


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

**Vitor Hugo da Silva Taques Oliveira**

**A INFLUÊNCIA DO ESPORTE COLETIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES**

**Resende  
2022**

	<b>APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN</b> <b>TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL</b>	<b>AMAN 2022</b>
---	---	----------------------

## **TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

**TÍTULO DO TRABALHO:** A INFLUÊNCIA DO ESPORTE COLETIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES

**AUTOR:** VITOR HUGO DA SILVA TAQUES OLIVEIRA

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.

O (A) Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) 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 do (a) Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).

Resende, 25 de Julho de 2022

  
Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

O48i OLIVEIRA, Vitor Hugo da Silva Taques  
A influência do esporte coletivo para o desenvolvimento da liderança nas pequenas frações. / Vitor Hugo da Silva Taques Oliveira – Resende; 2022. 43 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Almir Martins Torres Junior  
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Liderança Militar 2.Esporte coletivo 3.AMAN 4.Atributos I.  
Título.

CDD: 355

Vitor Hugo da Silva Taques Oliveira

**A INFLUÊNCIA DO ESPORTE COLETIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de graduação em ciências militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção de título de **Bacharel em Ciências Militares**

Orientador: 1º Ten Almir Martins Torres Junior

**Resende  
2022**

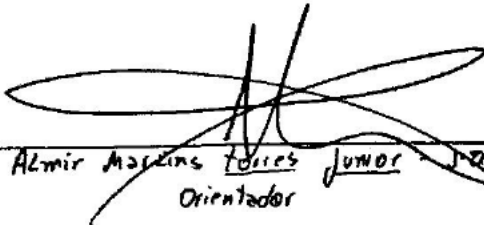
Vitor Hugo da Silva Taques Oliveira

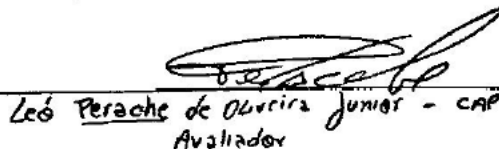
**A INFLUÊNCIA DO ESPORTE COLETIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES**

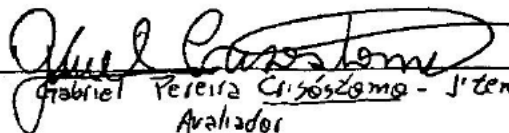
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do Título de **Bacharel em Ciências Militares**

Aprovado em 25 de Julho de 2022.

**Banca examinadora:**

  
Almir Martins Torres Junior - 1º Ten  
Orientador

  
Leó Perache de Oliveira Junior - CAP  
Avaliador

  
Gabriel Pereira Crisóstomo - 1º Ten  
Avaliador

**Resende  
2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, 1ºTen Almir Martins Torres Junior, por prestar total apoio contínuo que facilitou a realização deste trabalho. Os meus sinceros agradecimentos.

À minha família, base de sustentação, sempre ao meu lado nos bons e maus momentos.

À minha mãe e seu marido Antônio, sempre presente em todos momentos da minha vida me fortalecendo e me apoiando sem limites.

À minha noiva Ana Clara, fontes de companheirismo, incentivo, inspiração e auxílio, sem a qual a jornada passada na Academia seria muito mais difícil.

À minha amada avó Nely, com sua eterna amizade e confiança me impulsionaram a buscar alcançar todos os meus sonhos de infância.

Ao meu tio Atevaldo, pela parceria demonstrada em todos os momentos.

Aos meus amigos e fiéis camaradas da cidade de Ji-Paraná e da gloriosa Academia Militar. Os meus sinceros agradecimentos.

A Deus por tudo.

## RESUMO

### A INFLUÊNCIA DO ESPORTE COLETIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES

AUTOR: Vitor Hugo da Silva Taques Oliveira  
ORIENTADOR: 1º Ten Almir Martins Torres Junior

O trabalho aborda as diferentes maneiras que a liderança, importante atributo para um militar, pode ser desenvolvida por meio do esporte coletivo. Para explanar o assunto usou-se da história do esporte nas antigas civilizações, bem como análises documentais de artigos científicos, livros e sites a respeito do conceito de liderança, e, ainda, pesquisa de campo com 30 cadetes, com o objetivo de coletar dados para avaliar e retratar a influência do esporte no corpo de cadetes da AMAN e o desenvolvimento de atributos atitudinais dos cadetes. Durante a pesquisa, foi possível observar como os esportes coletivos, nesse caso voleibol, futebol, basquetebol, natação e polo aquático, seriam importantes ferramentas no desenvolvimento de atributos que devem ser inerentes a um militar do Exército Brasileiro para que consiga exercer o comando das pequenas frações.

**Palavras-chave:** Liderança. Militar. Esporte coletivo. Atributos. AMAN.

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF COLLECTIVE SPORTS TO THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP IN SMALL GROUPS.**

AUTOR: Vitor Hugo da Silva Taques Oliveira  
ORIENTADOR: 1º Ten Almir Martins Torres Junior

This work approaches the different ways that the leadership - an important attribute to a military individual – can be developed by means of collective sports. To explain the subject, it has been used of the history of sport in ancient civilizations, as well as documentals analysis of scientific articles, books and websites about the concept of leadership and, still, field research with 30 cadets, with the purpose of collecting data to evaluate and present the influence of sports in the AMAN’s organism of cadets and the progress of attitudinal attributes to them. During the research, it was possible to observe how this kind of sport – in this case: Volleyball, Soccer, Basketball, Swimming and Water Polo – are important tools to build and conquer inherent features to a military of the Brazilian Army, so then it would be possible to exercise the command of small groups.

**Key-words:** Leadership. Military. Collective Sports. Attributes. AMAN



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Continuum e liderança de Tannenbaum e Schmidt.....	12
Figura 2– Formas de liderança .....	15
Figura 3- Voleibol .....	20
Figura 4- Basquetebol.....	21
Figura 5- Polo aquático.....	22
Figura 6- Futebol .....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos atletas entrevistados nas equipes da AMAN.....	33
Gráfico 2 - Confiabilidade das atitudes desenvolvidas pelo esporte coletivo. ....	33
Gráfico 3 - Atributos desenvolvidos nos esportes coletivos.....	34
Gráfico 4 - Quesitos atitudinais dos cadetes entrevistados.....	35
Gráfico 5 – Preferência de Comandante.....	36

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	10
	2.1 Objetivo Geral	10
	2.2 Objetivo Específico	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	TEORIAS DA LIDERANÇA	12
3.2	LIDERANÇA MILITAR	13
	3.2.1 Pilares da Liderança Militar	14
	3.2.1.1 Proficiência Profissional:	14
	3.2.1.2 Senso Moral:	14
	3.2.1.3 Atitude Adequada:	15
	3.2.2 Formas de Liderança Militar	15
	3.2.2.1 Liderança Direta	15
	3.2.2.2 Liderança Indireta	16
	3.2.3 Atributos do Líder Militar	17
	3.2.3.1 Espírito de Corpo	17
	3.2.3.2 Camaradagem	17
	3.2.3.3 Equilíbrio Emocional	18
	3.2.3.4 Persistência	18
	3.2.3.5 Iniciativa	18
	3.2.3.6 Decisão	18
	3.2.4 Modalidades Coletivas na Aman e sua Relação Comportamental com a Liderança das Pequenas Frações	19
	3.2.4.1 VOLEIBOL	19
	3.2.4.2 BASQUETE	20
	3.2.4.3 POLO AQUÁTICO	21
	3.2.4.4 FUTEBOL	22
4	REFERENCIAL METODOLÓGICO	25
	4.1 TIPOS DE PESQUISA	25
	4.2 MÉTODOS	26
	4.2.1 Análise bibliográfica em livros relacionados à liderança no esporte.	27
	4.2.2 Análise comparativa entre cadetes integrantes das equipes desportivas coletivas e os cadetes não integrantes dessas equipes.	32
	4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	32

4.4 ESTUDO DE CAMPO	32
4.5 RESULTADOS	33
4.6 DISCUSSÃO	36
5 CONCLUSÃO	38
6 REFERÊNCIAS	39
7. ANEXO	41
ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES	41

## 1 INTRODUÇÃO

Na Grécia antiga, o esporte era praticado com intuito de cultuar os deuses gregos. Entretanto, com o passar do tempo os gregos passaram a vê-lo como um meio pedagógico eficaz, percebendo sua utilidade na transmissão de cultura. Baseado nisso, é possível perceber que desde os primórdios da humanidade o esporte é utilizado como ferramenta de influência na sociedade, indo além das modalidades esportivas praticadas, nesse contexto esportivo se destacam os esportes coletivos.

Atualmente, o esporte coletivo ainda é visto como protagonista na formação de uma sociedade saudável. Especialistas como, Almeida e Gutierrez (2009), corroboram com essa ideia ao afirmar que o esporte é uma forma de socialização e de transmissão de valores no mundo contemporâneo. Os esportes, de maneira geral, aparecem na sociedade como uma oportunidade de mudança de conduta. “As atividades físicas e desportivas têm especial importância para as crianças oferecendo assim uma ampla gama de ações destinadas a preencher construtivamente o tempo livre de crianças e jovens, contribuindo para sua formação e afastando-os das ruas.” (LIMA, 2010).

Diante disso, é indubitável afirmar a importância da prática esportiva coletiva em uma sociedade. Estudos demonstram que a prática desses esportes é diretamente proporcional ao desempenho da liderança sobre um determinado grupo da sociedade. O Prof. Fernando Marinho Mezzadri contrasta essa opinião afirmando que o esporte individual tem maior influência na liderança, porém não há evidência que comprove tal afirmação.

Portanto, essa pesquisa torna-se relevante para a formação do Oficial do Exército Brasileiro por que apresenta, com estudo bibliográfico de diversos autores com sucesso no esporte coletivo como Bernardo Rezende, ex-técnico da Seleção Brasileira de Voleibol, e Marcia Valle - psicóloga especializada na área esportiva- fatores determinantes para o desenvolvimento da liderança nas pequenas frações, cumprindo, portanto, o objetivo principal da Academia Militar das Agulhas Negras que é formar os futuros líderes das pequenas frações da instituição que são os Oficiais do Exército Brasileiro.

O objetivo da pesquisa é ressaltar a necessidade de que a prática de esportes coletivos - nesse caso Voleibol, Futebol, Basquetebol, Natação e Polo aquático- na formação do oficial de carreira da linha militar bélica, aconteça com maior frequência, incentivando até a implantação de mais esportes coletivos no currículo de treinamento físico militar dentro da AMAN. Ademais, a pesquisa tem como objetivo fomentar que os cadetes não pertencentes às equipes

desportivas coletivas busquem por oportunidades de praticar esses esportes, com fins de desenvolver atributos relacionados a liderança, supracitados neste trabalho.

Sendo assim, essa pesquisa justifica-se pois o Exército Brasileiro, utiliza desse ambiente esportivo- propício ao adestramento- para trabalhar a relação entre liderança e liderados, bem como os atributos inerentes a cada um dos cadetes praticantes desses esportes coletivos, visto que é de evidente percepção que o esporte imita o combate.

As mais diversas modalidades esportivas coletivas, cada uma com suas particularidades, permitem aos participantes trabalhar em espírito de corpo, além de fomentar atributos de liderança como: iniciativa, decisão, coragem, organização e camaradagem. Todo esse contexto contribui para a formação do Oficial combatente. Durante a pesquisa, foi possível perceber como cada esporte estudado: Voleibol, Futebol, Basquetebol, Natação e Polo aquático, comunga da capacidade de desenvolver nos cadetes do quarto ano da AMAN, mesmo que em diferentes situações e maneiras, essas diversas características necessárias para um bom líder.

Posto isso, é possível perceber que o esporte coletivo na Academia Militar das Agulhas Negras é uma ferramenta indispensável no adestramento de um comandante de fração, sua versatilidade atrai as mais distintas personalidades, permitindo um alcance maior dos ensinamentos e valores advindos da prática do esporte. Com isso, vê-se que as quadras são salas de aulas que associam a teoria e a prática de forma completa.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar a forma como os esportes coletivos poderiam influenciar no desenvolvimento da liderança nas pequenas frações.

### **2.2 Objetivo Específico**

Descrever os atributos desenvolvidos nos Cadetes na área afetiva, quando esses são integrantes de equipes de modalidades coletivas – basquetebol, voleibol, polo aquático, futebol - e se, esses atributos, influenciam na atuação dos líderes das pequenas frações;

Apresentar os tipos de lideranças e os atributos fundamentais para a liderança nas pequenas frações que devem ser desenvolvidas nos cadetes da AMAN;

Apresentar as modalidades coletivas praticadas na AMAN;

Analisar as competências atitudinais de acordo com o Manual C 20-10, e comparar essas competências entre os Cadetes integrantes das equipes desportivas coletivas e os demais cadetes não integrantes dessas equipes;

Expor a necessidade de propiciar a prática de esportes coletivos pelos cadetes não pertencentes as equipes coletivas como forma de alavancar o desenvolvimento da liderança do futuro Oficial do Exército Brasileiro.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

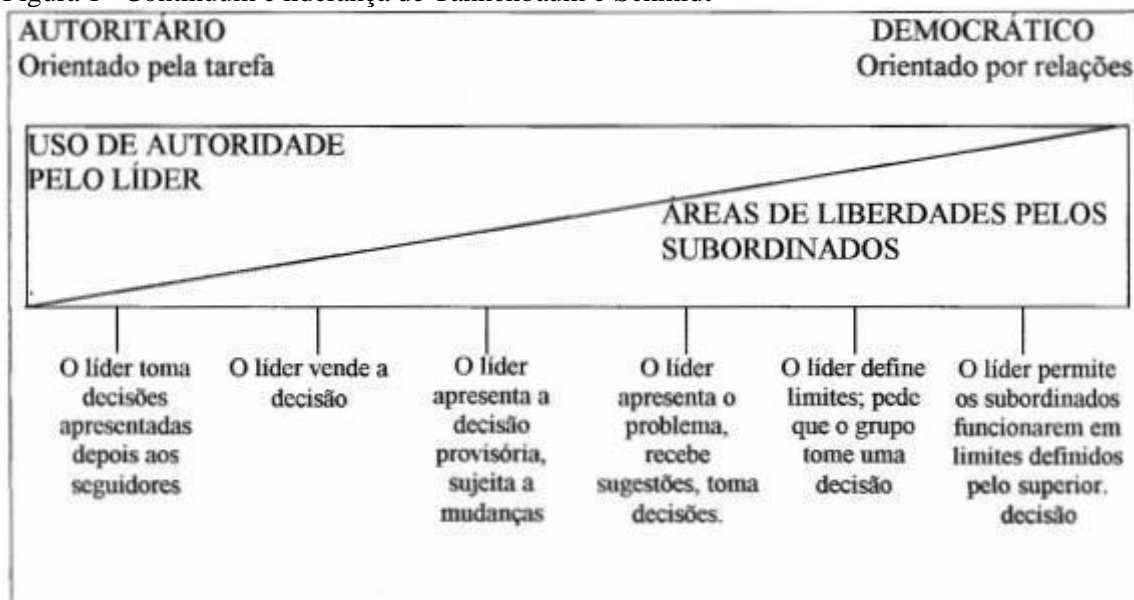
#### 3.1 TEORIAS DA LIDERANÇA

A definição de liderança é interpretada em diferentes aspectos da vida e das situações que necessitam a atuação de um líder. Diante dessa complexidade, torna-se necessário compreender essas diferentes interpretações apresentadas por alguns teóricos, como Tannenbaum e Schmidt e Kurt Lewin.

Para Tannenbaum e Schmidt, a liderança é uma influência exercida através da comunicação buscando atingir uma meta ampla ou específica. Dentro desse conceito, a liderança pode ser apresentada em dois extremos: Liderança Autoritária e Liderança Democrática.

Os autores apresentam essas lideranças em um quadro (figura 1), no qual distribui as decisões do líder baseado na autoridade sobre os subordinados ou na liberdade sobre eles.

Figura 1– Continuum e liderança de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: TANNENBAUM e SCHMIDT citados por CURY (2000, p. 82).

Nota-se que a situação é a essência da teoria, pois o estilo de liderança se molda à medida que a situação muda. No entanto, a dificuldade dessa teoria está na avaliação da situação que exigiria maior eficiência nesse processo.



Para Kurt Lewin, a liderança se baseia em três vertentes: Líder Democrático, Líder Autocrático e Líder Liberal (ou Laissez-Faire). O Autocrático ocorre quando o comandante toma suas decisões de maneira unilateral, utilizando um processo centralizador e com discurso imperativo. Essa forma de liderar é imposta em alguns momentos de crises, como naufrágio de navio, na qual o capitão necessita executar suas ordens sem consultar ou ouvir outras opiniões. Outra situação para o uso desse modelo de liderança, é quando o líder possui qualidades técnicas específicas e superiores aos dos seus subordinados, como um engenheiro em uma construção civil ou um médico em uma cirurgia no hospital.

O líder democrático tende a levar as situações diante da equipe e juntos tomam uma decisão. Esse líder está aberto a opiniões e sugestões de seus subordinados. Para Lewin, este é o perfil com maior eficiência principalmente com equipes que necessitam de maiores inovações e criatividade.

No entanto, algumas ocasiões podem tornar o processo decisório lento, pois o comandante deverá aguardar que o grupo entre em consenso para que só então o líder execute a decisão tomada. Outro problema, seria a intervenção de forças externas de manipulação que poderiam influenciar o grupo a uma determinada decisão que racionalmente não seria a ideal.

O líder liberal, segundo Kurt Lewin, seria aquele que delega ao passo que estabelece autonomia total dos indivíduos dentro das equipes. Ele não interfere nos processos, nem no modo de executar as atividades de seus subordinados. Essa liderança normalmente é exercida em grupos com maior grau de adestramento em suas atividades, no qual cada indivíduo é especialista na sua área, por isso consegue exercê-la diante de qualquer problema que possa surgir.

No entanto, esse método pode não ser eficiente quando os subordinados não possuem um elevado grau de adestramento ou quando não são peritos naquela área, podendo resultar em grandes chances de falhas na decisão ou execução das tarefas.

### 3.2 LIDERANÇA MILITAR

Segundo o manual 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”.

Diante disso, pode-se inferir que a liderança militar é exercida em diferentes situações que exigem diferentes atitudes do líder. Se tratando dos Cadetes do Exército Brasileiro, os quais vivem uma rotina diária com seus camaradas, torna-se mais evidente que o exemplo diário - referente ao tratamento interpessoal-, bem como os vínculos afetivos cultivados com os demais cadetes, influenciam diretamente na forma como o cada um conseguirá exercer a sua liderança.

### 3.2.1 Pilares da Liderança Militar

A liderança do Oficial do Exército Brasileiro não se limita apenas às teorias da liderança apresentada anteriormente. Para que ele alcance seus objetivos, deve-se desenvolver certas individualidades fundamentais: proficiência profissional, senso moral e atitude adequada, isso de acordo com o manual C 10-20 (Brasil, 2011).

#### 3.2.1.1 Proficiência Profissional:

É uma qualidade essencial para a prática da liderança, pois é a forma do saber e do conhecer da profissão. Essa qualidade demonstrada pelo oficial será observada pelo seu subordinado. Além do conhecimento relacionado à profissão, essa qualidade abrange a rigidez física para estar em condições de estar à frente das atividades. Além disso, trata-se da capacidade de demonstrar habilidade de comunicação com o grupo, de modo a saber interagir com eles respeitando as dificuldades de cada um.

#### 3.2.1.2 Senso Moral:

É uma qualidade que orienta o uso do poder para fins benéficos, agindo pelo coletivo e pela missão. Essa qualidade diferencia o bom líder daqueles que utilizam do poder em prol do individual e da busca por vantagens pessoais. O senso moral é internalizado no oficial durante a formação por meio dos valores éticos e morais solidificados na Academia Militar das Agulhas

Negras. Essa capacidade (o ser) somada com a proficiência profissional (o saber) forma-se uma junção harmoniosa do fator liderança.

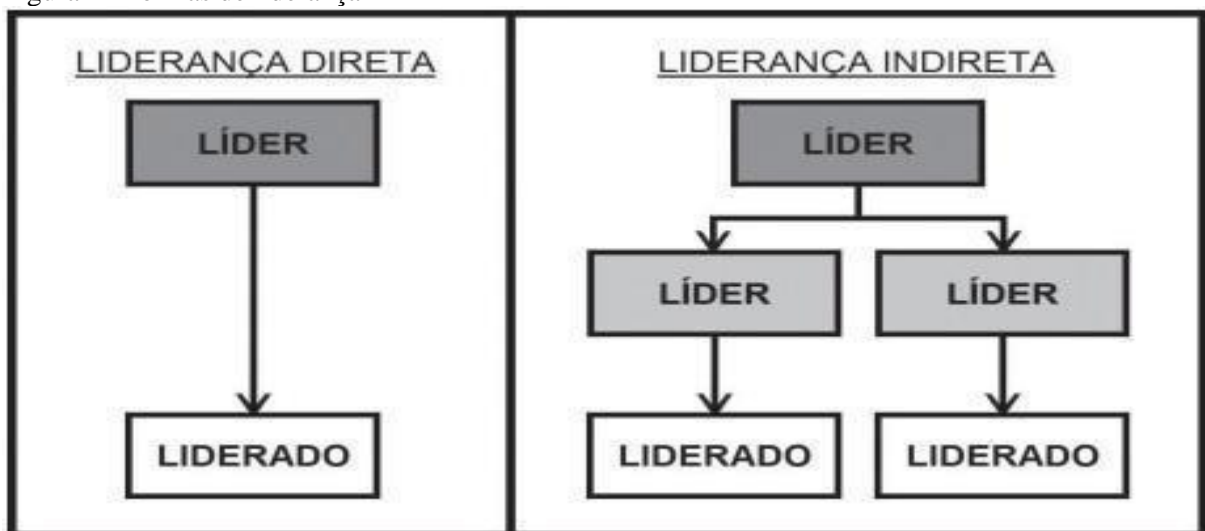
### 3.2.1.3 Atitude Adequada:

É uma qualidade que demonstra a forma de emprego dos valores e competências através dos meios de conhecimento prévio. Ela capacita o militar ao exercício da liderança e destaca-se pelo fazer.

## 3.2.2 Formas de Liderança Militar

A liderança pode ser exercida, segundo o manual C 20-10 (Brasil, 2011), de maneira direta ou indireta, conforme mostrado na figura abaixo sobre as formas de liderança (figura 2).

Figura 2– Formas de liderança



Fonte: BRASIL. Exército. Estado Maior. C 20-10, 2011

### 3.2.2.1 Liderança Direta

A forma direta ocorre quando o líder está na linha de frente e exerce sua liderança diretamente sobre seu subordinado. Nela, ocorrem maiores laços de lideranças e vínculos

afetivos e duradouros que consolidam ainda mais a relação de líder e liderado. Dessa maneira, o líder consegue apresentar, de maneira mais ampla, atitudes como: coragem, iniciativa, determinação, entre outros.

Com isso, o comandante estará em maior proximidade com sua linha de frente e estará atento aos detalhes podendo identificar de maneira rápida as falhas que vierem a ocorrer. Nos esportes coletivos, essa forma de liderança torna-se bastante utilizada pelo fato de existir grande proximidade entre eles com influência direta das atitudes dos atletas.

Alguns exemplos podem ser evidenciados como nas equipes de voleibol quando durante um jogo, em uma situação de desvantagem no placar, um determinado atleta assume a responsabilidade de uma determinada jogada e, com isso, influencia os demais atletas em atitudes como coragem, iniciativa, motivação e espírito de corpo e conseguem reverter o placar e desmotivar a equipe adversária.

Outro exemplo, agora como comandante de pequenas frações seria a seguinte: um Tenente, comandante de Pelotão, recebe uma missão de realizar uma progressão no interior da Comunidade do Morro do Vidigal. Em um determinado momento, ocorre diversos disparos em direção a sua fração. Esse Tenente deverá exercer sua liderança direta com atitudes incisivas de forma a assumir a responsabilidade de proteger seus homens e continuar a progressão a frente da sua fração influenciando diretamente os subordinados por meio de atitudes como iniciativa, coragem e espírito de corpo, de forma a reverter a situação e obter superioridade sobre o inimigo.

### 3.2.2.2 Liderança Indireta

A forma indireta ocorre quando o líder exerce sua liderança utilizando outros líderes como intermediário. Essa forma exige maior disciplina intelectual na cadeia de comando, de forma que os líderes intermediários acatem as ordens como se deles fossem, bem como fiscalizem os seus subordinados no cumprimento delas. Essa liderança corre riscos quanto à confiança de seus subordinados na sua liderança, bem como pode gerar um distanciamento da sua linha de frente e um menor controle de seu grupo.

### 3.2.3 Atributos do Líder Militar

Na AMAN, os cadetes desenvolvem atributos que irão utilizar durante toda a sua carreira como oficial no Exército Brasileiro, como no modo de relacionamento com os subordinados. Esse desenvolvimento ocorre em todas as atividades na Academia, como os campos de instruções militares, o TFM, os EDL, os relacionamentos diários nos apartamentos e na divisão de ensino.

Acrescenta-se ainda que as personalidades de cada militar são geradas nos berços de cada família e são moldadas durante a vida e da formação na AMAN. Essas individualidades são apresentadas em cada atividade desenvolvida e com a interação entre os cadetes elas são evoluídas. Por fim, vale ressaltar alguns atributos apresentados pelo Caderno de Instrução de Liderança Militar (Brasil, 2020) que condizem com atributos desenvolvidos e exigidos em esportes coletivos como o espírito de corpo, a camaradagem, o equilíbrio emocional, a persistência, iniciativa e decisão.

#### 3.2.3.1 Espírito de Corpo

É um atributo que define a alma da coletividade, pois busca interesses coletivos com metas únicas para todos os integrantes que fazem parte de um mesmo corpo. Pode-se notar essa característica quando todos do grupo sentem-se homenageados quando qualquer um deles recebe alguma recompensa individual. Concurso de ordem unida, competição desportiva, brados e canções são exemplos de desenvolvimento do espírito de corpo de uma fração.

#### 3.2.3.2 Camaradagem

É um atributo que se caracteriza pelo bom relacionamento entre os integrantes das frações. A manutenção desse relacionamento é mantida através da cooperação, do respeito, da lealdade e da disciplina demonstrado entre os integrantes do grupo.

### 3.2.3.3 Equilíbrio Emocional

É um atributo definido como a capacidade do indivíduo de agir de maneira apropriada e controlar as suas próprias reações mesmo em situações de perigo, crise ou conflito. Essa característica é inerente ao militar, visto que a profissão implica em um controle e domínio de seus impulsos.

### 3.2.3.4 Persistência

É um atributo que demonstra a capacidade de continuar agindo até terminar uma determinada ação ou missão, mesmo que seja uma ação difícil ou penosa. Tal característica é ideal para um líder e influencia seus subordinados a se espelharem, gerando bons frutos para toda tropa.

### 3.2.3.5 Iniciativa

É uma capacidade de agir oportunamente sem depender de ordens superiores, caracteriza-se por um desejo próprio de assumir o controle da situação. É um atributo muito utilizado no combate moderno, pois dificilmente o comandante terá as informações e o apoio de seus superiores. Por isso, a iniciativa deve ser incentivada não somente aos comandantes, mas também aos subordinados.

### 3.2.3.6 Decisão

É a capacidade de realizar escolhas que busquem resolver questões apresentadas. Essa decisão pode ser manifestada por uma pessoa diante de diversas alternativas para resolver os problemas. A indecisão pode gerar perda de tempo em momentos críticos.

### 3.2.4 Modalidades Coletivas na Aman e sua Relação Comportamental com a Liderança das Pequenas Frações

Para Gomes (2020) a liderança é a capacidade de guiar, persuadir ou motivar um grupo ou organização. Para ser considerado um bom líder é necessário ser visto com respeito, com base no seu desempenho e potencial de influenciar os subordinados, de forma que esses atinjam seus objetivos e tenham mudanças motivadas pelos seus líderes. Para tanto, o líder deve saber comunicar de forma eficaz e transmitir de maneira correta aquilo que pretende dizer.

Além disso, a psicologia do esporte contribui para identificar e compreender os fatores que levam o pleno desenvolvimento por meio do esporte. Para o Conselho Regional de Psicologia, a psicologia do esporte ainda é pouco reconhecida na sociedade, mas já é uma área sólida e está em constante desenvolvimento.

No cotidiano dos cadetes, é possível observar a preocupação com o desenvolvimento da liderança nos militares pertencentes às equipes desportivas da AMAN.

Nesse contexto, destacam-se o Voleibol, o Basquete, o Polo aquático e o Futebol, como os esportes coletivos mais dominantes da Academia Militar das Agulhas Negras.

#### 3.2.4.1 VOLEIBOL

O Voleibol tem como fundamento a impossibilidade de um jogador segurar a bola, sendo obrigado a passar para alguém do seu time, o que resulta na noção de equipe. Consoante a isso, a punição durante a partida, de forma geral, afeta a equipe como um todo. Por outro lado, a conquista também resulta no espírito de corpo, visto que a vitória é do time e não de um único jogador. Ademais, o voleibol desenvolve a iniciativa durante os jogos, em situações, como na tentativa de impedir que a bola toque o chão, incitando a iniciativa de cada jogador para impedir isso, já que caso aconteça toda a equipe perde aquele ponto disputado.

Para Samulski (2009), a capacidade de liderança é desenvolvida na coletividade do jogo. Dessa maneira, apesar de existir seis jogadores na quadra durante a partida, nota-se a necessidade de uma liderança que demonstre coragem para assumir a frente das jogadas, assim como decisão para instruir os demais sobre determinada falha na equipe adversária, bem como para fazer a manutenção do equilíbrio emocional da equipe para resistir à pressão dos adversários em situações adversas durante a partida. Na AMAN, esse esporte desenvolve a liderança do militar que necessita assumir em diversos momentos a frente da equipe e levá-la

ao seu ápice durante os treinamentos para que nas competições atinjam seu objetivo de sagrar-se campeões. O voleibol apresenta-se como ferramenta fundamental na formação dos futuros líderes do Exército Brasileiro. A Figura 3 apresenta o jogo de vôlei durante a NAVAMAER.

Figura 3- Voleibol



Fonte: DO AUTOR.

#### 3.2.4.2 BASQUETE

O basquetebol teve como ideia inicial, pelo seu criador James Naismith, criar um esporte para as aulas de educação física que não fosse tão violento quanto o futebol americano e que pudesse estimular a coletividade dos grupos. Em 1936 foi aceito como esporte olímpico, em Berlim. Nota-se pelo próprio motivo de sua criação a importante característica de espírito de corpo.

O basquete se diferencia do voleibol pelo fato de existir contato físico entre os jogos, no entanto esse fato desenvolve um maior equilíbrio emocional que deve ser mantido mesmo quando ocorrem fortes empurrões, exigindo do atleta um maior controle emocional para não infringir as regras, bem como não ter comportamentos antidesportivo.

A decisão é outro fator determinante para os jogadores de basquete, pois uma escolha errada pode custar o ponto de toda a equipe. Essa decisão destaca-se, principalmente, no armador da equipe que tem papel fundamental para o desenrolar das partidas.



Segundo Bento Petersen, o jogador em um momento importante do jogo vivencia um fenômeno complexo capaz de referenciar a posição da bola, aferir a situação dos companheiros e adversários, ao mesmo tempo em que nota o momento certo de atacar, defender e agir num ambiente instável. Essa afirmação de Peterson é notória no trabalho desenvolvido dentro da quadra de basquete da AMAN, pois nos treinamentos ocorre o contato físico entre os jogadores que lidam diretamente com o equilíbrio emocional. Além disso, exemplos de lideranças são apresentados principalmente pelos cadetes mais antigos do 3º e 4º anos da Academia servindo de espelho aos mais modernos. A decisão é fator preponderante dentro da quadra durante os treinamentos e, principalmente, durante as competições com momentos de pressão e decisão dos campeonatos disputados como as Olimpíadas Acadêmicas e a NAVAMAER. O basquete torna-se fundamental no desenvolvimento da liderança dos líderes das pequenas frações. A Figura 2 apresenta o basquete brasileiro.

Figura 4- Basquetebol



Fonte: DO AUTOR.

### 3.2.4.3 POLO AQUÁTICO

O polo aquático tem como característica ser um jogo em equipe, no qual a bola é passada com as mãos e arremessada ao gol, semelhante ao handebol. No entanto, o polo é jogado na água. O que se destaca na modalidade, além do espírito de corpo, é a persistência por se tratar de um ambiente com maior dificuldade de locomoção.

Ademais, deve-se destacar o equilíbrio emocional e camaradagem para não infringir as regras de não poder bater, empurrar ou chutar o adversário, atitudes antiesportivas e que trazem prejuízos a equipe como um todo.

Segundo Medina (2013) o esporte é uma ciência humanizada que exige enxergar além e ultrapassar o rendimento motor. Os objetivos são centrados nos records, porém o sentido humano é preservado nas atividades, sendo indispensáveis para o aperfeiçoamento de um ser social. Na Academia esse esporte se destaca por conta da persistência observada nos atletas durante os treinos. As diversas jogadas em um ambiente não convencional como a água exige dos atletas maior equilíbrio emocional e desenvolvimento do espírito de corpo. A postura dos cadetes diante dos obstáculos torna-se evidente na evolução atitudinal dos cadetes quando apresentam com o tempo maior controle emocional e pertencimento coletivo. O polo aquático tem sido um esporte com grande relevância no desenvolvimento atitudinal dos cadetes que integram esta equipe e desempenham liderança sobre os cadetes mais modernos também pertencentes a equipe. A Figura 3 apresenta um lance da equipe desportiva brasileira de polo.

Figura 5- Polo aquático



Fonte: DO AUTOR.

#### 3.2.4.4 FUTEBOL

O futebol se destaca entre as modalidades esportivas coletivas no Brasil, visto que é o mais conhecido e praticado em nosso território. Pode-se notar a importância das atitudes de liderança que o esporte exige, como a iniciativa, equilíbrio emocional, decisão e o espírito de corpo.

A iniciativa pode ser observada em diversas jogadas que exigem que o jogador esteja bem posicionado e busque estar sempre disponível para receber a bola ou realizar o chute ao gol. O equilíbrio emocional é necessário diante de situações adversas da equipe e provocações do adversário, também em momentos de decisão - como nos pênaltis na final de um campeonato importante-. A decisão é essencial em momentos críticos como para definir o lado que irá bater um pênalti no final das Olimpíadas Acadêmicas de 2021 na AMAN, ou para decidir qual jogada executar buscando efetuar um gol. Notou-se, então, a necessidade primordial do equilíbrio emocional e da ação diante de um momento crítico. A frase “corpo quente, mente fria” definiu diretamente o ocorrido nas Olimpíadas Acadêmicas de 2021 na final entre os cursos de Infantaria e Cavalaria. O espírito de corpo é exercido por se tratar de um esporte que necessita do apoio e participação de todos em busca de um resultado coletivo: ganhar a partida.

Segundo Valle (2007) a interação proposta pelo futebol desenvolve capacidades e habilidades interligando esquemas mentais e corporais que vão além do jogo. Segundo Pereira (2015) os treinos são construções de comportamento individual dentro do grupo. Dessa forma, um comportamento coletivo por meio do controle e eficácia dos movimentos resultam em uma equipe vencedora.

Na Academia Militar das Agulhas Negras, a prática frequente da modalidade e os treinos puxados moldam comportamentos dos atletas e desenvolvem maior iniciativa, decisão e espírito de corpo. É indubitável afirmar que as habilidades mentais e corporais corroboram para a formação dos líderes das pequenas frações e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos cadetes. O caráter desenvolvido durante os treinamentos e forjados nas competições influenciam diretamente na formação atitudinal dos cadetes. O futebol tem papel essencial na formação do futuro Oficial do Exército Brasileiro. A figura 6 apresenta atletas de futebol participando da NAVAMAER.

Figura 6- Futebol



Fonte: DO AUTOR.

## 4 REFERENCIAL METODOLÓGICO

### 4.1 TIPOS DE PESQUISA

Foram realizados dois tipos de pesquisa: a primeira utilizou o procedimento de coleta de dados, que consiste na pesquisa bibliográfica com levantamento de dados em livros, manuais e sites relacionados ao tema. Isso com o objetivo de coletar informações em pesquisas já realizadas, assim como em livros que abordam experiências vividas por protagonistas mundialmente conhecidos no voleibol, basquetebol, futebol e no polo aquático. Essa busca resultou na consolidação teórica da relação entre esporte coletivo praticado na Academia e os atributos importantes para a liderança militar.

Já o segundo tipo de pesquisa, foi por meio de uma análise de campo, utilizando um questionário como modo de coleta de dados. Para tanto, selecionou-se 30 cadetes do 4º ano do curso de Infantaria da AMAN para participar da pesquisa, objetivando apresentar em números a diferença quantitativa existente, entre os integrantes de esportes coletivos da AMAN e os não integrantes, nos quesitos atitudinais essenciais para a liderança do futuro oficial do Exército Brasileiro. As perguntas foram dirigidas visando a opinião individual dos entrevistados, bem como retirar deles qual seria a sua escolha, dentre os 30 entrevistados, de quem desempenharia com excelência a função de comandantes das pequenas frações, baseando-se nas atitudes que eles consideravam essenciais para um líder militar.

A escolha dos entrevistados teve como critério importante o ano da formação, neste caso, o 4º ano da AMAN, por conta da apresentação de maturidade acadêmica desenvolvida na Academia e, também, pelo papel desses cadetes dentro das equipes desportivas. Tais cadetes tem como função principal o exemplo e a condução dos demais cadetes dos anos anteriores em busca do objetivo final do oficial chefe da equipe, que é vencer as competições e, dessa forma, destacar o nome da instituição em competições externas da AMAN. Apesar disso, a escolha desses cadetes do 4º ano trouxe obstáculos para o desenvolvimento da pesquisa, devido ao restrito efetivo de cadetes participantes de esportes coletivos, como também o limitado tempo disponível destes para participar das equipes.

O pequeno efetivo da amostra dos entrevistados foi necessário pelo fato dos dados serem retirados da Seção Psicopedagógica e, depois, da opinião de cada participante da pesquisa. Ademais, o tempo para a resposta do questionário e as atividades diversas específicas do 4º ano como as eletivas, PCI, EPCT são fatores que dificultaram a realização da pesquisa.

O nível de profundidade da pesquisa ocorreu de forma exploratória, buscando familiaridade com o objeto de estudo, e de forma descritiva, correlacionando a prática do esporte coletivo com o desenvolvimento da liderança nas pequenas frações.

A abordagem de coleta de dados foi quantitativa buscando relacionar as variáveis das respostas com o desempenho entre os atletas das equipes desportivas e os não integrantes dessas equipes.

## 4.2 MÉTODOS

A pesquisa realizada é indutiva, visto que se iniciou a partir de uma observação durante os treinamentos e competições realizados, nos quais foi visto que a prática dos esportes coletivos corroborava significativamente para o desenvolvimento de atributos militares. A partir dessa observação, iniciou-se a pesquisa que demandou de algumas fases: Primeiramente, foram realizadas pesquisas em livros, artigos e trabalhos científicos relacionados à liderança tanto no esporte quanto no âmbito militar. Além disso, foram utilizados também manuais do Exército Brasileiro relacionados ao Treinamento Físico Militar, a liderança e aos atributos da área afetiva e interpessoal.

Após isso, a segunda parte foi realizar um estudo de campo com trinta cadetes do 4º ano do curso de Infantaria do ano de 2022, durante os meses de fevereiro e março de 2022. Essa pesquisa contou com o recolhimento das notas atitudinais desses cadetes, sendo 15 integrantes de equipes desportivas coletivas da AMAN e 15 cadetes não pertencentes as equipes coletivas. A posteriori, foi realizado um questionário com 4 perguntas que visavam retirar dos entrevistados a percepção de atitudes que são importantes no líder das pequenas frações, bem como, a partir das respostas obtidas, observar se essas atitudes são encontradas com maior destaque nos atletas de equipes desportivas em relação aos não atletas.

Como parte final da pesquisa, foi realizado uma análise do questionário, traduzindo-o em gráficos que pudessem inferir a relação entre os atributos levantados no questionário e a participação das modalidades coletivas no desenvolvimento pessoal e profissional dos futuros líderes do Exército Brasileiro, com fins de confirmar a observação primária da influência da prática de esportes coletivos no desenvolvimento da liderança nas pequenas frações.

#### 4.2.1 Análise bibliográfica em livros relacionados à liderança no esporte.

Bernardo Rocha de Rezende, economista formado pela PUC, técnico da seleção brasileira de vôlei, palestrante e empresário acredita fielmente na atuação direta da liderança no esporte em todas as áreas da vida. Em seu livro “Transformando suor em ouro” descreve:

No vôlei, como na vida, valem os mesmos princípios: a necessidade de identificar talentos, de manter as pessoas motivadas, de se comprometer com o desenvolvimento de cada membro do grupo e, principalmente, de criar um espírito de equipe que torne o desempenho do time muito superior à mera soma dos talentos individuais. Os problemas que enfrento como treinador de equipes de vôlei de alta performance são basicamente os mesmos que preocupam todas as pessoas no mundo cada vez mais competitivo no ambiente profissional: como trilhar os caminhos da vitória, encarar os desafios e pressões e, o mais importante, o que fazer para permanecer no topo”.

No âmbito militar, pode-se identificar fielmente o modo como Bernardinho acredita na liderança aplicada por meio do voleibol, principalmente na atuação do Tenente comandante de pelotão na tropa.

O comandante de fração tem uma importante preocupação em manter a tropa motivada e se comprometer com o desenvolvimento de cada membro por meio do espírito de corpo e saber utilizar os talentos individuais no meio coletivo. Na entrada dos recrutas, no adestramento e no cumprimento das missões utiliza-se de cada soldado as habilidades individuais desenvolvidas durante a sua vida e, principalmente, dentro da caserna. Com isso, é indubitável que o comandante de pelotão saiba aproveitar com eficiência essas habilidades para que o grupo possa se beneficiar disso.

Uma frase muito conhecida no Exército, de autor desconhecido, diz: “O esporte imita o combate”. Essa frase expõe claramente a proximidade entre o esporte, desde o treinamento até a competição, e o combate. Tanto os soldados quanto os atletas enfrentam diariamente as dificuldades impostas pelo esforço físico intenso, as dores provocadas pelas lesões, frustrações, derrotas, sacrifícios da sua liberdade de escolha para entretenimento, distância da família, entre outros. Dessa forma, nota-se a ideia de que o esporte é capaz tanto de nos preparar para a vida quanto para o combate. Diversas características são tão importantes para os soldados quanto para os atletas. Aqueles diante de uma batalha e este diante de uma competição importante, um momento decisivo, um jogo final de um campeonato tão esperado.

Nesse aspecto, o esporte coletivo tem maior relevância no desenvolvimento individual do atleta, pois todos obstáculos individuais devem ser ultrapassados visando a evolução do

coletivo por meio das somas desses esforços. Esses esforços têm como objetivo alavancar o coletivo durante a preparação para uma competição, como a NAVAMAER. Preparar-se individualmente buscando evoluir o coletivo é um papel preponderante na preparação do atleta e na formação do Oficial do Exército Brasileiro.

Mike Krzyzewski, um dos maiores treinadores de basquete do Estados Unidos, em seu livro “Liderar com o Coração” afirma que o brilho no olhar dos atletas expressa o valor da vitória antes mesmo de iniciar as partidas. Para ele, o brilho nos olhos e a vontade de vencer são atributos essenciais para manter a equipe unida e realizar feitos extraordinários por meio do coletivo. Na AMAN, a postura dos cadetes do 4º ano dentro das equipes tem fundamental importância no quesito “brilho no olhar” dos atletas. Observa-se durante os treinamentos diários que a motivação e a vibração da equipe são condicionadas à postura dos cadetes mais antigos em relação aos mais modernos. Dessa forma, influenciar os demais cadetes da equipe torna-se fundamental e, também, um exercício de liderança frequente desenvolvido nos cadetes integrantes dessas equipes coletivas.

Seguindo o mesmo raciocínio, mas no âmbito militar, o marechal inglês Sir Bernard Montgomery, o responsável pela invasão da Normandia, na Segunda Guerra Mundial, acreditava na força do olhar. Antes das batalhas, Montgomery passava diante de seus homens revistando a tropa. Seus soldados não entendiam aquele ritual e muitos diziam: “Lá vem aquele maluco. A gente indo para a linha de fogo e ele preocupado com o corte de cabelo, a barba e o uniforme”. Anos depois, Nigel Hamilton transcreveu a explicação de Montgomery na obra *Master Of The Battlefield* (Mestre do campo de batalha): “... O que eu queria era olhar bem nos olhos de cada homem para ver se percebia neles o brilho da vitória”. Nos treinamentos realizados diariamente, na Academia Militar das Agulhas Negras, nota-se a presença da disciplina e da motivação que deve ser inerente ao atleta de modalidades coletivas. A cobrança advinda dos cadetes mais antigos da equipe, responsáveis pelo moral dos atletas, resulta na boa apresentação dos integrantes das equipes e na motivação em cada treinamento, buscando sempre o mais alto desenvolvimento, tanto da técnica desportiva quanto no quesito atitudinal dos atletas.

Sun Tzu em sua obra “A Arte da Guerra” afirma que: “Os guerreiros vitoriosos vencem antes de ir à guerra, ao passo que os derrotados vão à guerra e só então procuram a vitória”. Tanto Krzyzewski, quanto Montgomery e Sun Tzu compactuam do mesmo raciocínio e do modo como um líder deve conduzir seus liderados a vitória. Dessa forma, torna-se evidente que não importando se é um jogo de basquete ou uma grande guerra, os princípios de liderança são



os mesmos e a forma como seus liderados olham os obstáculos definem os vitoriosos e o derrotados diante de uma partida ou de uma batalha. Na Academia, esse princípio é seguido nos esportes coletivos com as rotinas de treinamento, as cobranças pelo processo diário, a organização das etapas de evolução coletiva e, também, no projeto a curto, médio e longo prazo desenvolvido pelo chefe de equipe e realizado pelos atletas. Dessa forma, preparar-se para vitória é fator fundamental nas equipes coletivas da AMAN. Com isso, podemos afirmar que sim, o esporte imita o combate.

Outro modo de compararmos as atitudes do esporte com o combate é a maneira como Bernardinho define as partidas de voleibol:

“Vitória e derrota, sempre os dois extremos. No voleibol não há empate, a zona intermediária entre ganhar e perder. Um esporte em que os dois últimos pontos num time break podem significar a distância entre o céu e o inferno – céu para quem levar a melhor, inferno para o lado oposto”.

O técnico da seleção brasileira de voleibol descreve muito bem as partidas de vôlei. É indubitável afirmar que a semelhança na definição da partida pode ser interpretada em relação as batalhas. Não existe empate no campo de batalha, é assim que os soldados devem encarar os conflitos pelos quais estão enfrentando, pois é assim que a guerra funciona. Aquele que pensar diferente, acreditar no empate já está fadado a derrota. As equipes coletivas da AMAN vivenciam em cada competição o sabor das batalhas. Durante a NAVAMAER de 2019, os cadetes puderam sentir a pressão advinda das equipes adversárias e a necessidade de vencer as partidas. Tais atitudes desenvolvem o espírito guerreiro dos atletas e trabalham as diversas atitudes inerentes ao líder das pequenas frações como a iniciativa, o espírito de corpo, a coragem e o equilíbrio emocional.

O recrutamento e, principalmente, o adestramento realizado pelo comandante de pelotão demonstram claramente características inerentes à profissão militar. A excelência só se adquire no processo diário de repetições. Demos o nome de “processo Jesuítico”. Aristóteles afirma que “Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”. Esse processo é muito utilizado nas equipes desportivas coletivas da AMAN, pois buscam a excelência em treinamento diário utilizando da repetição a busca pela perfeição. São vitais para a profissionalização da equipe e para o elevado grau de adestramento desportivo e militar. Russell e McSweeny (2020), ex-jogador e treinador do basquete americano, afirma em seu livro “Go up for Glory” (Um Salto para a Glória) que “Sucesso é o resultado da prática constante de fundamentos e ações vencedoras. Não há nada de milagroso

no processo, nem sorte envolvida. Amadores aspiram, profissionais trabalham”. O processo utilizado nas forças armadas, principalmente nas pequenas frações, é também desenvolvido nos esportes coletivos da Academia que buscam o aperfeiçoamento constante, a profissionalização para chegar a um nível alto de competitividade. Assim como na preparação para a guerra, a preparação para as competições são fatores fundamentais para o bom cumprimento das metas e objetivos daquelas frações, sejam elas militares ou desportivas.

Ademais, existem personalidades que não contribuem para a formação militar e, também, para a formação desportiva. O ego é uma consciência humana. O General Colin Powell, Secretário de Estado dos Estados Unidos entre 2001 e 2005, dizia “Não deixe seu ego acompanhar sua ascensão profissional”. Utilizada por grandes técnicos de esportes coletivos como Bernardinho do vôlei, Krzyzewski do basquete, André Avellone do polo aquático e Tite do Futebol, essa frase apresenta características importantes para os atletas de modalidades coletivas. O comandante das pequenas frações não é diferente, deve-se manter o controle do ego para não perder a liderança da sua tropa deixando um abismo entre o comandante de pelotão e seus subordinados. Os esportes coletivos que são praticados na AMAN têm papel fundamental no controle do ego. Vencer uma olimpíada Acadêmica ou a NAVAMAER não o faz imbatível, pelo contrário, traz a obrigação de se preparar cada vez mais para continuar no topo sem engrandecer o ego e desmerecer quaisquer adversários que vierem a enfrentar futuramente.

O domínio do ego é desenvolvido durante os treinamentos das equipes coletivas da Academia, durante as partidas ou diante de situações adversas que possam ocorrer nas competições desportivas, assim como no combate. As frustrações geradas diante de derrotas nas partidas desportiva, ou não ser escolhido como titular por seu treinador, perder um campeonato importante ou uma partida que na cabeça do atleta era certo são situações capazes de moldar o caráter do atleta, reavaliar os treinamentos, a postura em quadra, o ego e, com isso, evoluir como atleta, como pessoa e como militar.

Outra característica esportiva observada no âmbito militar está na miscigenação cultural dos grupos. Bernadinho descreveu como era a equipe feminina de vôlei no Grand Prix:

Um grupo de 12 atletas de origem, formação, índole, personalidade e cultura tão diversas há de ser sempre heterogêneo. Administrar diferenças, fazendo com que se harmonizem e se complementem, é das tarefas mais árduas do treinador. [...] Tentávamos lidar com os problemas das jogadoras adaptando nossos princípios fundamentais de liderança, de motivação, de disciplina, de comportamento ético, de cumplicidade e de espírito de equipe.

É evidente que o modo como Bernardo descreve as jogadoras é a realidade da sociedade brasileira e do quartéis do Exército Brasileiro. O comandante de pelotão receberá nos corpos de tropa essa miscigenação e deverá saber lidar com essas características, harmonizá-los e fazer com que se completem, buscando solucionar problemas com base nos princípios ensinados na Academia Militar das Agulhas Negras e desenvolvidos nas equipes desportivas. Com isso, torna-se evidente a semelhança do esporte coletivo praticados na Academia com a realidade do líder das pequenas frações resulta na experiência e no amadurecimento constante que será utilizado em suas pequenas frações.

John R. Wooden, treinador de basquete renomado nos Estados Unidos, em seu livro *On Leadership (Sobre liderança)* e *Pyramid of Sucess (A Pirâmide do Sucesso)* apresenta uma pirâmide no qual constam atributos fundamentais para se obter o sucesso no esporte. Wooden iniciou em 1934 com esse método de trabalho e acreditava que essa pirâmide era composta por sobreposição de blocos e que cada bloco tinha total fundamento no sucesso da equipe. A pirâmide do sucesso está apresentada na figura 7.

Figura 7 – Pirâmide do Sucesso de John R. Wooden



Fonte: Livro “Pyramid of Sucess” (2005).

A pirâmide do sucesso apresenta características essenciais para o sucesso, segundo Wooden. Nota-se espírito de equipe, constância (persistência), iniciativa e autocontrole (equilíbrio-emocional) como fundamentais para o sucesso no esporte. Não obstante, tais características são essenciais para o comandante das pequenas frações do Exército Brasileiro.

É indubitável afirmar que um atleta de modalidades coletivas na AMAN desenvolverá de forma efetiva comportamento atitudinais essenciais para um tenente comandantes das pequenas frações no corpo de tropa. O desenvolvimento desportivo trará resultados significativos nas atitudes do oficial, na postura, nos discernimentos dos problemas e da forma como lidar com os problemas de seus subordinados e saber conduzi-los para o cumprimento da missão determinada pelo escalão superior.

#### 4.2.2 Análise comparativa entre cadetes integrantes das equipes desportivas coletivas e os cadetes não integrantes dessas equipes.

Para realizar esta análise foi necessário fazer uma comparação do desempenho entre os cadetes integrantes das equipes desportivas coletivas da AMAN e os cadetes não integrantes dessas equipes, nos quesitos das atitudes de espírito de corpo, iniciativa, decisão, coragem, equilíbrio emocional e persistência. Esse desempenho foi avaliado por meio de perguntas com situações contextualizadas que exigiram respostas objetivas em opções que definem o perfil militar e a personalidade do entrevistado nos quesitos acima citados.

### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com 30 (trinta) cadetes do 4º ano do Curso de Infantaria da AMAN, sendo 15(quinze) deles atletas de equipes desportivas coletivas e 15(quinze) cadetes não atletas. O questionário virtual se encontra em anexo a este TCC.

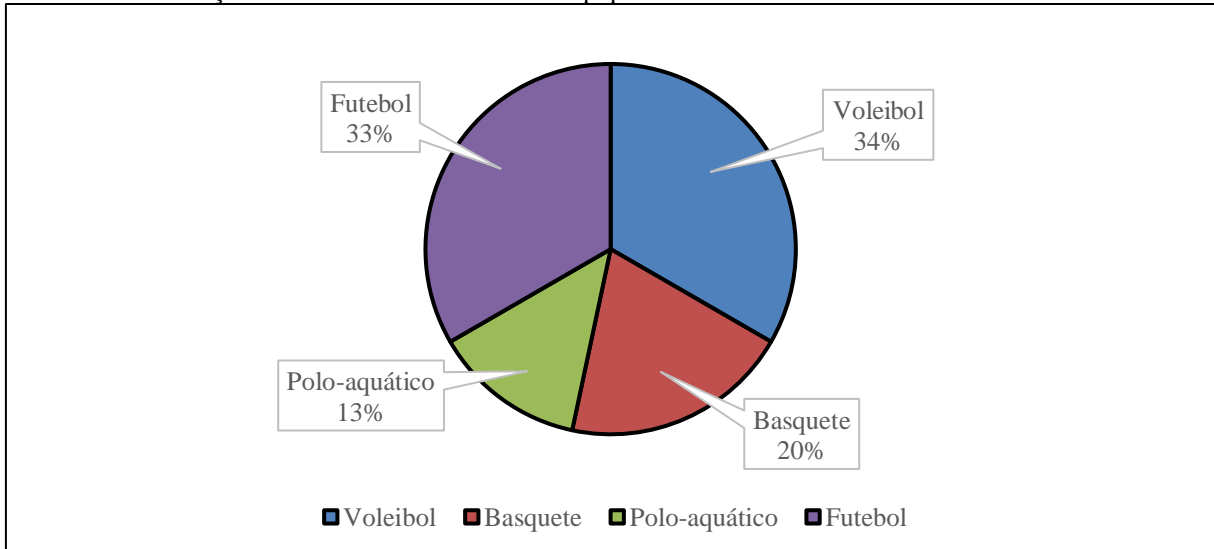
### 4.4 ESTUDO DE CAMPO

Para estudo de campo, trinta cadetes responderam a um questionário virtual como estudo de campo que constou com a participação de quinze cadetes integrantes das equipes desportivas coletivas da AMAN e quinze cadetes não integrantes dessas equipes. A pesquisa teve como finalidade analisar a influência do esporte coletivo nos desenvolvimentos de atributos inerentes a liderança. As perguntas contidas nos questionários estão anexadas a este TCC.

#### 4.5 RESULTADOS

O estudo de campo contou com a participação de 15 cadetes atletas distribuídos entre as equipes desportivas da AMAN conforme gráfico 1.

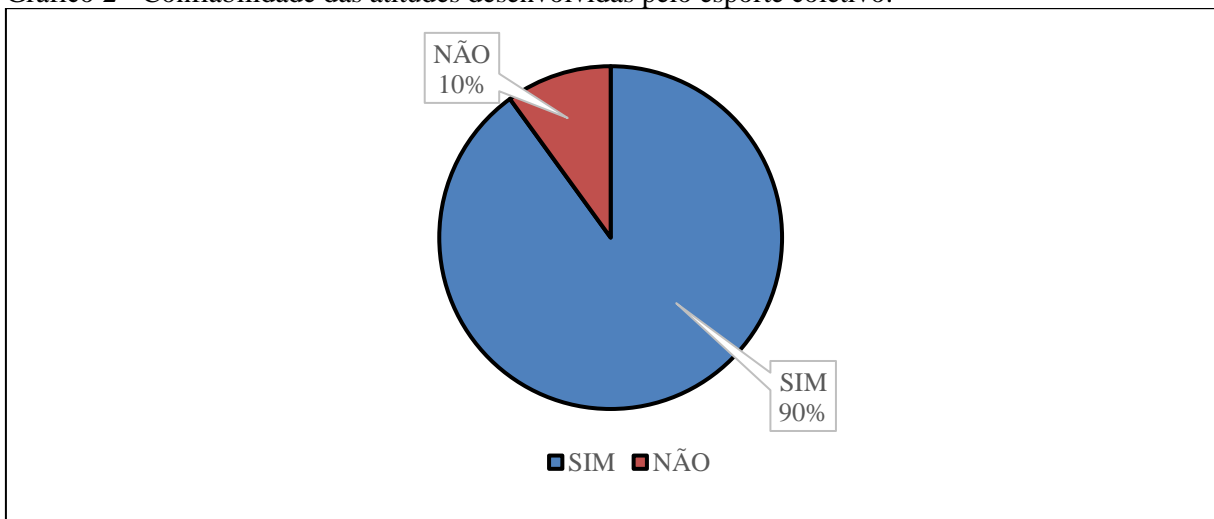
Gráfico 1 - Distribuição dos atletas entrevistados nas equipes da AMAN.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Foi perguntado aos entrevistados se ele acredita que o esporte coletivo tem papel fundamental nos comportamentos atitudinais relacionados à liderança: 90% dos entrevistados disseram que sim, tem papel fundamental, conforme gráfico 2.

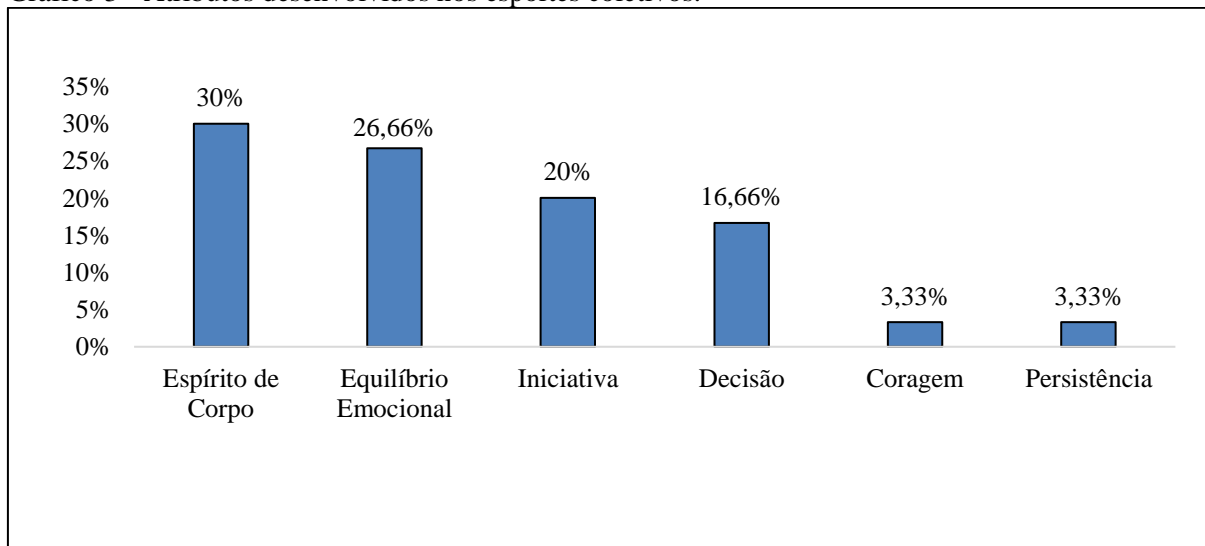
Gráfico 2 - Confiabilidade das atitudes desenvolvidas pelo esporte coletivo.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Quando perguntado qual atributo, na opinião do entrevistado, é mais desenvolvido nos esportes coletivos: 30% responderam espírito de Corpo, 26,67% equilíbrio emocional, 20% iniciativa, 16,67% decisão, 3,33% coragem e 3,33% persistência. As respostas dos entrevistados estão apresentadas no gráfico 3.

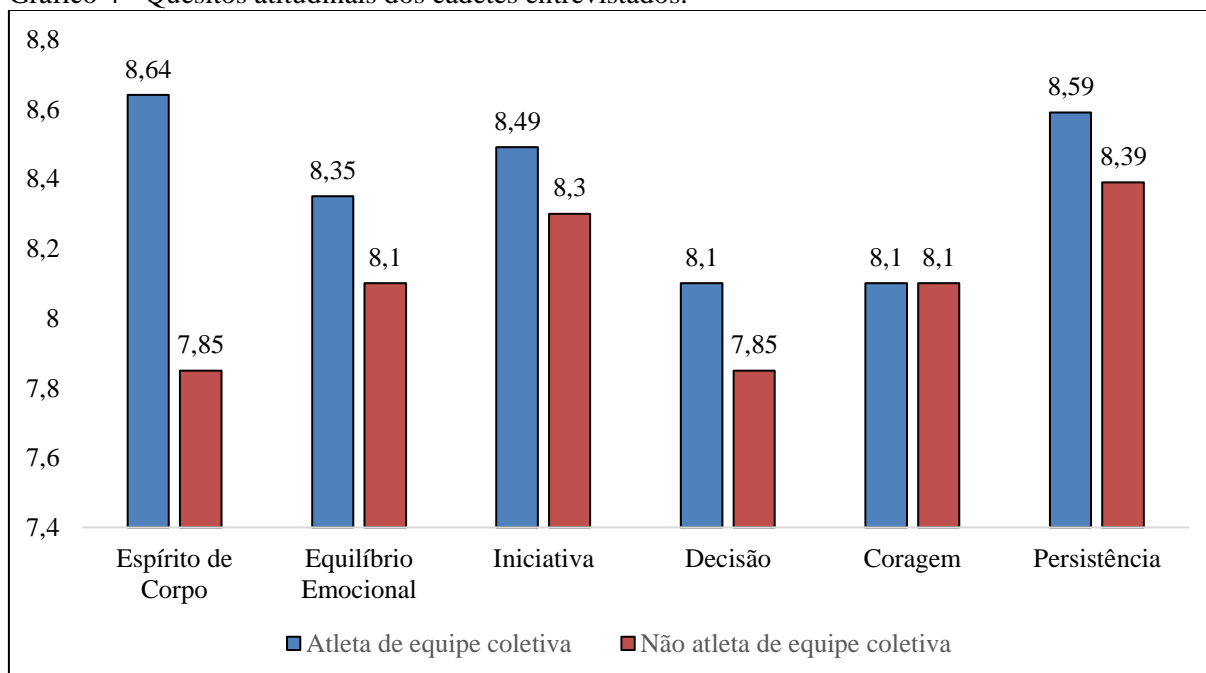
Gráfico 3 - Atributos desenvolvidos nos esportes coletivos.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Foi realizado o levantamento de dados nos quesitos atitudinais de espírito de corpo, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, coragem e persistência executado pela seção psicopedagógica da AMAN no ano de 2021. Esses dados eram referentes aos cadetes que estavam cursando o 2º ano do curso de Infantaria. No gráfico 4 consta a média das notas atitudinais de cada habilidade atitudinal dos 15 cadetes integrantes das equipes desportivas e dos 15 cadetes não integrantes.

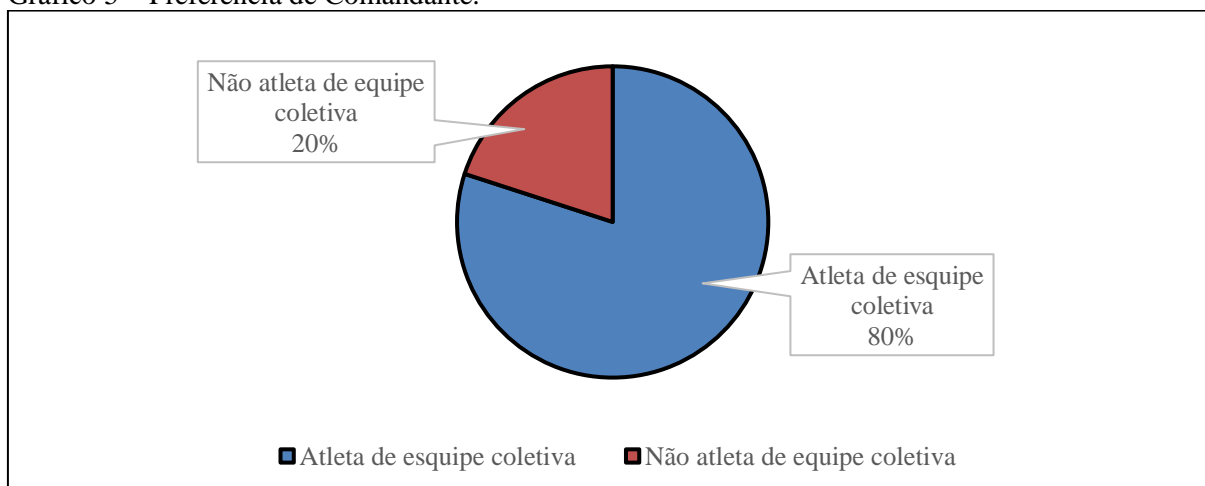
Gráfico 4 - Quesitos atitudinais dos cadetes entrevistados.



Fonte: Seção Psicopedagógica da AMAN.

Por fim, o entrevistado respondeu de forma objetiva qual cadete ele gostaria que fosse seu comandante por demonstrar mais liderança. O entrevistado levava em conta as atitudes do cadete dentro da companhia Arranca Toco 2022, sem saber a finalidade da pesquisa ou a divisão entre cadetes atletas de equipes coletivas e os não atletas. O entrevistado teve limitações para decisão, pois foi utilizado o espaço amostral da pesquisa, ou seja, os 30 cadetes selecionados para responder o questionário. O resultado foi que dentre os comandantes escolhidos: 80% (24 cadetes) optaram por cadetes que são integrantes de equipes desportivas coletivas da AMAN e 20% (6 cadetes) optaram por cadetes que não são integrantes de equipes desportivas da AMAN, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Preferência de Comandante.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

#### 4.6 DISCUSSÃO

Podemos observar na primeira pergunta que a maioria dos entrevistados afirmaram confiar nos esportes coletivos como fundamental no desenvolvimento da liderança militar. O resultado apresenta o reconhecimento dos cadetes participantes da pesquisa de que existe grande relevância na relação entre o esporte coletivo e a liderança nas pequenas frações. Tal resultado consolida a afirmação do Bernardinho e Samulski sobre o desenvolvimento do líder no esporte coletivo.

A segunda pergunta aponta resultados que corroboram com a literatura de John R. Wooden, pois em sua pirâmide do sucesso aborda atributos escolhidos pelos entrevistados. Espírito de corpo (espírito de equipe), equilíbrio emocional (autocontrole) e iniciativa são bases da pirâmide de Wooden e, ao mesmo tempo, atitudes escolhidas pelos entrevistados que são tidas como essenciais e majoritárias em um líder das pequenas frações. Nota-se, portanto, que o esporte coletivo se apresenta com desenvolvimento atitudinais que influenciam diretamente a formação do futuro Oficial do Exército Brasileiro.

O terceiro levantamento de dados apresenta uma considerável discrepância em alguns atributos da liderança entre os atletas de equipes coletivas e os não integrantes dessas equipes. Tal levantamento confirma as teorias de Valle (2007) de que as capacidades e habilidades dos atletas de equipes coletivas são mais desenvolvidas, em quesitos mentais e corporais, do que nos não atletas. Ademais, o resultado coincide também com a teoria de Pereira (2015) que afirma que a construção de comportamentos individuais são melhores desenvolvidos quando realizada em um ambiente coletivo. Com isso, observar um desempenho superior em atitudes



como espírito de corpo, equilíbrio emocional, iniciativa, decisão, coragem e persistência por parte dos atletas coletivos corroboram com tais autores de que os esportes coletivos são fundamentais na formação de atitudes que são consideradas essenciais nos cadetes da AMAN.

A última pergunta demonstra que a postura dos cadetes atletas de esportes coletivos são considerados mais preparados para exercer a função de comandante das pequenas frações. Nota-se que, de maneira geral -para atletas e não atletas- os cadetes participantes de esportes coletivos são mais propensos a serem escolhidos pela maioria para desempenhar a função de comandante. Tal resultado corrobora com as teorias de Bernardinho, Valle, Pereira, Medina, Peterson, Samulski e Gomes de que o esporte coletivo desenvolve nos atletas as habilidades comportamentais essenciais para exercer a liderança nas pequenas frações.

Além disso, podemos destacar que os resultados do trabalho evidenciam a influência dos esportes coletivos na liderança das pequenas frações. O reconhecimento e a observação dos militares com relação à desenvoltura dos cadetes integrantes de equipes desportivas quando colocados em situações de liderança frente aos demais camaradas tem tido resultados positivos.

Contudo, devemos destacar que o trabalho tem limitações no que diz respeito aos levantamentos de dados com base no pequeno espaço amostral realizado. Nota-se que o trabalho se restringiu apenas ao quantitativo de 30 militares, sendo todos integrantes do 4 ano do curso de Infantaria. Pode-se destacar também que o questionário foi restrito apenas a esse espaço amostral e que os militares só puderam escolher os militares que considerava que tinha maior desenvoltura na liderança militares pertencentes ao espaço amostral antes citado.

Por fim, podemos evidenciar a necessidade de trabalhos com dados retirados de militares pertencentes não só ao corpo de cadetes e, sim, militares que estejam atualmente no corpo de tropa oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras e que ainda pratiquem atividades desportivas coletivas semanalmente no corpo de tropa.

## 5 CONCLUSÃO

A partir das informações apresentadas no trabalho, foi possível afirmar a influência que os esportes coletivos - nesse caso o Voleibol, Futebol, Basquetebol, Natação e Polo aquático - tiveram no desenvolvimento da liderança dos cadetes, bem como o quanto os capacitavam para o desenvolvimento das mais variadas missões nas pequenas frações.

Tal afirmação pode ser inferida baseando-se nas respostas obtidas na pesquisa com os 30 cadetes do 4º ano da AMAN, nas quais foi possível perceber, conforme retratado no gráfico 4, que os cadetes atletas participantes dos esportes coletivos estudados foram apontados como detentores de aspectos como: espírito de corpo, equilíbrio emocional, iniciativa, decisão, coragem e persistência. No gráfico é possível ver que tais atributos, foram apontados nos cadetes atletas de maneira muito superior do que nos não atletas.

Ademais, segundo retratado no gráfico 5, foi possível observar que 80% dos entrevistados escolheriam cadetes atletas para serem seus comandantes, em detrimento dos 20% que escolheriam um cadete não atleta para cumprir essa função. Nesse cenário, se pode perceber que os esportes coletivos são peças chaves no desenvolvimento de um líder capacitado para o comando de pequenas frações.

Diante do exposto, é possível refletir sobre a relevância que os esportes coletivos possuem como ferramentas que preparam o militar para liderar, com propriedade e segurança, durante toda a sua carreira. Dessa forma, é indiscutível a necessidade desse ambiente ser desenvolvido para o corpo de cadetes da AMAN.

O incentivo do Exército Brasileiro para que os cadetes pratiquem esportes coletivos durante a formação de oficiais traria bons frutos para o oficial como indivíduo - o ajudando a desempenhar seu trabalho na tropa com mais qualidade - e, também, para o Exército, que usufruiria do serviço de bons líderes capazes de formar outros bons líderes. Tal incentivo poderia ser feito por meio da apresentação de esportes coletivos - com uma escala de um esporte por mês, por exemplo - durante o Treinamento Físico Militar (TFM). Dessa forma, os cadetes não atletas teriam contato com os esportes, o que poderia despertar neles o interesse de praticá-los além do TFM.

Para realização do trabalho, foi feito um estudo de campo com cadetes do quarto ano de formação da AMAN, a fim de observar a importância dos esportes coletivos para o desenvolvimento da liderança. Ao final, concluiu-se que os esportes atuam de forma positiva e significativa na formação da liderança de um Oficial do Exército Brasileiro.

## 6 REFERÊNCIAS

NAHIRNE, Kelen, ASSUNÇÃO, Kelli Regina Gonçalves Dos Santos. **Uma análise sobre o desenvolvimento da personalidade de crianças e adolescentes a partir da prática esportiva do futebol pautada na psicologia do esporte**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 12, pp. 05-15 , Agosto de 2018.

BENTO, J. O.; PETERSEN, S. D. R. **Pedagogia do desporto**. Rio de Janeiro. Guadabara Koogan, 2006.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. **Psicologia do Esporte**: Contribuições para atuação Profissional. São Paulo. CRP- SP, 2016.

MEDINA, João, Paulo, Subirá. **A educação física cuida do corpo e “mente” novas contradições e desafios do século XXI**. Campinas, SP. Papirus, 2013.

SAMULSKI Martin Dietmar. **Psicologia do esporte**: conceitos e novas perspectivas. Barueri-SP. Editora Manole Ltda, 2009.

VALLE, Marcia. **Dinâmica de Grupo aplicada ao esporte**. São Paulo. Casa do Psicólogo. 2007.

PEREIRA, Cunha, Jairo. **O perfil do treinador de futebol para o século XXI**. Rio de Janeiro. Autografia, 2015.

Wooden, J. R. **La pirâmide del éxito**. Peniel, 2006.

MIKE KRZYZEWSKI. **String Fixer**. São Paulo: Stringfixer, 2021. Disponível em: [https://stringfixer.com/pt/Mike\\_Krzyzewski](https://stringfixer.com/pt/Mike_Krzyzewski). Acesso em: 13 nov. 2021.

RUSSELL, Bill; MCSWEENY, Bill. **Go Up for Glory**: The national bestseller. 1 ed. Estados Unidos: Dutton Books, v.1, 2020.

REZENDE, Bernardo Rocha de. **Transformando suor em ouro**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, v. 1, 2011.

NAISMITH, J. James Naismith. **Regras originais do basquete**. Associação Nacional Collegiate Athletic, 2008.

PROF. DR. JOSÉ EDUARDO COSTA DE OLIVEIRA. **efdeportes**. James Naismith. O criador do Basquetebol. Sao Paulo: USP, 2013. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd180/james-naismith-o-criador-do-basquetebol.htm>. Acesso em: 12 out. 2021.

HAMILTON, Nigel. **Master of the Battlefield**: Monty's War Years 1942-1944. 1 ed. England: McGraw-Hill, v. 1, 1984.

GOMES, Fabiano Defferrari; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; BRUNO, Luiza Vellinho Pinto. Liderança movida por propósito: desafios e caminhos para liderança com propósito em organizações. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS**, Sete Lagoas-MG, v. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs3x.gets.science/index.php/getts/article/view/57>. Acesso em: 7 dez 2021.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. IP 20-10: **Liderança Militar**. 1. ed. Brasília, DF, 1991.

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

EXÉRCITO BRASILEIRO. **A importância da prática desportiva para o aperfeiçoamento da capacidade física do militar**. 2016. Disponível em: <[www.eb.mil.br](http://www.eb.mil.br)>. Acesso em: 03 jun. 2019.

TANNENBAUM, R. **Liderança e Organização**. Atlas, 1970.

CURY, Augusto. **A Pior Prisão do Mundo**. 1 ed. Brasil: Academia de Inteligência, v. 1, 2000.

ALMEIDA, Marco Antônio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Esporte e sociedade**. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, n. 133, 2009. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd133/esporte-e-sociedade.html>>. Acesso em: 15 out.2021.

LIMA, C. **Educação e Esporte: Poderosas ferramentas de inclusão social**. Disponível no endereço: <http://elo.com.br/portal/colunistas/ver/225075/educacao-e-esporte--poderosas-ferramentasde-inclusao-social.html>. Acessado dia 10 de outubro de 2021.

MEZZADRI, Prof. Fernando Marinho; CAPRARO, Prof. André Mendes. Atletismo. *In*: Ministério do Esporte. **Atletismo**. Brasil, 10 fev. 2017. Disponível em: [http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site\\_api/arquivos/atletismo.pdf](http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site_api/arquivos/atletismo.pdf). Acesso em: 20 set. 2021.

## 7. ANEXO

### ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES

- 1) Você acredita que o esporte coletivo tem papel fundamental nos comportamentos atitudinais relacionados à liderança nas pequenas frações?
- 2) Escolha 3 (três) atributos que você acredita ser mais desenvolvido durante as práticas dos esportes coletivos: futebol, voleibol, basquetebol e polo aquático?
- 3) Quais foram as suas notas atitudinais aplicada pela seção psicopedagógica e, respondidas por seus camaradas de turma, nos atributos: espírito de corpo, equilíbrio emocional, iniciativa, decisão, coragem e persistência?
- 4) Dentre os outros 29 cadetes participantes da pesquisa, qual deles você escolheria para que fosse seu comandante direto, levando em consideração os atributos de liderança demonstrados pelos cadetes participantes da pesquisa?