


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

**Paulo Henrique Dttmann Jarske**

**A PRÁTICA DO ESPORTE COLETIVO NA ACADEMIA MILITAR DAS  
AGULHAS NEGRAS E O DESENVOLVIMENTO DE ATITUDES NOS  
CADETES**

**Resende  
2022**

	<p align="center"><b>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</b></p>	<p align="center"><b>AMAN 2022</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DENATUREZA PROFISSIONAL**

<p><b>TÍTULO DO TRABALHO:</b> A PRÁTICA DO ESPORTE COLETIVO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS E O DESENVOLVIMENTO DE ATITUDES NOS CADETES.</p>
<p><b>AUTOR:</b> PAULO HENRIQUE DTTMANN JARSKE</p>

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 Paulo Henrique Dttmann Jarske

Dados internacionais de catalogação na fonte

J39p JARSKE, Paulo Henrique Dttmann

A prática do esporte coletivo na Academia Militar das Agulhas Negras e o desenvolvimento de atitudes nos cadetes/ Paulo Henrique Dttmann Jarske – Resende; 2022. 38 p.: il. color.; 30cm.

Orientador: Alisson Nunes da Silva Lorenzoni

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

1. Esportes Coletivos. 2. Atitudes. 3. Liderança 4. Cadetes I. Título.

CDD:355

**Paulo Henrique Dttmann Jarske**

**A PRÁTICA DO ESPORTE COLETIVO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS  
NEGRAS E O DESENVOLVIMENTO DE ATITUDES NOS CADETES**

Trabalho de Conclusão de Curso 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 Alisson Nunes da Silva **Lorenzoni**

Resende  
2022

**Paulo Henrique Dttmann Jarske**

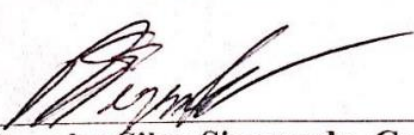
**A PRÁTICA DO ESPORTE COLETIVO NA AMAN E O DESENVOLVIMENTO DE  
ATITUDES NOS CADETES**

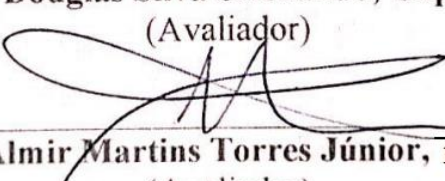
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 28 de julho de 2022

Banca examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
**Alisson Nunes da Silva Lorenzoni, Cap**  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
**Douglas Silva Sizenando, Cap**  
(Avaliador)

  
\_\_\_\_\_  
**Almir Martins Torres Júnior, 1º Ten**  
(Avaliador)

Resende  
2022

Dedico este trabalho à Deus, que com sua bondade e compaixão me deu forças para que eu prosseguisse na formação a fim de me tornar oficial do Exército Brasileiro. Dedico, também, aos meus pais, que sempre de forma muito diligente fizeram tudo o que podiam para me auxiliar nessa caminhada. Dedico, ainda, à minha futura esposa que sempre me incentivou a querer ser uma pessoa melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que com o juízo divino me guiou e permitiu que eu chegasse aonde hoje estou, no último ano de formação da AMAN e prestes a me tornar Aspirante a Oficial do Exército Brasileiro.

Agradeço, também, à minha família, que sempre me forneceu o suporte necessário para que eu prosseguisse na realização do meu sonho. Desde muito cedo compreenderam os meus objetivos e diligentemente fizeram todo o possível para me auxiliar diariamente na perseguição deles, assumindo o sacrifício de se abnegarem da presença de um filho que saiu de casa por um chamado de sua vocação.

Agradeço, ainda, à minha futura esposa que sempre muito solícita me apoiou e me incentivou para que eu perseguisse meus objetivos. Desde muito antes do meu ingresso na carreira das armas ela vem sendo minha melhor amiga e companheira.

Por fim, agradeço aos meus irmãos de arma que a formação me proporcionou. Todos os desafios superados e as diversas horas compartilhadas em prol de um mesmo objetivo contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento de laços de irmandade tão fortes que durarão para a vida toda.

## RESUMO

### A PRÁTICA DO ESPORTE COLETIVO NA AMAN E O DESENVOLVIMENTO DE ATITUDES NOS CADETES

AUTOR: Paulo Henrique Dttmann Jarske

ORIENTADOR(A): Alisson Nunes da Silva Lorenzoni

A Academia Militar das Agulhas Negras é uma instituição de ensino superior voltada para a formação dos oficiais de carreira da Linha Militar Bélica do Exército Brasileiro. Uma grande preocupação do Exército com relação à formação de seus Cadetes é a capacidade de liderança desenvolvida em seus militares. Para que isso ocorra da melhor forma possível, a Força dispõe de diversos meios, entre eles a prática esportiva. Ao longo dos cinco anos de formação, existem diversas modalidades esportivas disponíveis para que o Cadete pratique suas habilidades e entre elas estão as modalidades coletivas. Essa pesquisa abordou os esportes coletivos praticados na AMAN: futebol, basquetebol, voleibol e polo aquático. O objetivo desta pesquisa foi analisar como a prática do esporte coletivo influencia no desenvolvimento de atitudes no Cadete, por intermédio de uma análise descritiva e utilizando do instrumento de pesquisa questionário. Os Cadetes praticantes de esportes coletivos foram questionados sobre o quanto acreditam que a sua prática esportiva os ajuda a desenvolver as competências afetivas interpessoais, sendo elas: comunicabilidade, cooperação, camaradagem, direção, persuasão, tato e empatia. A partir das respostas, foi realizada uma análise dos dados na qual os resultados confirmaram de forma expressiva a hipótese de que a prática dos esportes coletivos desenvolve atitudes nos Cadetes, uma vez que na média das sete atitudes 56% das respostas indicaram que “desenvolve bastante” e 31% que “desenvolve consideravelmente”, e ainda 98% acreditam que essas competências os ajudam a desempenhar suas funções fora do âmbito de suas equipes. Com essa pesquisa foi possível concluir que os Cadetes praticantes de esportes de modalidades coletivas afirmam terem percebido um desenvolvimento em suas atitudes da área afetiva interpessoal, influenciando positivamente no seu desempenho como militar. Isso confirma a prática de esportes coletivos como uma ferramenta eficaz e de baixo custo para auxiliar no desenvolvimento da liderança nos Cadetes.

**Palavras-chave:** Esportes Coletivos. Liderança. Atitudes. Cadetes. AMAN.



## ABSTRACT

### THE DEVELOPMENT OF ATTITUDES BY CADETS BY THE PRACTICE OF TEAM SPORTS

AUTOR: Paulo Henrique Dttmann Jarske  
ORIENTADOR(A): Alisson Nunes da Silva Lorenzoni

The Academia Militar das Agulhas Negras is a higher education institution dedicated to the training of career officers of the Brazilian Army. A major concern of the Army regarding the training of its future Officers is the leadership capacity developed in its military. For this to happen in the best possible way, the military forces has several means, including sports. Over the five years of graduation, there are several sports available for the Cadet to practice his skills and among them are the collective modalities. This research addressed the collective sports practiced at AMAN: soccer, basketball, volleyball and water polo. The objective of this research was to analyze how the practice of collective sport influences the development of attitudes in Cadet, through a descriptive analysis and using the questionnaire research instrument. Cadets who practice team sports were asked how much they believe that their sports practice helps them to develop interpersonal affective skills, namely: communicability, cooperation, camaraderie, direction, persuasion, tact and empathy. From the answers, a data analysis was carried out in which the results significantly confirmed the hypothesis that the practice of team sports develops attitudes in Cadets, since in the average of the seven attitudes 56% of the answers indicated that "it develops a lot of" and 31% that "develops considerably", and still 98% believe that these competencies help them to perform their functions outside the scope of their teams. With this research, it was possible to conclude that Cadets who practice team sports claim to have noticed a development in their attitudes in the interpersonal affective area, positively influencing their performance as a soldier. Affirming the practice of team sports as an effective and low-cost tool to assist in the development of leadership in Cadets.

**Palavras-chave:** Collective sports. Leadership. Attitudes. Cadets. AMAN.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atitudes comunicabilidade, cooperação e camaradagem .....	30
Tabela 2 - Atitudes direção, empatia, persuasão e tato .....	31
Tabela 3 - Atitudes .....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ano de formação .....	23
Gráfico 2 - Modalidade Esportiva .....	24
Gráfico 3 - Comunicabilidade .....	25
Gráfico 4 - Camaradagem.....	25
Gráfico 5 - Cooperação.....	26
Gráfico 6 - Direção .....	27
Gráfico 7 - Empatia .....	27
Gráfico 8 - Persuasão.....	28
Gráfico 9 - Tato .....	29
Gráfico 10 - Análise das competências .....	29
Gráfico 11 – Aplicabilidade das atitudes desenvolvidas fora do âmbito de sua equipe.....	33

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
SEF	Seção de Educação Física
DE	Divisão de Ensino
EsEFEx	Escola de Educação Física do Exército
CC	Corpo de Cadetes
SIEsp	Seção de Instrução Especial
EDL	Exercício de Desenvolvimento de Liderança
JEC	Jogos de Esportes Coletivos
MEC	Modalidade Esportiva Coletiva

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS .....	13
1.1.1	Objetivo geral .....	13
1.1.2	Objetivos específicos .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1	ESPORTES COLETIVOS .....	15
2.2	LIDERANÇA MILITAR .....	16
2.3	COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS .....	17
2.4	COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS E OS ESPORTES COLETIVOS ..	19
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	<b>20</b>
3.1	TIPO E MÉTODO DE PESQUISA .....	20
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	20
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	21
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	21
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>23</b>
4.1	RESULTADOS INICIAIS .....	23
4.1.1	Ano de formação .....	23
4.1.2	Modalidade Esportiva.....	23
4.2	DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL.....	24
4.2.1	Comunicabilidade .....	24
4.2.2	Camaradagem .....	25
4.2.3	Cooperação .....	26
4.2.4	Direção .....	26
4.2.5	Empatia .....	27
4.2.6	Persuasão .....	28
4.2.7	Tato.....	28
4.2.8	Desenvolvimento de atitudes por intermédio do esporte coletivo.....	29
4.2.9	Aplicabilidade das atitudes desenvolvidas fora do âmbito de sua equipe .....	32
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário referente a prática dos esportes coletivos e o desenvolvimento de competências afetivas interpessoais.....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é uma instituição de ensino superior voltada à formação dos oficiais de carreira da linha militar bélica do Exército Brasileiro. Os Cadetes, assim chamados as praças especiais que uma vez formados se tornam oficiais, são avaliados em diversas esferas do conhecimento. A Divisão de Ensino (DE), é responsável por ministrar as matérias acadêmicas do currículo do oficial como a estatística, geopolítica, relações internacionais, economia, direito, administração, psicologia entre outras. O Corpo de Cadetes (CC) divide-se em oito cursos (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações, Material Bélico e o Curso Básico) onde os Cadetes realizam provas voltadas aos assuntos abordados em seus cursos, e em cinco seções. Seção de Tiro, Seção de Liderança, Seção de Instrução Especial, Seção de Equitação e a Seção de Educação Física (BRASIL, 2000).

A Seção de Educação Física (SEF) da AMAN é composta por oficiais e Sargentos que desempenham as funções de instrutores e monitores de educação física, formados na Escola de Educação Física do Exército (EsEFEx) localizada no Rio de Janeiro, RJ. Entre as atribuições dos oficiais da SEF da AMAN destacam-se a de planejar o treinamento físico militar do Cadete voltado para as provas de cada ano da formação e de chefiar uma equipe de treinamento em determinados esportes visando o melhor desempenho possível nas competições nacionais e internacionais, bem representando a imagem da AMAN, da Força Terrestre e do Brasil. Os esportes praticados pelas equipes da AMAN são: atletismo, basquetebol, biatlo, esgrima, futebol, hipismo, judô, natação, orientação, pentatlo militar, triatlo militar, pentatlo moderno, polo aquático, tiro e vôlei (BRASIL, 2021).

Os esportes coletivos têm, como definição, a participação de duas ou mais pessoas em jogos oficializados em oposição à equipe adversária (GARGANTA, 1998). Dentre os já citados os esportes praticados na AMAN, os esportes coletivos são: basquetebol, futebol, voleibol e polo aquático (BRASIL, 2021). As equipes são compostas pelo Oficial orientador chamado de Chefe de equipe, um Sargento monitor e os Cadetes atletas de todos os anos da Academia, proporcionando a integração e diversas oportunidades para os Cadetes mais antigos exercerem sua liderança sobre os mais modernos.

Existem diversas correntes que buscam explicar como se dá o desenvolvimento de um líder, como a Teoria Inatista, a Teoria do Grande Homem, a Teoria de Traços e a Teoria Integradora. A Corrente integradora não atribui o surgimento da liderança a qualquer fatalidade,

considerando os quatro fatores principais da liderança: situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados. A Teoria do Campo Social, oriunda da corrente integradora, propugna a liderança como o resultado da interação desses quatro fatores e dialoga de modo mais efetivo ao pensamento militar brasileiro (BRASIL, 2011).

O Exército Brasileiro dá muita importância ao desenvolvimento das capacidades de liderança em seus militares, especialmente aos Cadetes em formação na Academia Militar. A Seção de Liderança é uma consequência dessa importância e visa, por intermédio de instruções teóricas e práticas, estimular o desenvolvimento das competências de um líder militar em seus instruídos, são elas as competências cognitivas e psicomotoras, afetivas pessoais, afetivas interpessoais e a inteligência emocional (BRASIL, 2011).

Um exemplo de instrumento utilizado pela Seção de Liderança da AMAN para atingir esse objetivo é a aplicação do Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL) nos Cadetes do 3º ano. O exercício consiste em submeter os instruídos a situações extremas de cansaço físico e fisiológico e avaliar suas capacidades cognitivas, psicomotoras e afetivas sob essas circunstâncias. O EDL é planejado e conduzido pelos Cadetes do 4º ano, servindo ao mesmo tempo para estimular suas capacidades de coordenação (BRASIL, 2014).

Assim como a Seção de Liderança, a SEF também compartilha de seus objetivos referentes ao desenvolvimento das competências do líder militar nos Cadetes. O esporte desenvolve as capacidades psicomotoras e melhora o condicionamento físico do militar, além de estimular o desenvolvimento de atributos como disciplina e dedicação. O esporte está fortemente ligado ao desenvolvimento de atributos de liderança (BRASIL 2021).

Diante do apresentado surgiu o seguinte questionamento: Como o esporte coletivo praticado na AMAN influencia no desenvolvimento de atitudes no Cadete?

É notória a relevância do desenvolvimento de atributos da liderança para os Cadetes da AMAN, e, para que isso ocorra, o Exército dispõe de diversos recursos. A seguinte pesquisa visa relacionar a prática dos esportes coletivos na AMAN com o desenvolvimento de competências afetivas interpessoais inerentes ao líder militar.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar como a prática do esporte coletivo influencia no desenvolvimento de atitudes no Cadete da AMAN.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Evidenciar as competências afetivas interpessoais, conforme manual C 20-10 Liderança e;

Apresentar como a prática do esporte coletivo corrobora para o desenvolvimento dessas competências no Cadete da AMAN.

O trabalho justifica-se pelo fato de a relação acima citada proporcionar um estudo referente à liderança militar, tendo em vista que o esporte coletivo é uma ferramenta de baixo custo e proporciona experiências engrandecedoras para os militares praticantes.

O que se pretende demonstrar é que os Cadetes que praticam esportes coletivos como voleibol, polo aquático, basquetebol e futebol, desenvolvem competências afetivas interpessoais definitivamente, para também lidar com situações fora do âmbito de sua equipe, caracterizando-se após formados, militares competentes na resolução de problemas e no exercício de suas funções no âmbito de sua OM, ratificando a relevância desta pesquisa.

Este trabalho foi dividido em capítulos da seguinte forma: O trabalho inicia-se pela introdução, na qual foram abordados os antecedentes do problema, uma contextualização e a problematização da pesquisa. Em seguida, no segundo capítulo, “referencial teórico”, estão reunidos os materiais de apoio para a solução do problema da pesquisa, artigos científicos voltados para esportes coletivos e referências em liderança militar. No terceiro capítulo, “referencial metodológico”, foram descritos o método, tipo, etapas e instrumentos de pesquisa. Após isso, no quarto capítulo “resultados e discussões”, onde foram apresentados os resultados e a discussão referente aos dados obtidos. E por fim, o quinto capítulo “considerações finais”, em que se apresenta a conclusão e a contribuição para a linha de pesquisa estudada.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESPORTES COLETIVOS

Os esportes coletivos podem ser conceituados como um confronto entre duas equipes, que dispõem pela região delimitada do jogo e se movimentam com o objetivo de vencer, alternando-se em situações de ataque e de defesa (GARGANTA, 1995). São exemplos de modalidades esportivas coletivas (MEC): o basquetebol, o futebol, o polo aquático e o voleibol.

As MEC possuem como características comuns: uma bola, de variado formato e tamanho, que pode ser utilizada pelos atletas com as mãos ou com os pés, ou através de um instrumento; um espaço delimitado de tamanho variável onde acontece a partida; um objetivo de atacar ou defender; companheiros de equipe; adversários e regras que se deve respeitar (BAYER, 1986, KONZAG, 1991). Os jogadores precisam se integrar e se confrontar constantemente com os componentes citados durante as partidas (KONZAG, 1991).

As ações de jogo realizam-se sempre em cooperação direta com os companheiros de equipe e em oposição aos adversários. Nessa situação de oposição e cooperação, surge o problema fundamental das MEC: coordenar as ações com a finalidade de recuperar, conservar e fazer progredir a bola, tendo como objetivo criar situações de finalização e marcar gol ou ponto. A relação de oposição é estabelecida pelas situações de ataque e defesa. Cada princípio de ataque encontra oposição num princípio de defesa (GARGANTA, 1998).

O rendimento esportivo é formado por vários componentes, que possuem uma forte inter-relação (GRECO & CHAGAS, 1992). Segundo Konzag (1991) esses componentes podem ser classificados em requisitos psicológicos, requisitos técnicos, requisitos táticos e requisitos coordenativos e condicionais.

Entre os requisitos psicológicos destaca-se a dinâmica de grupo. O esporte coletivo e a sua dinâmica de grupo são temas que sempre chamaram muita atenção dos estudiosos no assunto. Por muito tempo buscou-se avaliar atletas individualmente, examinando perfis ou padrões que pudessem oferecer subsídios para se chegar ao alto nível de performance. Entretanto, quando se trata de equipes esportivas existem fatores influentes no desempenho que vão muito além da habilidade individual de cada atleta, como as relações grupais dessa equipe. Manter a equipe unida e coesa com um objetivo claro em mente mostrou-se tão importante quanto os treinamentos para desenvolver as habilidades individuais dos jogadores e isso interessou aos psicólogos (RUBIO e CARLOS SIMÕES, 1998).

Segundo Simões (1996) o técnico tem papel fundamental no processo de coesão grupal, entretanto, destaca também uma liderança interna no grupo, que pode vir a ocupar a posição de capitão da equipe. A liderança interna do grupo surge de forma natural dentro da equipe, não necessariamente sendo o jogador mais habilidoso tecnicamente ou o mais forte fisicamente, mas sim aquele com as competências afetivas interpessoais mais desenvolvidas e com as melhores relações humanas do grupo. Esse líder tem extrema importância no processo de criação e de manutenção da coesão grupal e conseqüentemente no rendimento da equipe.

Cabe ressaltar que Jordan (1994) destaca a liderança pelo exemplo do capitão da equipe, devendo ele ser o atleta mais dedicado aos treinos e mais comprometido com o desempenho da própria equipe, reforçando as relações humanas dentro do grupo.

Segundo Bernadinho (1994) durante seus anos à frente da seleção brasileira de voleibol masculino, formou a convicção de que uma equipe depende de sua “consciência coletiva” para atingir expressivos resultados e que os grandes desempenhos individuais são reflexos do próprio desempenho coletivo.

“O talento ganha jogos, mas o trabalho em equipe e a inteligência vencem campeonatos” (JORDAN, 1994, p. 56).

## 2.2 LIDERANÇA MILITAR

De acordo com o dicionário Aurélio da língua portuguesa, a liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos. É comum que o termo “liderança” possa ser confundido com gerência, entretanto, estudiosos do assunto negam essa semelhança (BRASIL, 2011).

Segundo Hecksher (2001) dentre as diversas teorias que buscam explicar o fenômeno da liderança, três ganharam um maior destaque: a corrente Inatista, corrente Sociológica e a corrente do Campo Social.

A corrente Inatista quase despreza as influências do meio para o fenômeno de liderança, considerando apenas os aspectos hereditários, a liderança como sendo um atributo da área afetiva, imutável. Na prática é relativamente fácil constatar que isto não acontece, uma vez que essa teoria não explica a queda de popularidade dos líderes (HECKSHER, 2001).

A corrente Sociológica busca caracterizar o líder emergente, ou seja, aquele que desponta devido ao meio social a qual está inserido. A popularidade de um líder emergente pelo grupo se deve ao fato dele representar e sintetizar, em um determinado momento, o ideal dos

integrantes daquela coletividade. Entretanto, esta teoria não se completa quando não explica satisfatoriamente o motivo de apenas algumas pessoas conseguirem o prestígio do grupo, enquanto outras, embora o desejem e se empenhem, não o conseguem (HECKSHER, 2001).

A corrente do Campo Social, elaborada por Kurt Lewin, alia aspectos das duas anteriores, levando em consideração os fatores ligados à situação e os componentes de caráter pessoal. A teoria afirma que o prestígio do líder é uma consequência de sua participação ativa nos trabalhos de uma determinada coletividade, bem como da demonstração de suas capacidades e características (HECKSHER, 2001).

“No meu entender, esta (Campo Social) é a teoria que melhor explica o fenômeno da liderança” (HECKSHER, 2001, p. 08).

A Teoria do Campo Social forneceu subsídios para a conceituação da liderança militar no âmbito do Exército Brasileiro. Percebe-se que a liderança militar não é algo que surge de uma hora para a outra, mas é construída com o passar do tempo, é fruto do relacionamento interpessoal estabelecido no cumprimento das missões militares (BRASIL, 2011).

A liderança militar se estabelece apoiada em três principais fatores, proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e atitudes adequadas. A atitude adequada, fator de grande importância para o exercício da liderança do militar é evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade, capacidades que podem ser desenvolvidas no militar (BRASIL, 2011).

A respeito das competências do Líder Militar, o Exército considera separadamente as competências Cognitivas e Psicomotoras, Afetivas Pessoais, Afetivas Interpessoais e a Inteligência Emocional (BRASIL, 2011).

### 2.3 COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS

As competências afetivas estão diretamente ligadas ao domínio afetivo, pessoais, quando estão relacionadas ao líder no âmbito individual, e interpessoais, quando para serem externadas necessitam interação com outras pessoas (BRASIL, 2011).

Segundo o C 20-10 Manual de liderança do Exército (2011, p. 5-7) identificam-se como competências afetivas interpessoais às habilidades de relacionamento e são elas:

- a) Comunicabilidade: É a competência para expressar-se de forma eficiente por meio de ideias e ações;
- b) Camaradagem: É a competência para desenvolver uma relação saudável e amistosa entre os pares, superiores e subordinados;

- c) Cooperação: É a competência para contribuir de boa fé e voluntariamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe;
- d) Direção: É a competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo;
- e) Empatia: É a competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros;
- f) Persuasão: É a competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros;
- g) Tato: É a competência para se relacionar com as pessoas, da forma mais eficaz possível, de forma saudável e respeitosa. É a própria expressão da inteligência emocional.

Segundo Moscovici (1985, p.27), a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Perceber de forma acurada uma situação e suas variáveis permite que o sujeito

o desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza dessa atividade quanto na de ser capaz de se posicionar de forma habilidosa na rede de relações interpessoais, interna e externa, no local de trabalho.

A competência interpessoal é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo(s), englobando assim atitudes individuais e coletivas que jamais são indissociáveis. É na interação com o outro que a percepção da realidade e das suas variáveis serão introjetadas, pois educa-se através do trabalho, através da convivialidade, do relacionamento informal das pessoas entre si (Saviani, 1994, p.158).

Carnegie (1936) se propôs a desenvolver estratégias comunicativas e de ajuda entre as pessoas, listando uma série de atitudes e deveres que julga ser de extrema importância tanto para o convívio em sociedade quanto para o desempenho profissional e para obter boas relações interpessoais. O autor afirma que as relações humanas são até mesmo mais importantes que a própria capacidade profissional, sendo elas os fatores determinantes do sucesso de sua própria carreira.

Ao abordar as relações humanas, Carnegie (1936) evidencia, por intermédio de suas experiências pessoais e profissionais, além também das experiências de seus alunos, competências como a comunicabilidade, persuasão, camaradagem e direção, que para ele são essenciais na construção de um líder de sucesso, um grande negociador e empresário.

A competência interpessoal passa a ser um requisito imprescindível a todos os níveis ocupacionais de uma empresa, desde aquele que atende à comunidade externa à empresa como aos clientes e ao público em geral, até aqueles que convivem diariamente com o público interno, no mesmo setor e intersetores (YURI IMAI, FREITAS FERREIRA, JARROS RODRIGUES, 2001).

## 2.4 COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS E OS ESPORTES COLETIVOS

Considerando que o esporte hoje se manifesta por meio de diversas modalidades esportivas, destacam-se as relações interpessoais desenvolvidas no conjunto dos jogos esportivos coletivos (JECs), uma vez que este tem por essência a convivência em grupos que interagem em busca de um objetivo comum (vencer a equipe adversária). Dada essa configuração, ressaltam-se os três traços fundamentais dos JECs, apontados por Garganta (1995): a cooperação, a inteligência e a comunicação.

Para Gill (1986), o mais importante fator para aumentar a probabilidade de sucesso de uma equipe é a capacidade de coordenação de cada um dos valores que entram em jogo, sendo eles: as relações afetivas interpessoais, os aspectos técnicos e táticos e os determinantes biológicos. O processo de formação desses três aspectos foi denominado de coesão grupal.

Na ótica de Russel (1993) a coesão é a principal característica de uma equipe, sendo o requisito mais importante para se obter sucesso. O desenvolvimento dessa coesão será eficaz uma vez que o grupo possua uma estrutura efetiva de liderança e que os demais atletas sejam leais ao líder.

Existem diversas obras que versam a respeito do desenvolvimento e do impacto da liderança no meio esportivo. Segundo Bernadinho (1994), é muito mais fácil treinar uma equipe que possui um líder nato, detentor, além das habilidades técnicas, do comprometimento e da dedicação para com a equipe. Dessa forma é esperado que influencie no comportamento de seus companheiros, tornando-os naturalmente mais dedicados e esforçados.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo possui como objetivo analisar como a prática do esporte coletivo influencia no desenvolvimento de atitudes no Cadete. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa fazendo uso do método Hipotético-Dedutivo, utilizando da tipologia Descritiva, por ser o procedimento adequado à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. O fator a ser analisado foi a prática dos esportes coletivos e o fenômeno a ser relacionado, o desenvolvimento de atitudes.

Os instrumentos de pesquisa foram documentais, por utilizar fontes como manuais, bibliográfica, por utilizar fontes como artigos científicos, e levantamento, por utilizar da ferramenta questionário.

Após o estudo se fez necessária a reunião de dados, e o tipo de pesquisa quanto a abordagem para a análise dos dados é quantitativa e qualitativa. A coleta de dados se deu por intermédio de um questionário respondido por Cadetes praticantes de esportes de modalidades coletivas e a análise e interpretação foram feitas na ausência de interação ou envolvimento do pesquisador no assunto analisado.

#### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Com o intuito de cumprir o primeiro dos objetivos específicos da presente pesquisa, evidenciar as competências afetivas interpessoais, conforme manual C 20-10, foi realizada uma pesquisa documental no manual C 20-10 Liderança do Exército Brasileiro. Após isso, para atingir o objetivo de analisar como a prática do esporte coletivo corrobora para o desenvolvimento de cada uma dessas competências no Cadete e apresentar se esses Cadetes exercem suas competências afetivas interpessoais fora do âmbito de sua equipe, fez-se uso da ferramenta questionário, em que os Cadetes praticantes de esportes de modalidade coletiva responderam a perguntas identificando o seu ano de formação e a sua modalidade esportiva.

A fim de verificar o quanto cada atleta percebe o desenvolvimento de suas competências afetivas interpessoais por meio da prática do esporte coletivo, os Cadetes responderam um item para cada competência segundo a escala Likert, por ser uma forma confiável de medir as percepções dos questionados e que consiste em usar uma escala de cinco pontos que variam de uma atitude extrema a outra e possui uma opção moderada ou neutra. Por fim, foi incluído um

item binário destinado a obter informações quantitativas desses Cadetes sobre quais áreas, além do âmbito de sua equipe, em que eles estão colocando em prática as competências afetivas interpessoais desenvolvidas dentro da equipe, como nos Estágios da SIEsp e em suas demais missões administrativas. A fase da análise dos dados e coleta dos resultados dispôs de uma duração total de três meses, e se iniciou com a divulgação do questionário acima citado para todos os Cadetes atletas de modalidades coletivas.

Os dados referentes às competências atitudinais foram analisados em gráficos de colunas que representam a porcentagem das votações de 1 a 5 com o quanto os atletas acreditam que suas modalidades esportivas contribuem para o desenvolvimento da competência afetiva interpessoal em questão. Os dados referentes à aplicabilidade das competências afetivas interpessoais em âmbitos alheios ao esporte coletivo como em missões administrativas e estágios da SIEsp foram analisados em gráficos de pizza com a porcentagem das respostas referentes a essa pergunta em forma de “sim” ou “não”.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra para o cumprimento de todos os objetivos da pesquisa foram os Cadetes atletas das modalidades esportivas coletivas. Considerando o efetivo das equipes de modalidades esportivas coletivas da AMAN ao final do ano de 2021, totalizaram-se 88 Cadetes, sendo 25 oriundos do futebol, 24 do basquetebol, 21 do voleibol e 18 do polo aquático. Uma vez que 70 Cadetes oriundos da população em questão responderam ao questionário, e com um erro amostral de 5%, a presente pesquisa alcança o nível de confiança de 95%. As respostas dos atletas questionados foram utilizadas como dados a serem analisados para buscar confirmar a hipótese de que os Cadetes praticantes de esportes coletivos desenvolvem atitudes definitivamente, para também lidar com situações fora do âmbito de sua equipe.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para buscar responder ao problema proposto, considerou-se necessária a utilização do instrumento de pesquisa questionário, para obter dos Cadetes atletas de esportes coletivos as informações necessárias sobre o desenvolvimento das competências afetivas interpessoais dentro de suas equipes.

O questionário foi confeccionado mediante a ferramenta “Google Forms” e se seguiu da seguinte forma: uma introdução sobre o assunto do questionário para o atleta entender sobre

o que seria questionado, seguido de duas perguntas básicas para a identificação, qual o ano de formação e qual a sua modalidade esportiva. Após isso, as perguntas principais sobre as competências afetivas interpessoais se deram da seguinte maneira: uma breve explicação sobre a forma de responder o questionário, sendo que o questionado deveria responder o quanto acredita que sua modalidade esportiva o ajuda a desenvolver a competência em questão, sendo o grau 01 para “não acredito que desenvolva” e o grau 05 para “acredito que desenvolva bastante”, seguido da definição da competência e o espaço para que ele responda. Após isso, foi formulada uma pergunta final, que relaciona o desenvolvimento dessas competências com o desempenho em outras atividades acadêmicas como os estágios da SIEsp e outras missões administrativas.

A análise dos resultados foi realizada por meio da interpretação dos gráficos e tabelas obtidos através das respostas dos questionados. Para a confecção dos gráficos e das tabelas foi utilizada a ferramenta “Microsoft Excel”.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

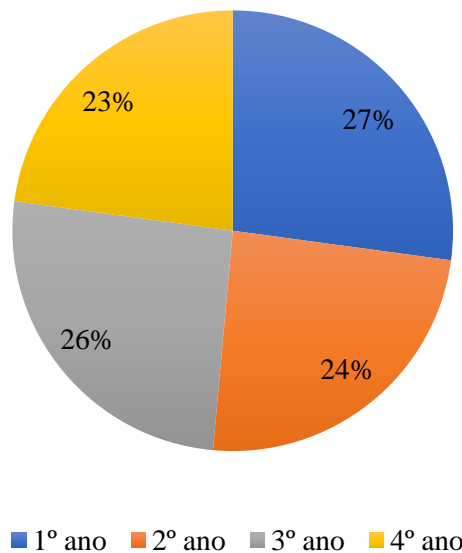
Após 70 Cadetes praticantes de esportes coletivos terem respondido ao questionário da pesquisa, obteve-se os resultados infracitados.

### 4.1 RESULTADOS INICIAIS

#### 4.1.1 Ano de formação

Com relação ao ano de formação, 23% são Cadetes do 4º ano, último ano de formação e já possuem cerca de três a quatro anos de experiência na equipe e no esporte coletivo, 26% são Cadetes do 3º ano, 24% são Cadetes do 2º ano e 27% são Cadetes do primeiro ano que tiveram pouco contato com as equipes e com os esportes coletivos e que em sua maioria ainda não obtiveram muitas oportunidades de exercer sua liderança, uma vez que são os mais modernos na equipe, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Ano de formação



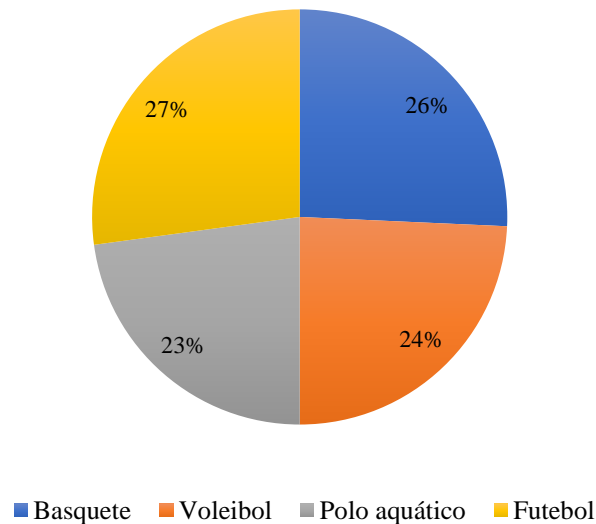
Fonte: AUTOR (2022)

#### 4.1.2 Modalidade Esportiva

A respeito das modalidades esportivas, 23% são da equipe de polo aquático, 26% são da equipe de basquete, 27% são da equipe de futebol e 24% são da equipe de voleibol. Isso

representa uma boa distribuição e possibilita uma leitura do desenvolvimento das atitudes em questão de forma mais fiel à realidade do que se uma equipe se sobressaísse demasiadamente em relação às outras, proporcionando maior veracidade à pesquisa e melhor contribuindo para o estudo do tema de “Liderança” na AMAN, conforme gráfico 2.

Gráfico 2 - Modalidade Esportiva



Fonte: AUTOR (2022)

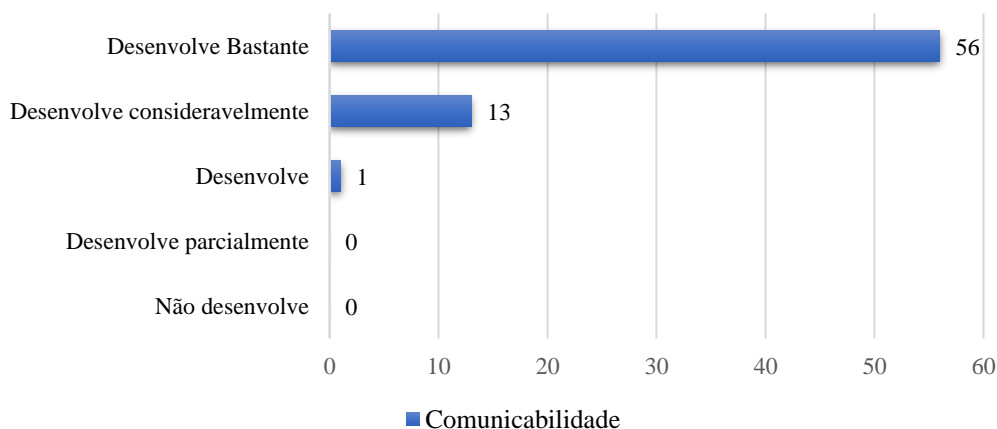
## 4.2 DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL

### 4.2.1 Comunicabilidade

A comunicabilidade é a competência para expressar-se de forma eficiente por meio de ideias e ações. Ela se apresenta no esporte coletivo pela comum necessidade do atleta de expressar suas ideias e intenções, tanto antes dos treinos e competições quanto durante.

No que diz respeito à comunicabilidade, dos 70 Cadetes que realizaram a pesquisa, 56 (80%) responderam que sua modalidade de esporte coletivo a “desenvolve bastante”, 13 (19%) responderam que “desenvolve consideravelmente” e apenas 1 (1%) respondeu que “desenvolve”, sendo que as alternativas “desenvolve parcialmente” e “não desenvolve” não obtiveram votos, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 - Comunicabilidade



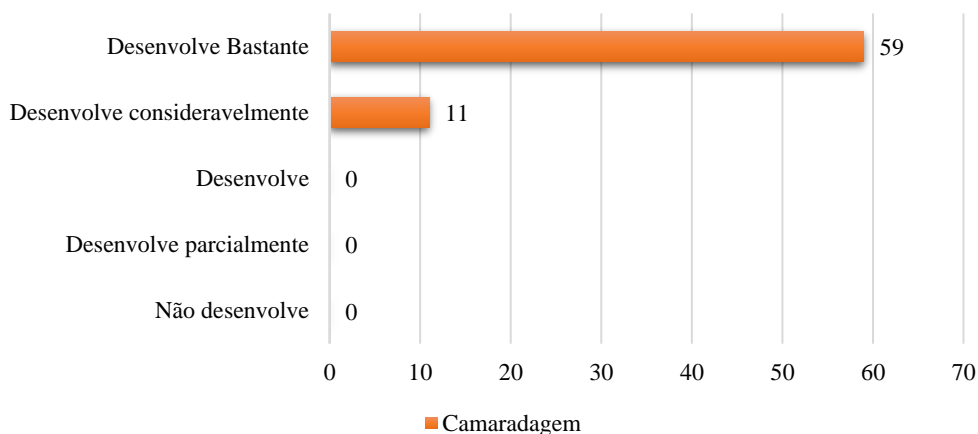
Fonte: AUTOR (2022)

#### 4.2.2 Camaradagem

A camaradagem é a competência desenvolver uma relação saudável e amistosa entre os pares, superiores e subordinados. Ela se apresenta no esporte coletivo pelo fato da convivência diária entre os Cadetes, oficiais chefes de equipe e Sargentos monitores, e por meio das diversas atividades que são realizadas no âmbito da equipe, o que reforça os laços de amizade e camaradagem.

Com relação à camaradagem, os resultados foram os seguintes: 59 (84%) dos Cadetes julgaram que sua modalidade esportiva a “desenvolve bastante”, 11 (16%) julgaram que “desenvolve consideravelmente” e as opções “desenvolve”, “desenvolve parcialmente” e “não desenvolve” não obtiveram votos, conforme gráfico 4.

Gráfico 4 - Camaradagem



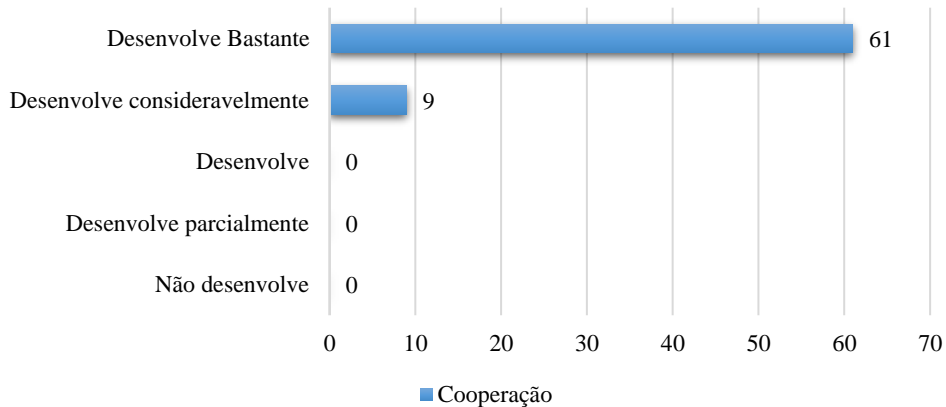
Fonte: AUTOR (2022)

### 4.2.3 Cooperação

A cooperação é a competência para contribuir de boa fé e voluntariamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe. Ela se apresenta no esporte coletivo de forma praticamente intrínseca uma vez que o objetivo básico e comum a qualquer equipe coletiva é de vencer jogos, o praticante da modalidade inserido em uma equipe também terá como seu objetivo pessoal cooperar para que sua equipe obtenha vitórias.

Com relação à cooperação, 61 Cadetes, o que representa 87% dos questionados, julgaram que sua modalidade esportiva a “desenvolve bastante” e os 9 (13%) votos restantes julgaram que a “desenvolve consideravelmente”, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 - Cooperação



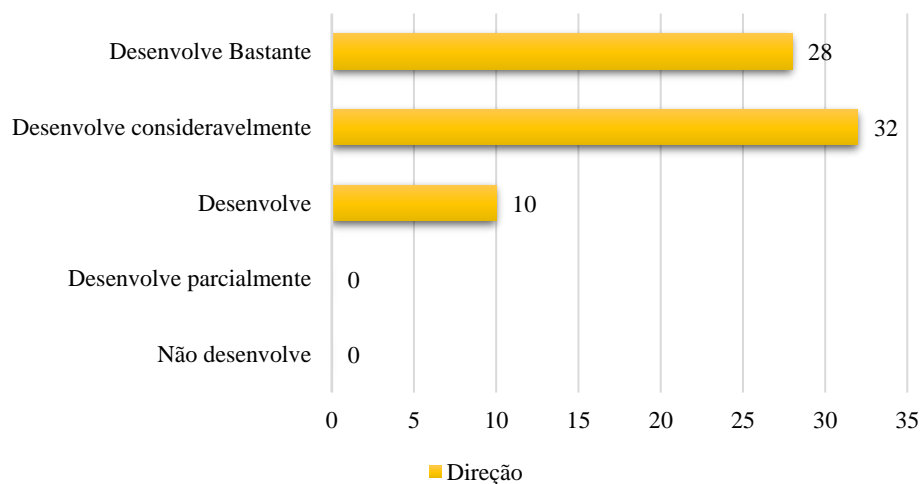
Fonte: AUTOR (2022)

### 4.2.4 Direção

A direção é a competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Ela se apresenta no esporte coletivo pela necessidade de haver um responsável para coordenar os esforços individuais dos atletas, normalmente o técnico, o capitão ou o atleta mais habilidoso da equipe.

Sobre à direção, 28 (40%) dos Cadetes julgaram que sua modalidade esportiva a “desenvolve bastante”, 32 (46%) julgaram que “desenvolve consideravelmente” e os 10 (14%) restantes julgaram que “desenvolve”, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 - Direção



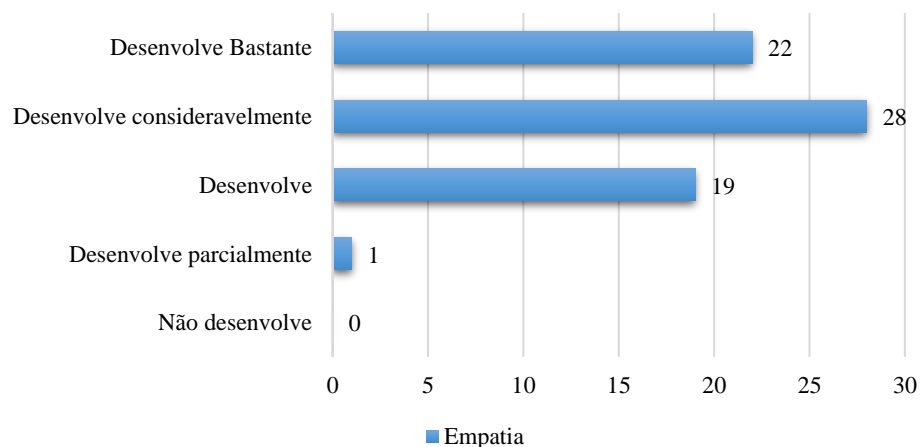
Fonte: AUTOR (2022)

#### 4.2.5 Empatia

A empatia é a competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Ela se apresenta no esporte coletivo normalmente através do líder, capitão ou técnico, mas não excluindo a possibilidade de qualquer atleta poder expressá-la em sua equipe. A empatia é necessária para compreender os companheiros de equipe individualmente, e a partir desses conhecimentos estar em melhores condições para tomada de decisões.

Acerca da empatia, 22 (31%) dos Cadetes julgaram que sua modalidade esportiva a “desenvolve bastante”, 28 (43%) que “desenvolve consideravelmente”, 19 (24%) que “desenvolve” e apenas 1 (2%) que “desenvolve parcialmente”, conforme gráfico 7.

Gráfico 7 - Empatia



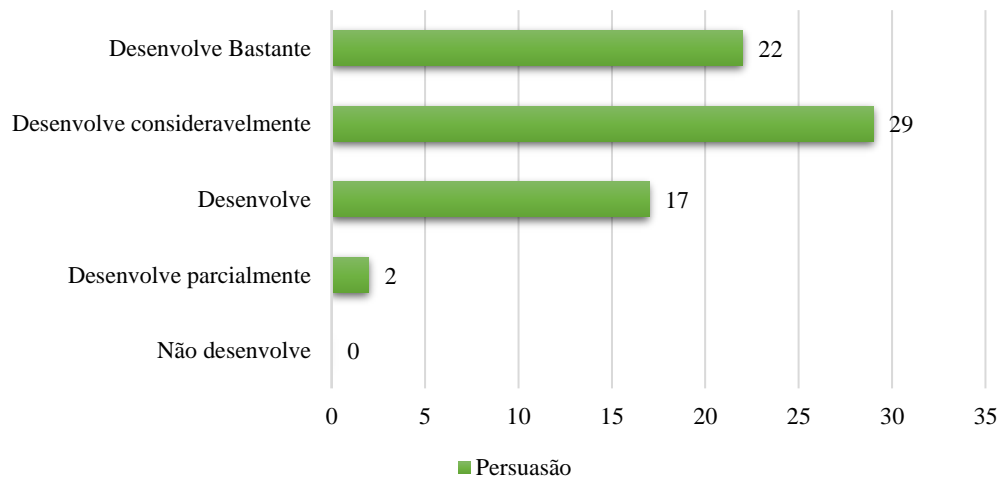
Fonte: AUTOR (2022)

#### 4.2.6 Persuasão

A persuasão é a competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões e outros. Essa competência se apresenta principalmente nos líderes e capitães das equipes, por precisarem estar constantemente orientando seus companheiros e convencendo-os a agirem da forma que lhe é desejada.

No que diz respeito à persuasão, 22 (31%) dos Cadetes julgaram que sua modalidade esportiva a “desenvolve bastante”, 29 (43%) que “desenvolve consideravelmente”, 17 (23%) que “desenvolve” e 2 (3%) que “desenvolve parcialmente”, conforme gráfico 8.

Gráfico 8 - Persuasão



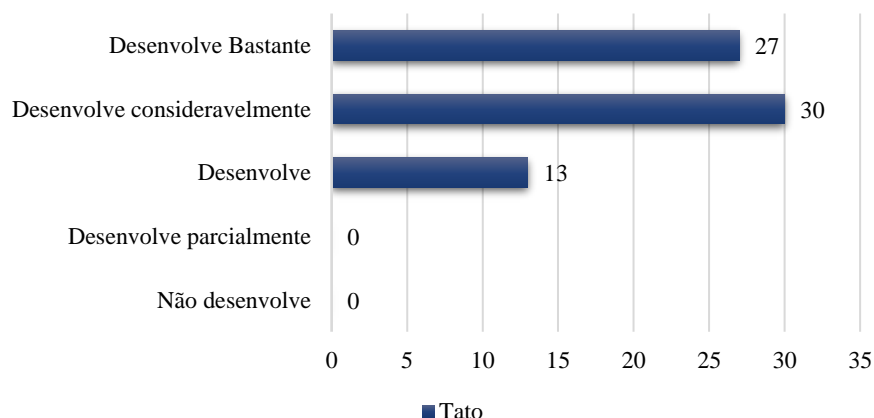
Fonte: AUTOR (2022)

#### 4.2.7 Tato

O tato é a competência para se relacionar com as pessoas, da forma mais eficaz possível, de forma saudável e respeitosa. É a própria expressão da inteligência emocional. O tato pode ser observado no âmbito dos esportes coletivos por meio principalmente do líder e técnico da equipe, que necessitam possuir a inteligência emocional para escolher a melhor linha de ação para interagir com a equipe, adequando a sua conduta ao momento e suas peculiaridades.

Com relação ao tato, 27 (39%) dos Cadetes julgaram que sua modalidade esportiva a “desenvolve bastante”, 30 (43%) que “desenvolve consideravelmente”, e os 13 (18%) restantes que “desenvolve”, conforme gráfico 9.

Gráfico 9 - Tato



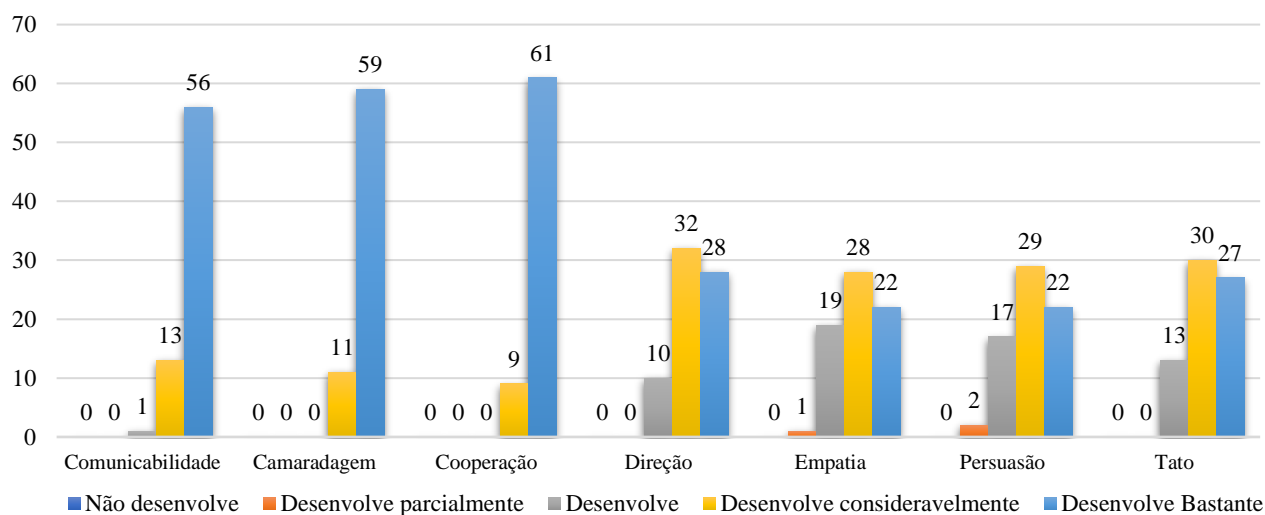
Fonte: AUTOR (2022)

#### 4.2.8 Desenvolvimento de atitudes por intermédio do esporte coletivo

Com o intuito de cumprir os objetivos deste trabalho de apresentar como a prática do esporte coletivo corrobora para o desenvolvimento dessas competências no Cadete, setenta Cadetes atletas de modalidades esportivas coletivas responderam individualmente um questionário, classificando o quanto eles acreditam que a sua prática esportiva contribui para o desenvolvimento de cada atitude em questão.

A respeito da medida que a prática desportiva contribui para o desenvolvimento de cada atitude em questão, observa-se o gráfico 10, que reúne os resultados referentes às sete competências.

Gráfico 10 - Análise das competências



Fonte: AUTOR (2022)

Destacam-se, primeiramente, os resultados mais expressivos da pesquisa, que são referentes às competências comunicabilidade, camaradagem e cooperação. De acordo com a pesquisa realizada, essas são as atitudes que a prática dos esportes coletivos mais contribui para o seu desenvolvimento. A comunicabilidade recebeu cinquenta e seis votos grau 5, o que representa 80% dos votos, enquanto a camaradagem recebeu cinquenta e nove votos grau 5, 84% dos votos. A cooperação, por sua vez, superou essas duas atitudes, atingindo sessenta e um votos grau 5, 87% dos votos. As três atitudes juntas receberam em média 84% de seus votos no grau 5, “desenvolve bastante”, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Atitudes comunicabilidade, cooperação e camaradagem

Grau das respostas	Comunicabilidade	Camaradagem	Cooperação	Média
Desenvolve bastante	80,00%	84,00%	87,00%	84%
Desenvolve consideravelmente	19,00%	16,00%	13,00%	15,7%
Desenvolve	1,00%	0,00%	0,00%	0,3%
Desenvolve parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,0%
Não desenvolve	0,00%	0,00%	0,00%	0,0%

Fonte: AUTOR (2022)

Realizando uma análise mais profunda na relação dos esportes coletivos com essas três atitudes específicas, percebe-se que o motivo desses índices tão altos é o fato de que são atitudes comuns aos líderes e aos liderados das equipes, além de serem competências básicas ao atleta de qualquer modalidade esportiva coletiva. Tanto os Cadetes mais antigos (líderes em suas equipes) quanto os mais modernos (com apenas um ano de equipe) puderam notar o desenvolvimento da comunicabilidade, camaradagem e cooperação.

Em síntese, pode-se explicar esses altos índices pela unânime necessidade de se comunicar na equipe, assim também como todos precisam cooperar para o trabalho coletivo de seu time e devido às várias horas diárias de treinos em que os atletas estão juntos e focados com os mesmos objetivos. Dessa forma é natural que se desenvolva também a camaradagem entre eles.

Isso corrobora com o exposto na revisão da literatura presente na pesquisa, ressaltando a importância da comunicabilidade, camaradagem e direção, atitudes comuns aos atletas de modalidades esportivas coletivas, no processo de desenvolvimento da coesão da equipe.

Ao analisar as atitudes direção, empatia, persuasão e tato, que são atitudes com um maior vínculo à liderança, percebe-se um índice menor nos votos grau 5, o que é previsível,



uma vez que normalmente os Cadetes mais antigos, que já tiveram mais oportunidades de exercer sua liderança perante a equipe, puderam perceber o desenvolvimento dessas competências. Em poucos casos o militar mais moderno da equipe, quando se mostra um expoente no esporte, obtém as oportunidades de exercer sua liderança. Ainda assim, essas quatro atitudes juntas possuem uma média de 35% das respostas em “desenvolve bastante”, 43% em “desenvolve consideravelmente” e 21% em “desenvolve” sendo o 1% restante em “desenvolve parcialmente”, conforme tabela 2.

Tabela 2- Atitudes direção, empatia, persuasão e tato

Grau das respostas	Direção	Empatia	Persuasão	Tato	Média
Desenvolve bastante	40,00%	31,00%	31,00%	39,00%	35%
Desenvolve consideravelmente	46,00%	40,00%	43,00%	43,00%	43%
Desenvolve	14,00%	27,00%	24,00%	18,00%	21%
Desenvolve parcialmente	0,00%	2,00%	2,00%	0,00%	1%
Não desenvolve	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%

Fonte: AUTOR (2022)

Considerando as médias dos votos em “desenvolve bastante” e “desenvolve consideravelmente” e unificando seus resultados, afere-se que 78% puderam perceber, no mínimo consideravelmente, que essas competências foram desenvolvidas pela prática do esporte coletivo, o que corrobora com o exposto no referencial teórico referente as atitudes inerentes ao líder da equipe.

Com base nos resultados obtidos das repostas do questionário, pode-se afirmar que os Cadetes praticantes de esportes coletivos afirmam terem desenvolvido atitudes da área afetiva interpessoal de forma definitiva, com uma média total de 56% dos votos em “desenvolve bastante”, 31% em “desenvolve consideravelmente”, 12% em “desenvolve”, 1% em “desenvolve parcialmente” e 0% em “não desenvolve”, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Atitudes

Grau das respostas	Desenvolve bastante	Desenvolve consideravelmente	Desenvolve	Desenvolve parcialmente	Não desenvolve
Comunicabilidade	80%	19%	1%	0%	0%
Camaradagem	84%	16%	0%	0%	0%
Cooperação	87%	13%	0%	0%	0%
Direção	40%	46%	14%	0%	0%
Empatia	31%	40%	27%	2%	0%
Persuasão	31%	43%	24%	2%	0%
Tato	39%	43%	18%	0%	0%
<b>Média</b>	<b>56%</b>	<b>31%</b>	<b>12%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>

Fonte: AUTOR (2022)

Destaca-se, ainda, o fato de que não houve voto no grau 1 “não desenvolve” o que representa a confirmação de que, por mais que existem diferenças entre as percepções dos militares com relação ao quanto a prática esportiva coletiva influencia no desenvolvimento das competências em questão, todos concordaram que essa influência existe e lhes é perceptível.

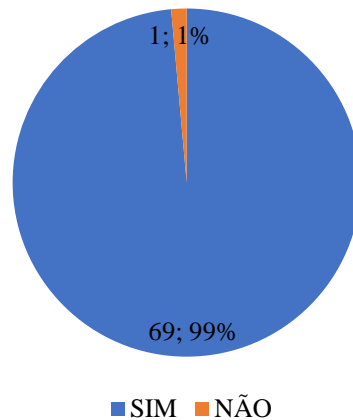
Os resultados da pesquisa comprovam empiricamente que a prática dos esportes coletivos por Cadetes da AMAN contribui para o desenvolvimento das competências afetivas interpessoais nos mesmos, corroborando com o exposto no referencial teórico. Afirmando essa prática como uma forte alternativa de baixo custo para consequentemente contribuir com o desenvolvimento da liderança nos Cadetes, futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

#### 4.2.9 Aplicabilidade das atitudes desenvolvidas fora do âmbito de sua equipe

Todas as competências do líder militar acima citadas contribuem para a formação pessoal e profissional do Cadete, e naturalmente o faz desenvolver atitudes inerentes à liderança, a aplicabilidade dessas atitudes fora do âmbito de sua equipe é uma consequência esperada, uma vez que as competências se tornam intrínsecas à personalidade do militar.

Referente à aplicabilidade das atitudes desenvolvidas através da prática dos esportes coletivos em situações fora do âmbito de sua equipe, obteve-se o resultado de que 98% dos Cadetes questionados confirmaram que aplicam as atitudes desenvolvidas por meio do esporte em suas situações cotidianas, conforme gráfico 11.

Gráfico 11 – Aplicabilidade das atitudes desenvolvidas fora do âmbito de sua equipe



Fonte: AUTOR (2022)

Os Cadetes questionados demonstraram quase em sua totalidade que as atitudes em questão desenvolvidas por intermédio da prática dos esportes coletivos são por eles aplicadas em circunstâncias também fora do âmbito de sua equipe, sendo esse índice de 98%.

O resultado dessa pergunta também era previsível devido ao fato de que essas atitudes uma vez desenvolvidas se tornam intrínsecas ao militar e não somente ao âmbito esportivo. O Cadete que realiza a prática do esporte coletivo e percebeu o desenvolvimento das competências em questão, as exerce de forma naturalmente em suas atividades diárias, como a direção e persuasão quando é necessário realizar um trabalho em grupo da DE, a cooperação em missões da ala, a camaradagem e comunicabilidade em exercícios do terreno, o tato e a empatia quando em apoio as atividades de Cadetes mais modernos, entre outras.

Diante do exposto, confirma-se a tese de que a prática dos esportes coletivos por parte dos Cadetes é uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de atitudes que influenciam no rendimento do militar, caracterizando os praticantes como militares competentes e hábeis ao lidar com suas incumbências do dia a dia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar a relação entre a prática dos esportes coletivos na AMAN e o desenvolvimento de atitudes no Cadetes.

A relevância do estudo sobre a temática da liderança militar é notória, principalmente quando inserida no contexto de formação dos futuros oficiais do Exército. Dentre as diversas ferramentas que a Força dispõe para proporcionar o desenvolvimento de competências do líder militar em seus Cadetes, uma delas com alta praticidade e baixo custo é a prática dos esportes coletivos na AMAN, que desenvolve atitudes nos Cadetes de forma definitiva para lidar com situações fora do âmbito de sua equipe.

Levando em conta os resultados obtidos, nota-se que os Cadetes, de uma forma geral, conseguiram perceber o desenvolvimento das atitudes afetivas interpessoais de forma definitiva por intermédio da prática dos esportes coletivos, e que, uma vez desenvolvidas, essas atitudes tornam-se intrínsecas ao militar em questão, aplicando-as também em ambientes alheios a sua equipe, em suas missões do cotidiano.

Como contribuição para a linha de pesquisa estudada, propõem-se que sejam realizadas pesquisas com o intuito de analisar separadamente como cada modalidade esportiva coletiva da AMAN influencia no desenvolvimento de atitudes dos Cadetes, de forma que fica caracterizado qual modalidade desenvolve mais cada competência afetiva interpessoal, aprofundando os conhecimentos no âmbito do tema de liderança.

Sugere-se ainda para novos estudos que sejam realizadas pesquisas que buscam avaliar se os esportes individuais também possuem a capacidade de desenvolver as atitudes afetivas interpessoais nos Cadetes. Uma vez de posse desses resultados, seria possível realizar uma análise comparativa entre as modalidades coletivas e individuais e o quanto cada uma delas desenvolve cada atitude em questão.

## REFERÊNCIAS

- BAYER, C. **La enseñanza de los juegos deportivos colectivos**. Hispano Europea: Barcelona, 1986.
- BRASIL, Ministério da Defesa. **C 20-10: Liderança Militar**. 3. Ed. Brasília: EGGCF, 2011.
- \_\_\_\_\_. **EB70-MC-10.375: Manual de Treinamento Físico Militar**. 5. Ed. COTER, 2021.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 549, de 6 de outubro de 2000. Aprova o Regulamento de Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino do Exército (R-126) e dá outras providências. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, 06 out. 2000.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.357, de 6 de novembro de 2014. Aprova o Regulamento da Academia Militar das Agulhas Negras (EB10-R-05.004) e dá outras providências. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, 05 dez. 2014.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 45ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1995.
- FREIRE SILVA, Thatiana. **Iniciação nas modalidades esportivas coletivas: A importância da dimensão tática**. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, São Paulo, ano 4, n. 4, p. 71-90, 2005.
- GARGANTA, J. **Para uma teoria dos jogos deportivos coletivos**. In: GRAÇA, A.; OLIVEIRA, J. (Eds.). O ensino dos jogos deportivos coletivos. 2. ed. Lisboa: Universidade do Porto, 1995. p. 11-25.
- GARGANTA, J.; OLIVEIRA, J. **Estratégia e tática nos jogos deportivos coletivos**. Porto: Centro de Estudos dos Jogos Desportivos, 1996.
- GRECO, P. J.; CHAGAS, M. H. **Considerações teóricas da tática nos jogos esportivos coletivos**. Revista Paulista de Educação Física, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 47-58, jul./dez.1992.
- HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de líderes**. Resende-RJ, 2001
- HUNTER, James C. **O monge e o Executivo**; tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JORDAN, Michael. **Nunca deixe de tentar, apresentação e comentários de Bernadinho**; tradução Claudio Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- KONZAG, I. **A Formação Técnico-Tática nos jogos Desportivos Coletivos**. Treino desportivo, Lisboa, n. 19, p. 27-37, mar.1991.
- MOSCOVICI, F. (1985). **Desenvolvimento interpessoal**. (3ª. ed., Rio de Janeiro: LTC)
- SAVIANI, D. (1994). **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. Em C.J. Ferreti e cols. (Orgs.) Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. São Paulo: Makron Books
- SCHELLENBERGER, H. **Psychology of team sports**. Toronto: Sport Book Publisher, 1990.

SIMÕES, Antonio Carlos. **Uma análise das relações interpessoais em uma equipe esportiva**. Revista brasileira de ciências do esporte, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 60-70, maio. 1998. Disponível em: <http://revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/817>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

YURI MAI, Rosy. **Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho**. Folha Online, São Paulo, 01 Dez. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/jdzycDG3k8GRvHNjJgN89RP/?lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2021.

**APÊNDICE A – Questionário referente a prática dos esportes coletivos e o desenvolvimento de competências afetivas interpessoais.**

1. Qual é o seu ano de formação?

- 4º ano  
 3º ano  
 2º ano  
 1º ano

2. Qual é a sua modalidade esportiva coletiva?

- Futebol  
 Basquete  
 Voleibol  
 Polo aquático

As seguintes perguntas serão sobre as competências afetivas interpessoais, responda escolhendo de 1 a 5 o quanto você acredita que sua modalidade esportiva o ajuda a desenvolver essa competência.

**COMUNICABILIDADE**

É a competência para expressar-se de forma eficiente por meio de ideias e ações.

3. COMUNICABILIDADE

1 2 3 4 5

Não acredito que desenvolva  Acredito que desenvolva bastante

**CAMARADAGEM**

É a competência para desenvolver uma relação saudável e amistosa entre os pares, superiores e subordinados.

4. CAMARADAGEM

1 2 3 4 5

Não acredito que desenvolva  Acredito que desenvolva bastante

**COOPERAÇÃO**

É a competência para contribuir de boa fé e voluntariamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.

5. COOPERAÇÃO

1 2 3 4 5

Não acredito que desenvolva  Acredito que desenvolva bastante

**DIREÇÃO**

É a competência para conduzir e coordenar pessoa, de modo a alcançar um objetivo.

## 6. DIREÇÃO

1 2 3 4 5

Não acredito que desenvolva  Acredito que desenvolva bastante

## EMPATIA

É a competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros.

## 7. EMPATIA

1 2 3 4 5

Não acredito que desenvolva  Acredito que desenvolva bastante

## PERSUASÃO

É a competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros.

## 8. PERSUASÃO

1 2 3 4 5

Não acredito que desenvolva  Acredito que desenvolva bastante

## TATO

É a competência para se relacionar com as pessoas, da forma mais eficaz possível, de forma saudável e respeitosa. É a própria expressão da inteligência emocional.

## 9. TATO

1 2 3 4 5

Não acredito que desenvolva  Acredito que desenvolva bastante

10. Você acredita que essas competências acima citadas o ajudam a desempenhar suas funções fora do âmbito de sua equipe? (por exemplo em estágios da SIEsp, exercícios no terreno e em missões administrativas)

 Sim Não