atletas, mesmo que de maneira formativa, não influenciando na nota final atitudinal do militar visto que, para Stephen Robbins (2005) a máxima motivação das pessoas seria alcançada quando elas percebessem que seus esforços estariam sendo recompensados, ou seja, se tivessem uma avaliação de desempenho favorável. Portanto, seria muito relevante que houvesse a passagem de informações entre treinadores e instrutores, comandantes de pelotão e companhia, podendo favorecer, assim, a melhor formação do futuro oficial.

REFERÊNCIAS

- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BRASIL. **Ministério da Defesa. EB 70-MC-10.375. Treinamento Físico Militar**. 1. ed. Brasília: 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **A importância da prática desportiva para o aperfeiçoamento da capacidade física do militar**. 2016. Disponível em: <www.eb.mil.br> Acesso em: 08 jun. 2021
- GARDNER, J. W. **Liderança: Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade**. Record. 1990.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JUNCKEN, J T. **O Esporte na vida do Deficiente Mental**. Rotary Club do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro; 1987
- JÚNIOR, Rubens Venditti. Aspectos da liderança na Pedagogia do Movimento. Um fator psicológico no ambiente dos esportes, jogos e atividades físicas. efdeportes.com, 2005. Disponível em:<<https://www.efdeportes.com/efd83/lider.htm>>. Acesso em 08 abr. 2022
- ROESLER, Rafael; BARBOSA, Guilherme E. C.; ALMEIDA, Anderson M.; MARTINS, Júlio C. L.; PINHO, MÁRCIO S.; MONTEIRO, Sabrina S. **Iniciação à Pesquisa Científica**. 2ª Edição. Resende, 2019.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- TANNENBAUM, R. **Liderança e Organização**. Atlas, 1970.
- DELBIN, João. RACRE, n. 10. Dez/2006
- BRASIL. **Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.