

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1810)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Michel Echer de Souza

**DESENVOLVIMENTO DOS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE
COLETIVO**

**Resende
2019**

Michel Echer de Souza

**DESENVOLVIMENTO DOS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE
COLETIVO**

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

Orientador: Cap Renato Naste Shirado

Resende

2019

Michel Echer de Souza

**DESENVOLVIMENTO DOS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE
COLETIVO**

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 _____ de _____ de 2019.

Banca examinadora:

Resende
2019

Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma forma contribuíram, através do esporte, para que eu me tornasse melhor como cidadão e militar. Este trabalho foi uma forma de mostrar a todas as pessoas a diferença e os benefícios que o desporto pode propiciar.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus por ter me agraciado com saúde para enfrentar todos os desafios que se apresentaram ao longo desses cinco anos de formação acadêmica.

Agradeço também à minha família, base sólida que me serviu de apoio em todos os momentos. Sou o homem que sou devido o suporte educacional e afetivo que me propiciaram, os conselhos e assistência prestadas foram fundamentais para que eu conseguisse chegar até o final.

Ao Capitão de Cavalaria Renato Naste Shirado, meu orientador nesse trabalho de conclusão de curso, que confiou em mim e abdicou de suas horas de lazer com a família para me auxiliar e guiar.

E em especial à minha namorada, Maria Luiza, que esteve sempre segurando a minha mão, nas horas mais difíceis e na bonança, aconselhando e acalentando, fazendo que os dias se tornassem mais leves. Tenho plena convicção que se não fosse por ela jamais teria conseguido vencer as etapas mais difíceis da formação. A certeza de que poderia sempre encontrá-la foi o fator preponderante para que este trabalho chegasse no nível que se encontra.

E por fim, a todos aqueles que de alguma forma foram capazes de me auxiliar na conclusão dessa monografia.

RESUMO

DESENVOLVIMENTO DOS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE COLETIVO

AUTOR: Michel Echer de Souza
ORIENTADOR: Cap Renato Naste Shirado

Nesse estudo analisa-se a aplicação dos esportes coletivos como forma de desenvolvimento de atributos de liderança. Realiza-se, para tanto, pesquisa qualitativa e procedimento de análise documental acerca das definições de liderança e liderança militar, e esportes coletivos. Ainda, procede-se pesquisa de campo com 30 cadetes do quarto ano da AMAN, a fim de avaliar a importância de um líder perante o grupo, os atributos de liderança e a prática do esporte coletivo como forma de corroborar o desenvolvimento de atributos de liderança. Nesta análise logrou-se observar inúmeros atributos passíveis de desenvolvimento durante a prática de esportes coletivos, os quais possuem identidade com aqueles exigidos de um líder militar, bem como a percepção, pelos próprios cadetes, a respeito dos significativos resultados de sua prática, o que impõe a constatação que poderiam ser melhor utilizados como forma de auxílio durante a formação de militares.

Palavras-chave: Liderança. Atributos. Esporte coletivo. Desenvolvimento. AMAN.

ABSTRACT

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP ATTRIBUTES IN COLLECTIVE SPORTS

AUTHOR: Michel Echer de Souza

ADVISOR: Cap Renato Naste Shirado

This study analyzes the application of collective sports as a way of developing leadership attributes. A qualitative research and documental analysis procedure on the definitions of leadership and military leadership, and team sports, as well as field research with 30 cadets of the fourth year of the AMAN, is carried out to evaluate the importance of a leader towards the group, the attributes of leadership and the practice of collective sport as a way to corroborate the development of leadership attributes. In this analysis, it was possible to observe innumerable attributes that could be developed during the practice of collective sports, which have identity with those required of a military leader, as well as the perception by the cadets themselves of the significant results of their practice. makes it clear that they could be better used as a form of aid during the training of military personnel.

Keywords: Leadership. Attributes. Team sport. Development. AMAN.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Continuum de Liderança de Tannenbaum e Schmidt.....	17
Figura 2	Formas de Liderança.....	22
Figura 3	Futebol.....	30
Figura 4	Basquetebol.....	30
Figura 5	Natação.....	31
Figura 6	Polo Aquático.....	31
Figura 7	Voleibol.....	32
Gráfico 1	Prática de esporte coletivo frequente.....	34
Gráfico 2	Dificuldade em esporte coletivo.....	35
Gráfico 3	Motivação da dificuldade em esporte coletivo.....	35
Gráfico 4	Esporte coletivo desenvolve atributos de liderança.....	36
Gráfico 5	Atributos de liderança desenvolvidos pelo esporte coletivo.....	36
Gráfico 6	Esporte coletivo praticado na AMAN é suficiente para desenvolver atributos de liderança.....	37
Gráfico 7	Influência da obrigação da prática de esporte coletivo no desenvolvimento de atributos de liderança.....	37
Gráfico 8	Grau de importância do desenvolvimento de atributos de liderança.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
3 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA	14
3.1 LIDERANÇA MILITAR	15
3.1.1 Fatores de Liderança.....	16
3.1.2 Teorias da Liderança.....	17
3.1.3 Pilares da Liderança Militar.....	18
3.1.4 Liderança Autoritária, Participativa e Delegativa.....	19
3.1.5 Liderança Direta e Indireta.....	21
3.1.6 Atributos de Liderança.....	24
3.2 A PRÁTICA DE ESPORTES COLETIVOS E O DESENVOLVIMENTO DOS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA	26
3.2.1 Alguns esportes coletivos e sua relação com o desenvolvimento dos atributos de liderança	29
4 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	33
4.1 TIPOS DE PESQUISA.....	33
4.2 MÉTODOS	33
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
5 ESTUDO DE CAMPO	34
5.1 RESULTADOS	34
5.2 DISCUSSÃO	38
6 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	42
ANEXO	44
ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES.....	45

1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido para o desenvolvimento deste estudo trata da importância da prática desportiva no desenvolvimento da liderança militar, campo de pesquisa inserido na área de educação física, conforme definido na Portaria nº 517, de 26 Set 00, do Comando do Exército Brasileiro (BRASIL, 2000).

Justifica-se o tema devido ao fato de que é fundamental o desenvolvimento de atributos de liderança a partir do esporte coletivo que contribuirão para o aperfeiçoamento da liderança dos comandantes de pequenas frações. Segundo Bernardinho (2006), *“A missão do líder e sua contribuição de buscar o máximo de cada um muitas vezes contrariam interesses, mas ele deve seguir suas convicções sem buscar popularidade, e sim o melhor para sua equipe”*, ou seja, liderar não é fácil, que muitas vezes será contrariado, todavia deve agir de forma que sempre busque o melhor para seu grupo.

Para que se possa analisar os atributos de liderança desenvolvidos no esporte coletivo, necessário se faz uma apresentação da liderança, em sua forma mais pura, seguida da definição e pormenorização da liderança militar, consistente em avaliar quais os seus fatores – situação, líder e liderados -, quais as teorias de liderança consideradas, os pilares básicos da liderança, os tipos e, por fim, os atributos passíveis de serem desenvolvidos.

Em sequência, importante a análise do esporte coletivo e suas formas de manifestação. A prática de esporte coletivo auxilia no desenvolvimento de vários atributos da área afetiva, como a cooperação, iniciativa e espírito de corpo. Com isso, tem grande importância no aperfeiçoamento do papel do líder. E o aprofundamento desses conhecimentos significa um aprimoramento contínuo no desenvolvimento da liderança dos militares do Exército Brasileiro e a possibilidade de emprego na rotina do militar. Observa-se, neste ponto, os diferentes esportes coletivos praticados no Exército Brasileiro, tais quais, o futebol, polo aquático, voleibol e basquetebol.

Ainda, em que pese já evidenciado que o esporte coletivo auxiliaria na formação de um militar, importante avaliar qual a percepção do grupo a respeito do tema. Para isso foi realizada pesquisa com 30 cadetes do 4º ano da AMAN, a fim de responder questionamentos relacionados com o âmbito da pesquisa.

Assim, busca-se determinar como a prática dos esportes coletivos auxilia no desenvolvimento da liderança militar, além de evidenciar a importância que um líder tem perante de um grupo, compreendendo melhor as características que devemos potencializar ou otimizar para que se possa alcançar o bom resultado, ajudando a melhorar as relações

interpessoais entre líder e os subordinados, além de estabelecer a capacidade no desempenho das diversas missões do comandante de pequenas frações.

Assim sendo, questiona-se: como o esporte coletivo corrobora para o desenvolvimento dos atributos de liderança?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como o esporte coletivo corrobora para o desenvolvimento dos atributos de liderança.

1.1.2 Objetivos específicos

Evidenciar a importância de um líder perante o grupo;

Verificar quais são os atributos de liderança;

Analisar como a prática de esporte coletivo corrobora para o desenvolvimento dos atributos de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Muito se tem estudado a respeito da relação entre os atributos de Liderança com a prática de esporte coletivo. Conforme EB20-MC-10.350 (Manual de Campanha: Treinamento Físico Militar), do Exército Brasileiro, “*o desporto preenche uma lacuna das metodologias do treinamento físico militar, atuando em fatores sociais, da área afetiva e na redução do estresse, além de proporcionar um estímulo fisiológico que vai participar da manutenção dos níveis de aptidão física da tropa*”.

Não é fácil se tornar um líder, pois exige muita dedicação e competência. Assim, de acordo com Bernardinho (2006), “*é obrigação do treinador, do líder, buscar em si mesmo as causas do insucesso e assumir responsabilidades em vez de recorrer a desculpas*”.

A prática de esporte coletivo, além de desenvolver os atributos de liderança, auxilia para manter uma boa aptidão física e de uma boa saúde, o que se mostra necessário para o desenvolvimento da confiança para com seus liderados tornando-se, inclusive, um exemplo para seus subordinados.

Ainda, a melhoria da aptidão física contribui para o aumento significativo da prontidão dos militares para o combate e os indivíduos aptos fisicamente são mais resistentes a doenças e se recuperam mais rapidamente de lesões do que pessoas não aptas fisicamente. Além disto, e mais importante, os indivíduos mais aptos fisicamente tem maiores níveis de autoconfiança e motivação¹.

Os cadetes que praticam esportes coletivos estão diariamente melhorando sua aptidão física, além de desenvolver a liderança através de suas atribuições dentro das equipes. O estudo sobre o desenvolvimento da liderança militar confirma a importância do tema, além de fomentar a difícil missão de identificar e formar um líder.

O sucesso dos líderes militares está na busca de seu aprimoramento e aperfeiçoamento, sejam eles físico ou intelectual, pois servirão de exemplo para seus subordinados. A prática desportiva além de ajudar a ter uma boa forma física é de suma importância para o desenvolvimento de atributos da área afetiva que auxiliarão os líderes.

Existem várias formas para se desenvolver os atributos da liderança e o esporte coletivo é uma das mais importantes. Sua prática desenvolve a camaradagem, lealdade, espírito de corpo e equilíbrio emocional. A relação entre os integrantes de uma equipe necessita da figura do líder, que nas situações de dificuldades deve tomar atitudes corretas e controlar sua equipe. E

¹ BRASIL. Ministério da Defesa. EB 20-MC-10.350. Treinamento Físico Militar. 4. ed. Brasília: 2015, pg. 2-3/2-4.

as experiências através dos desportos podem ser colocadas em prática no comando das pequenas frações, determinando assim, uma eficaz liderança dos comandados.

Se a prática desportiva promove e desenvolve os atributos de um líder, então tais atividades influenciarão na liderança militar. Ao identificar como empregar corretamente os atributos desenvolvidos através da prática desportiva, pode-se aperfeiçoá-los constantemente. O líder que tem uma boa higidez e aptidão física é capaz de influenciar mais seus subordinados.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA

A liderança é um processo pelo qual, o líder, agente que através de sua influência e conhecimentos técnicos e profissionais, influencia seus liderados, agentes subordinados diretamente ao seu comandante, e busca obter o envolvimento pessoal destes na realização de um objetivo em comum.²

Abordar o tema liderança é uma tarefa complexa devido às diversas maneiras apresentadas por teóricos, fazendo-se, portanto, necessária a compreensão de algumas das interpretações para alcançar um melhor entendimento a respeito do assunto.

Gardner (1993, p. 17) conceitua liderança como sendo o “*processo de persuasão ou de exemplo, através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores*”.

Nesse sentido, liderança pode ser interpretada ainda, como a função de condução de pessoas que em razão de características comuns são submetidas a condições especiais de atuação, seja esta funcional ou ambiental³

Para Tannenbaum (1970, p. 14) liderança “*é a influência interpessoal exercida numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas*”.

Nota-se que a expressão “influenciar” é bastante frequente ao estudarmos o tema da liderança, logo, supõe-se que o fator chave que definirá um bom líder é a capacidade de encontrar a melhor forma de transferir aos seus comandados a vontade e a intenção para que sejam alcançadas as metas.

Ainda, tomando como referencial a obra de Sergio Augusto de Avelar Coutinho⁴, tem-se que a liderança pode ser interpretada seguindo-se de três postulados. Em um primeiro momento – ou postulado - temos a liderança como sendo um processo de influenciar pessoas com intuito de alcançar um resultado produtivo. O conceito encontra afinidade com o papel de condutor de homens, exercido por um comandante. Em seguida, o autor traz segundo postulado, no qual expressa a necessidade de se identificar qual a categoria de liderança está sendo exercida, estando estas subdividas em: liderança social – cujo líder é reconhecido em decorrência de seus

² COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997. Pg. 115.

³ COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997. Pg. 115-119

⁴ COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997. Pg. 115-119

méritos e atuação; liderança executiva – cujo indivíduo é determinado líder em decorrência de designação legal; liderança institucional – cujo líder se destaca dos demais integrantes do grupo social e é aceito em uma corporação, sociedade ou unidade de produção; e liderança intelectual – cujo destaque se dá em razão de sua obra. O terceiro postulado identifica a liderança militar como sendo uma espécie de liderança executiva.

Os aspectos e peculiaridades da liderança militar serão analisados no subcapítulo a seguir.

3.1 LIDERANÇA MILITAR

Conforme demonstrado no subcapítulo anterior, segundo COUTINHO, Sergio Augusto de Avelar (1997), liderança militar é uma espécie de liderança executiva. Para o autor, o comandante é chefe em decorrência de designação legal e possui autoridade para dirigir a atuação militar sob todos os aspectos. No entanto, a fim de dar maior desempenho ao exercício de comando por ele exigido, terá de se fazer líder e conduzir o processo de influência sobre os seus comandados.

Segundo o C 20-10 (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 3-3) 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.*”.

Independente dos conceitos, liderar pessoas não é uma tarefa fácil e é quase uma rotina para o militar do Exército Brasileiro, principalmente em se tratando de oficiais, pois se veem diariamente a frente de homens e cujas atitudes são observadas por todos os seus subordinados. Cresce aí a importância de saber dar exemplo, para que o respeito venha a ser mantido e para que as missões possam continuar sendo cumpridas da melhor maneira possível.

Um líder militar deve possuir a capacidade de influenciar seu grupo, mas para isso diversas qualidades lhe são exigidas. A autenticidade é fundamental, os liderados sabem como seu comandante é, e enxergam de maneira negativa quando este tenta ser algo diferente. Após este se aceitar como é outros atributos irão definir o perfil do comandante: entusiasmado e motivador, o que o capacitará a motivar e incentivar seus subordinados. Possuir empatia, o que lhe permitirá compreender as dificuldades, pontos fortes e aspirações dos homens sob seu comando. Comunicativo e aberto a críticas, facilitando assim o desenvolvimento dos trabalhos a serem realizados.⁵

⁵ CASTRO, P.C. A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro, **Military Review**, p. 78, novembro 2009.

Observa-se uma grande preocupação no que diz respeito ao desenvolvimento da liderança dentro da AMAN, onde são realizados Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDL). Outro exemplo desta preocupação é o exercício Centauro, o qual é aplicado aos cadetes do curso de Cavalaria visando desenvolver os atributos que são inerentes e necessários à liderança do oficial de cavalaria do Exército Brasileiro.

3.1.1 Fatores da Liderança

De acordo com o manual C 20-10⁶, os fatores principais para a dinâmica da liderança são: líder, liderados, uma situação e a interação entre os elementos. Para estes fatores damos o nome de Fatores da Liderança Militar.

O líder possui muitas responsabilidades em relação aos propósitos do grupo, considerado um elemento modificador do comportamento de seus subordinados. O bom líder consegue definir como agir com equilíbrio e presteza diante de situações adversas, tendo em mente que é o responsável pela vida de outras pessoas, o que em uma batalha poderá levar seus subordinados ao sacrifício de suas próprias vidas⁷.

Os liderados são aqueles que sofrerão a influência do líder, e que, em consequência, passarão a agir de tal maneira a fim de atingir as expectativas de seu comandante. Para que se alcance uma melhor influência sobre seus subordinados faz-se necessário que o comandante conheça seus liderados individualmente, haja vista que *“os grupos não são homogêneos, isto é, as pessoas que os integram são diferentes entre si”* (HECKSHER, 2002,p. 13)

A situação, seguindo o que Hecksher afirma⁸ *“é criada por todos os aspectos internos de um grupo, sociedade, ou instituição, somados às circunstâncias externas que, sobre eles, possam exercer algum tipo de influência”*. Complementando esta ideia, o C 20-10 (Manual de Campanha: Liderança Militar. 2011, p. 3-3) diz que, estes aspectos se evidenciarão a partir das ações ou reações nos diversos campos do poder (como o político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), o que vai trazer outros resultados na motivação e aptidão do grupo em suas tarefas.

Ainda, conforme o Manual C 20-10, a comunicação é essencial à liderança, momento em que haverá troca de ordens, informações e ideias, devendo para tanto a mensagem ser

⁶ BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011, p. 2-2/2-3)

⁷ BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011, p. 7-2/7-3

⁸ HECKSHER, Mario Neto. Precisamos de Líderes. Resende: Editora Acadêmica, 2002, p. 12.

recebida e compreendida. Através do emissor (líder) será transmitida uma ideia ao receptor (subordinado).

Utilizando-se da comunicação o líder irá coordenar, supervisionar, avaliar, ensinar, treinar e aconselhar seus subordinados. Cabe ao líder observar a forma como comunica com seus subordinados, criando respeito e confiança mútua e compreendendo cada indivíduo. Os laços que se criarem entre líder e liderados serão a base da disciplina e coesão de uma unidade.

Estes quatro fatores de liderança são indispensáveis para que se obtenha uma efetiva ação de comando de um líder perante seus subordinados. Sendo assim, é de suma importância que o militar que almeje liderar seus homens tenha todos estes fatores incutidos em seus métodos.

3.1.2 Teorias da Liderança

Ao longo dos anos, a liderança foi um fenômeno estudado em âmbito multidisciplinar por diversos profissionais. Encontrar razões que explicassem o surgimento de um líder era o objetivo principal de suas pesquisas e estudos. Conforme apresentado no Manual C 20-10, identificam-se quatro correntes de pensamento de maior vulto: a centrada no líder, a centrada nos subordinados, a centrada na situação e a corrente integradora⁹.

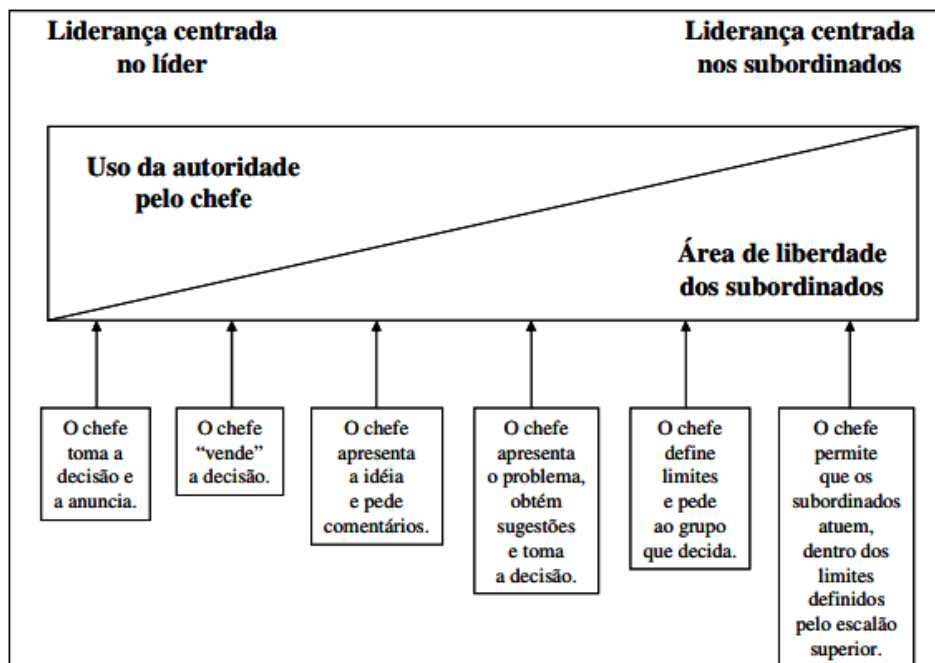


Figura 1 - Continuum de liderança de Tannenbaum e Schmidt

Fonte: ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Seção de Liderança. Liderança Militar. Resende: Acadêmica, 2015. (Apostila)

⁹ BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011, p. 7-2/7-3

A teoria centrada na figura do líder tem enfoque principal na ideia de que este exercerá sua liderança com base tão somente em qualidades e atitudes tomadas perante o grupo, não considerando as intervenções do meio em que as pratica. Segundo a corrente, a liderança é característica intrínseca do líder. Pode-se constatar esta tese visualizando exemplos de deposições de comandantes que em razão de não permitirem contribuições do grupo acabam tendo uma baixa popularidade dentre o seu grupo.

Por sua vez, a teoria centrada na figura dos seguidores dá mais enfoque aos membros comuns de um determinado grupo, ressaltando que a liderança é resultado direto das vivências da equipe sob o comando do líder e não das qualidades individuais superiores deste. Dessa forma, a escolha do líder dar-se-á pelos integrantes do determinado grupo se este representar e sintetizar, no momento decisivo, as necessidades daquela coletividade. Os estudiosos que aderem a essa corrente não conseguem deixar claro o motivo pelo qual somente alguns elementos conseguem ascender hierarquicamente dentro dos grupos, ao passo que, outros, mesmo desejando e se empenhando para isso, não conseguem atingir.

Já a teoria centrada na situação surgiu em razão de as teorias anteriores terem falhado em explicar integralmente a liderança. Pesquisadores passaram então a analisar diretamente a situação de comando, ou seja, a relação entre o líder e os liderados. Considerada um grande avanço ao estudo do fenômeno da liderança, chegou à conclusão que a ação independe da condição do líder, mas sim da situação em que este se encontra e se faz necessária a sua tomada de decisão para liderar. Desta forma, apesar de esforços depreendidos pelos líderes, seu poder de comando seria provado no momento em que fosse exigido.

Por fim, quando analisada a corrente integradora têm-se que os quatro fatores da liderança, apresentados no subcapítulo 3.1.1, *“formam sistemas com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constitutivos, devido às características dos grupos, às modificações da situação e às variações na interação entre o líder e os liderados”*. Como o próprio nome já aduz, esta corrente agrega pontos das demais teorias, levando em consideração igualmente características e qualidades do líder e os fatores ligados à situação. Ademais, demonstra que a liderança surge através da qualidade e do tipo das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo, e que as capacidades demonstradas por um indivíduo não possuem, por si só, o poder de torná-lo um líder.

3.1.3 Pilares da Liderança Militar

Para que um militar, que almeja se tornar um líder, consiga verdadeiramente alcançar tal objetivo, não basta apenas que siga alguma das correntes da liderança. Certos traços de personalidade são de fundamental importância para que isto ocorra. Desse modo, de acordo com o manual C 20-10 (BRASIL, 2011) a liderança militar contará com três pilares, sendo eles: proficiência profissional, senso moral e atitude adequada.

A) Proficiência Profissional:

Qualidade indispensável ao exercício da liderança em razão de ser a primeira característica a ser observada pelos comandados e passível de exigência. Além de serem consideradas a capacidade, conhecimento e a cultura do líder, fundamental que este mostre o conhecimento referente à profissão das armas, o vigor físico para poder liderar as missões que surgirem, a capacidade de se fazer entender através da fala, um bom entendimento da vida pessoal de seus liderados e, acima de tudo, a habilidade de se relacionar com pessoas, sabendo respeitar suas capacidades e limitações.

B) Senso Moral:

Característica conferida àqueles que fazem uso dos poderes conferidos pela liderança para alcançar o bem comum e daqueles sobre os quais exerce o comando. Fator principal que diferencia um bom líder daquele que usa os poderes conferidos pelo cargo que ocupa para vantagens pessoais. Baseado na internalização de valores morais e éticos inerentes à carreira militar, como o caráter e a probidade.

C) Atitude Adequada:

É o pilar responsável por habilitar o comandante das pequenas frações para o exercício da liderança. Deve necessariamente ser evidenciado na forma como o homem utiliza os valores e as competências da sua personalidade, através dos meios que seu conhecimento prévio lhe oferecem.

3.1.4 Liderança Autoritária, Participativa e Delegativa

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança Militar: Liderança Militar (AMAN, 2015) existem três tipos de liderança militar: autoritária ou autocrática, participativa ou democrática e delegativa, cujas definições do referido caderno serão transcritas a seguir.

A liderança autoritária é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados.

Em se tratando de liderança autoritária há um distanciamento entre o líder e seus comandados, o qual emite ordens e espera que as mesmas sejam cumpridas, fazendo com que a tropa mantenha-se distante da liderança e por conseguinte, não haja muita integração entre ambos. Esse tipo de liderança por muitas vezes, acaba por afastar o subordinado de seu comandante de tal maneira que não permite que se crie qualquer tipo de vínculo entre ambas as partes, o que dificulta o exercício do comando¹⁰

Um chefe militar que possui conhecimento a respeito das capacidades e limitações de seus subordinados pode empregá-las de forma mais eficiente e correta, obtendo melhores resultados e tornando o ambiente de trabalho mais agradável. Essas regras bastante rígidas impostas pelos líderes autoritários acabam por restringirem e sufocarem a criatividade daqueles sob o seu comando. Mas cabe ressaltar que o sistema de recompensas e punições é um método bastante eficaz no exercício da liderança, tendo em vista que os comandados vão sempre procurar obter melhores desempenhos para serem recompensados e, evitarão ao máximo cometer erros para que não sejam punidos.

Ao adotar o estilo participativo, o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as ideias dos liderados, para depois decidir. Com isto, obtém, com maior facilidade, um verdadeiro engajamento de todos no cumprimento da missão que deverá ser cumprida, pois as pessoas ouvidas sentem-se co-responsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas.

A liderança participativa propicia ao líder um maior contato com o grupo, na qual os comandados participam expondo suas ideias e ajudando a definir o que será benéfico para o cumprimento da missão. Este tipo de liderança motiva o grupo, uma vez que os subordinados são corresponsáveis pelo resultado da missão. Para os liderados é extremamente estimulante se sentir parte dos resultados provenientes de seus empenhos, isso os motiva a buscar melhores formas de se cumprir as diversas missões que possam surgir. A criatividade e a iniciativa são estimuladas nesse tipo de liderança e ambas são extremamente benéficas para o produto obtido pelo grupo. Um alcance de maior engajamento nas atribuições dos indivíduos faz com que haja

¹⁰ _____. Liderança militar: caderno de instrução do projeto liderança. Resende: AMAN, 2015, p. 15-16.

um ganho relativamente grande no que se refere ao espírito de corpo desse determinado grupo de trabalho¹¹.

A liderança delegativa é mais adequada para ser exercida em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, onde os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões.

Observa o autor que este tipo de liderança somente deve ser usado em grupos que possuam um alto nível de qualidade, não tirando do líder a capacidade de decisão final, mas sendo de grande importância a assistência que lhe é prestada na tomada de decisão. Neste modo de liderar será exigida do comandante a capacidade de delegar funções e avaliar de que maneira o fará sem que perca o controle sobre seus liderados¹².

Em comparação entre a liderança autocrática e a delegativa pode-se afirmar que de sua aplicação serão obtidos resultados bastantes distintos tendo em vista que, no primeiro tipo, ao tomar o líder as decisões por si só, ainda que possua grande capacidade para tanto, a consequência seria a supressão do potencial de seus homens, reduzindo drasticamente a efetividade daquela fração. Noutro lado, em análise da postura em relação à liderança delegativa, mais próximo estará o líder de alcançar o potencial máximo de todos os integrantes do grupo, tendo em vista que suas capacidades serão utilizadas em sua totalidade.

3.1.5 Liderança direta e indireta

Conforme o manual C20-10, existem dois tipos de liderança: a liderança direta e indireta.

¹¹ BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011, p. 6-4.

¹² BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011, p. 6-5.

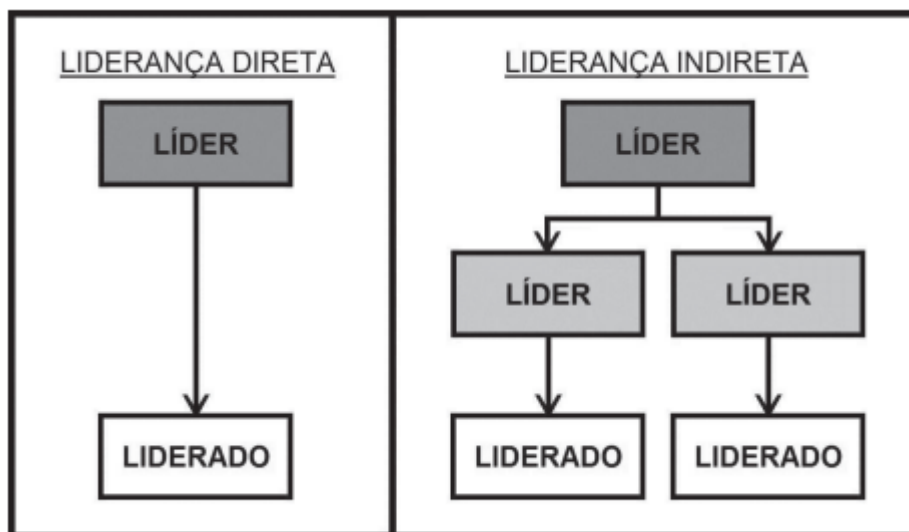


Figura 2: Formas de Liderança.

Fonte: BRASIL. Exército. Estado Maior. C 20-10, 2011, p. 2-8/2-9.

Assim tem-se que na liderança direta os liderados são influenciados diretamente pelo líder.

O líder militar neste nível será um paradigma, como profissional e como cidadão e, por isto, deverá: dar bons exemplos de disciplina, respeito à hierarquia e, em consequência, obediência às ordens recebidas; aprimorar a própria competência profissional, sem a qual não poderá conduzir com sucesso o grupo que lhe foi dado a comandar; estabelecer comunicação eficaz com os subordinados, mantendo coerência entre o que fala e o que faz; dar bons exemplos de coragem, iniciativa, decisão e equilíbrio emocional, quatro atributos fundamentais para liderar grupos humanos em situações normais ou nas crises; agir com justiça, evitando, a todo custo, o favoritismo e a criação da impunidade; agir com lealdade, lembrando que esta característica é vital para a coesão do grupo e para que todos confiem no comandante; supervisionar os trabalhos atribuídos aos subordinados, redirecionando as ações erradas com sereno rigor, isto é, empregando firme autoridade, temperada com paciência para ensinar, empatia para entender o que se passa e tato para corrigir sem ofender. O comandante que atua desta forma, geralmente, consegue convencer as pessoas; manter-se bem informado e explicar a situação aos subordinados, procurando criar um ambiente motivador; entretanto, jamais poderá mentir, mesmo que a verdade lhe seja prejudicial, pois a mentira, quando descoberta terá efeito fulminante sobre a confiança que foi adquirida; demonstrar compromisso com a instituição, por intermédio da dedicação ao trabalho e do exercício da verdadeira camaradagem no trato com os subordinados (Liderança militar: caderno de instrução do projeto liderança. Resende: AMAN, 2015, p. 18).

Neste caso, o líder tem trato direto com seus comandados, de si será exigido que conheça as características daqueles que busca influenciar diretamente. Através desta proximidade, desenvolverá a capacidade de identificar virtudes e deficiências, limitações e potencialidades de cada um e do grupo. Ainda, em que pese encontre-se no topo das relações, também integra o conjunto de indivíduos que compõem a fração. Por meio desta modalidade restarão diferenciados os grupos, sendo que cada aglomerado terá as feições impressas pela

personalidade e a atuação direta do seu respectivo chefe. Podemos tomar como exemplo a liderança exercida dentro das pequenas frações de cavalaria mecanizada, nas quais, em razão de haver mais proximidade entre o líder e os comandados as ações de comando as ordens de um tenente são dadas de maneira efetiva e direta sobre seus soldados¹³.

No tipo de liderança indireta observa-se que o líder atua através de outros líderes a ele subordinados.

Neste caso, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento. Em grandes grupos humanos, ou em organizações complexas, isto tenderá a não acontecer e, por este motivo, o líder de maior nível deverá empenhar-se para exercer, também, a liderança direta buscando contato mais aproximado com os liderados situados vários escalões abaixo do seu (BRASIL, 2013, p. 14).

Neste caso a influência não será mais de maneira direta e pessoal e sim exercida através da projeção do prestígio e da reputação do líder. Diz respeito à representação do líder através do desempenho de seu grupo, identificação com a organização, carisma, podendo ser considerado uma espécie de “símbolo”. A liderança indireta visa escalonar o trabalho de comando, criando subdivisões nas quais haverá comandantes secundários das frações. Pode-se visualizar mais facilmente esse tipo de liderança através da posição de um coronel, que, em razão de não ter relação direta com o seu comandado mais distante emite ordens aos líderes mais próximos dentro de seu grupo, os quais serão responsáveis por repassar suas ideias para as suas pequenas frações. Um outro exemplo do fenômeno de liderança indireta é o Patrono da Arma de Cavalaria, General Osório, cujo renome e carisma, além de honras e méritos, foram além da força do seu comando, inclusive de seu tempo, tornando-o legendário¹⁴.

Estudadas as duas formas de liderança, pode-se, ainda, observar que estas mostram-se relacionadas. Uma ordem superior não será aplicada com sucesso se não através de uma liderança direta exercida pelos líderes mais próximos e vice-versa.

¹³ COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997, p. 133-135.

¹⁴ COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997, p. 136-137.

3.1.6 Traços e atributos do líder militar

O líder militar deve apresentar diversas características que irão auxiliá-lo no dia-a-dia no trato para com seus subordinados. Na AMAN, as instruções, o TFM e a rotina e cobranças quase que em sua totalidade visam desenvolver esses traços a fim de que estes estejam inseridos na personalidade de cada um.

Insta ressaltar que as diferenças existentes entre cada um, na maneira de ser, nas diferentes formas de culturas e hábitos trazidos de sua região do Brasil, podem influenciar diretamente no desenvolvimento desses traços de personalidade. A ideia de desenvolvimento destes atributos tem relação com a necessidade de, apesar de diferentes em seu interior, desenvolverem traços básicos e gerais a serem compartilhados pelo grupo.

Nos líderes militares, alguns traços são fundamentais para que a liderança seja exercida em sua máxima capacidade. O Caderno de Instrução do Projeto de Liderança Militar: Liderança Militar (AMAN, 2015) expõe alguns desses traços, sendo: integridade de caráter (composta pela honra, honestidade, lealdade, justiça, respeito e disciplina), autoconfiança, coerência, cooperação, coragem, criatividade, decisão, dedicação, equilíbrio emocional, entusiasmo profissional, iniciativa, responsabilidade, persistência, camaradagem e patriotismo. Seguindo estes traços supracitados, vejamos alguns exemplos de suas aplicações no exercício de comando:

A) Camaradagem

Criar um bom ambiente de trabalho, onde todos se sintam dispostos e acolhidos pelo grupo de forma integradora somente é alcançado por meio de uma sã camaradagem. Não basta apenas ordenar e esperar que tudo seja concluído, o comandante é responsável por criar e estreitar os laços afetivos entre todos sob o seu comando, e é por meio da camaradagem, segundo a qual ele tratará com afeição e bondade todos aqueles que seguem as suas ordens, que ele construirá este sadio ambiente¹⁵.

B) Coragem

A coragem de um comandante é a ferramenta mais poderosa que ele dispõe para motivar seus homens. Através dela, e somente dela, que ele os fará ver que aquilo que lhes é ordenado

¹⁵ Coutinho, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997, p. 144.

não é impossível. Por vezes algumas das ordens que os chefes militares darão aos seus subordinados colocarão a sua integridade física em risco. Nestas ocasiões os soldados procurarão na figura do comandante o exemplo a ser seguido, provando que a palavra guia, mas somente o exemplo é capaz de arrastar os homens rumo ao cumprimento de seu dever.¹⁶

C) Decisão

Um líder que não é capaz de decidir e não demonstra confiança nas tomadas de decisão não está apto a comandar uma tropa. O poder de decisão que se espera de um comandante é do mais alto padrão. Se este não for convicto de sua capacidade de decidir, não poderia ele exigir que seus homens o fizessem.¹⁷

D) Iniciativa

O que se espera de um Oficial do Exército Brasileiro é que este seja capaz de enxergar aquilo que é necessário ser feito, não necessitando de uma ordem para que seja feito. A iniciativa de um comandante de pequenas frações demonstra autoconfiança, característica essencial para o ofício do comando.¹⁸

E) Equilíbrio Emocional

Nas situações adversas e nos momentos de maior periculosidade, os subordinados olham para o seu comandante em busca da resposta correta e da decisão que deve ser tomada. Sendo assim, o equilíbrio emocional do líder é um fator preponderante para que este possa tomar as melhores decisões possíveis, tanto para o bom cumprimento da missão quanto para o bem-estar de sua tropa.¹⁹

F) Comunicabilidade

¹⁶ Coutinho, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997, p. 145.

¹⁷ _____. Liderança militar: caderno de instrução do projeto liderança. Resende: AMAN, 2015, p. 55.

¹⁸ _____. Liderança militar: caderno de instrução do projeto liderança. Resende: AMAN, 2015, p. 56.

¹⁹ _____. Liderança militar: caderno de instrução do projeto liderança. Resende: AMAN, 2015, p. 56.

Possuir uma boa comunicação com seus pares, superiores e subordinados é uma ferramenta facilitadora para a ação de comando. O comandante capaz de se fazer entender com maior facilidade atingirá seus objetivos de maneira mais fácil e rápida.²⁰

3.2 A PRÁTICA DE ESPORTES COLETIVOS NO DESENVOLVIMENTO DOS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA

Como veremos mais adiante, todos os esportes coletivos possuem uma primordial relevância para que se desenvolvam os atributos da área afetiva que influenciam no exercício da liderança. Através dos treinamentos e competições das diferentes modalidades de esportes coletivos o militar consegue aprimorar e até desenvolver atributos como, iniciativa, decisão, rusticidade, camaradagem, equilíbrio emocional e comunicação.

No esporte coletivo sempre teremos duas equipes e um objetivo comum, que é vencer, semelhante ao que vemos nas guerras ou batalhas, onde existem dois lados conflitantes e um objetivo em comum segundo o qual ambos lutam para atingir, a vitória. Seguindo essa linha de raciocínio podemos fazer uma comparação entre essas duas situações, a guerra e um jogo de qualquer modalidade coletiva.

No combate, assim como ocorre nos esportes, as habilidades individuais de cada militar são de extrema importância, já que em conflitos diretos o indivíduo mais bem treinado e mais habilidoso se sobressairá perante o inimigo. Ademais, tanto na guerra quanto nos esportes coletivos os embates são travados de maneira coletiva e não individuais. Sendo assim, o fator decisivo em ambos os momentos será a figura do líder, que será responsável por guiar, coordenar e incentivar os seus subordinados rumo a vitória.

Foi no ano de 1981 que os Jogos Desportivos do Exército começaram a ser disputados, naquela época denominados Jogos Marciais. De acordo com o Tenente-Coronel Túlio, adjunto do Diretor de Esportes da CDE²¹,

a prática desportiva é uma forma de preparação para o combate, já que o esporte é a forma mais econômica para treinar o combatente, pois desenvolve capacidades psicológicas e físicas. Dessa forma, aspectos das áreas afetiva e motora são desenvolvidos nos Jogos Desportivos do Exército.

²⁰ GATES, Robert. Reflexões sobre a Liderança. **Parameters**, p. 56, março 2009.

²¹http://www.eb.mil.br/web/midia-imprensa/noticiario-do-exercito/asset_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/encerramento-dos-jogos-desportivos-do-exercito <Acesso em 10 de junho de 2019>.

O desenvolvimento psicomotor que o esporte coletivo agrega ao futuro oficial do Exército Brasileiro é de extrema valia, pois ele não somente desenvolve a coordenação motora como também desenvolve o trabalho coletivo criando uma sinergia entre os integrantes das equipes.

A prática de esportes coletivos ainda é capaz de auxiliar na formação do caráter dos indivíduos. Quanto mais cedo na vida de uma pessoa for inserida a prática regular de desportos, maior serão os benefícios para estes. O senso do certo e errado, confiança, sociabilidade e empatia são alguns dos ganhos que os jovens adquirem ao inserirem o esporte coletivo às suas vidas.²²

Vários valores são desenvolvidos com a prática de esportes, além da capacidade física, como disciplina, determinação, coragem, espírito de corpo, camaradagem, autoconfiança e dedicação, os quais devem fazer parte da vida diária do militar, o qual tem por objetivo maior liderar²³

Entre as competências que um líder militar deve possuir citadas no manual EB20-MC-10.350 (Manual de Campanha: Treinamento Físico Militar), do Exército Brasileiro está a aptidão física do líder militar, que para o autor é “*o somatório da boa saúde e de um preparo atlético*”.

Com relação aos desportos, Brasil (2015, p. 9-1) descreve da seguinte forma:

A prática desportiva tem o objetivo de proporcionar aos militares atividades físicas agradáveis e momentos de descontração. Essas atividades são agentes da manutenção do bem-estar e melhoria do relacionamento interpessoal dos seus participantes.

Na prática do desporto o militar poderá escolher o desporto que melhor lhe agradar, onde serão desenvolvidos o espírito de camaradagem e a confraternização, reduzindo o estresse e atuando para o desenvolvimento da área afetiva²⁴. Dentre as modalidades desportivas praticadas estão: basquetebol, futebol, polo aquático e voleibol.

Os desportos possuem os seguintes objetivos:

a. Os desportos possibilitam maior interação entre os integrantes da OM. Por serem atividades menos formais e mais atraentes, facilitam o conagraçamento entre os participantes, além de fortalecer e desenvolver o espírito de corpo. Esse tipo de sessão do TFM conta com maior adesão e desenvolve o gosto pela prática desportiva de uma

²² JONES, Amanda. **Promoção do Desenvolvimento Positivo da Juventude Através do Desporto**, 2018. Monografia. Mestrado em Pós-graduação - Universidade da Colúmbia Britânica, Escola de Cinesiologia, 2018.

²³ http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/encerramento-dos-jogos-desportivos-do-exercito <Acesso em 10 de junho de 2019>

²⁴ BRASIL. Ministério da Defesa. EB 20-MC-10.350. Treinamento Físico Militar. 4. ed. Brasília: 2015.

forma geral. b. Desta forma, o desporto preenche uma lacuna das metodologias do TFM, atuando em fatores sociais, da área afetiva e na redução do estresse, além de proporcionar um estímulo fisiológico que vai participar da manutenção dos níveis de aptidão física da tropa. O desporto compreende os grandes jogos, modalidades desportivas e competições desportivas. c. A prática desportiva tem o objetivo de proporcionar aos militares atividades físicas agradáveis e momentos de descontração. Essas atividades são agentes da manutenção do bem-estar e melhoria do relacionamento interpessoal dos seus participantes. (BRASIL, 2015, p 9-1)

Em que pese não seja considerado uma prática esportiva coletiva, ainda que realizada em coletividade – em razão de não possuir divisão em equipes, compostas por duas ou mais pessoas, em oposição, para a obtenção de um resultado expresso em pontos ou diferenças de tempo²⁵ – o Treinamento Físico Militar é uma prática esportiva obrigatória, utilizada para diversos fins dentro da instituição, inclusive para o aprimoramento de atributos de liderança.

Conforme o manual EB20-MC-10.350, os objetivos do treinamento físico militar são: contribuir para a manutenção da saúde do militar, desenvolver, manter ou recuperar a condição física necessária para o desempenho de sua função, cooperar para o desenvolvimento dos atributos da área afetiva, desenvolver e manter uma condição física que garanta a rusticidade necessária à superação das fadigas decorrentes das atividades habituais de campanha, estimular a prática desportiva em geral, contribuir para o desenvolvimento de hábitos salutarres de conhecimento e de prática de atividade física regular.

A prática de desporto auxilia para manter uma boa aptidão física, somatório de uma boa saúde e de um adequado preparo atlético, tendo em vista que a prática frequente desses desportos leva o atleta ao auge do seu desgaste físico, o que acarreta um ótimo condicionamento. Ainda segundo o proposto pelo manual: *“um comandante que sempre esteja bem fisicamente, conseguirá de maneira mais fácil a confiança de seus subordinados e conseqüentemente irá liderá-los, porque irá se tornar um bom exemplo para seus subordinados”*²⁶.

Transcrevendo o manual EB 20-MC-10.350, tem-se que a atividade física é essencial para melhorar a capacidade física do indivíduo, principalmente as relacionadas ao sistema cardiopulmonar, tais como:

Aumento das cavidades e da espessura do músculo cardíaco com conseqüente lançamento no organismo de maior quantidade de sangue após cada contração (volume de ejeção); diminuição da frequência cardíaca, permitindo ao coração trabalhar menos, mantendo a mesma eficiência devido ao aumento do volume de ejeção; aumento da capacidade de transporte de oxigênio pela hemoglobina desempenhando função importante na utilização deste pelos músculos; e diminuição

²⁵ Samulski, D. Psicologia do Esporte. São Paulo. 1 ed. 2002, p. 30-31.

²⁶ BRASIL. Ministério da Defesa. EB 20-MC-10.350. Treinamento Físico Militar. 4. ed. Brasília: 2015, p.

da pressão arterial, devido à menor resistência dos vasos à passagem do sangue, e aumento da capacidade de consumir oxigênio, tornando o músculo mais resistente à fadiga.

Ademais, pode se depreender que, no TFM, assim como nos jogos e esportes desenvolve-se a camaradagem, o qual é um valor de suma importância no meio militar, uma vez que se preza pelo relacionamento amistoso e cooperativo, onde há um respeito mútuo, além de todos se ajudarem mutuamente, principalmente em situações difíceis.

A camaradagem forma sólida argamassa com a lealdade e a disciplina, gerando o espírito de corpo. Sozinha, a camaradagem não pode existir. Se, por exemplo, uma companhia de fuzileiros não for disciplinada, nela não haverá camaradagem, mas sim promiscuidade entre oficiais e praças. Num grupo de militares onde não se pratique a lealdade com os companheiros, igualmente não existirá a camaradagem, mas se instalará um clima de discórdia e ressentimentos (BRASIL, 2013, p. 30).

Nesse contexto, questiona-se o fato de o treinamento físico militar e os desportos coletivos, apesar de desenvolverem de maneira semelhante a capacidade física dos militares (fator primordial para ser um bom líder), receberem tratamento diverso quanto à carga horária e, conseqüentemente, obrigatoriedade, de sua prática aos cadetes da AMAN.

Ressalta-se que ambas atividades físicas contribuem para um melhor condicionamento físico, no entanto, os esportes coletivos além de contribuírem para tanto são responsáveis por desenvolverem outros atributos da área afetiva tais quais: o equilíbrio emocional, decisão, coragem, iniciativa, camaradagem e comunicação, o que com o Treinamento Físico Militar, por si só, não se alcançaria.

3.2.1 Alguns esportes coletivos e sua relação com o desenvolvimento dos atributos de liderança

De acordo com Oliveira (2005), o futebol traz uma série de benefícios para a saúde, dentre elas o autor cita: auxilia no aumento da massa e da força muscular; melhora a resistência cardiovascular; estimula a circulação sanguínea; aumenta a socialização; reduz os riscos de várias doenças, como as cardíacas; favorece o trabalho de vários sistemas do corpo; auxilia na diminuição da gordura corporal; minimiza o estresse e a ansiedade; melhora a flexibilidade, a coordenação e a agilidade; aumento da densidade óssea. Além disso, contribui para o desenvolvimento cognitivo, afetivo e psicomotor. Desenvolve todos os atributos da área afetiva.



Figura 3: Futebol

Fonte: http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/campeonato-do-exercito-de-futebol-2-rodada-da-fase-de-grupos <Acesso em 10 de junho de 2019>

Oliveira (2005) afirma que o basquetebol ajuda a desenvolver a resistência cardiovascular, reduzindo assim o risco de doenças cardíacas e AVC. Importante também no desenvolvimento da força superior e inferior do corpo, colaborando para um fortalecimento da musculatura. Com relação aos aspectos cognitivos, ajuda a construir a consciência espacial, desenvolve a coordenação e autodisciplina, melhora o equilíbrio e a coordenação. No basquetebol a figura do armador é vista como o um líder dentro de quadra, pois ele tem por missão organizar a equipe tanto ofensivamente quanto defensivamente. Um bom armador conhece os pontos fortes e fracos de cada um de seus companheiros de equipe. Saber explorar as habilidades de seus colegas de equipe é o diferencial entre um bom líder /bom armador de um líder ruim/ armador ruim. Além de que, este esporte desenvolve todos os atributos de liderança, não somente na figura do armador, mas de todos os atletas.



Figura 4: Basquetebol

Fonte: http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/noticiario-do-exercito/asset_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/encerramento-dos-jogos-desportivos-do-exercito <Acesso em 10 de junho de 2019>.

De acordo com Oliveira (2005), a natação e o polo aquático, melhoram o equilíbrio, proporcionando uma melhora na coordenação motora. Reduz os problemas cardiovasculares, recupera das lesões, melhora a flexibilidade e elasticidade do corpo, melhora a respiração, fortalecendo os músculos da parede torácica, melhora a postura, a capacidade de raciocínio e aumenta a autoestima. Todos esses benefícios provenientes da prática regular dessa modalidade culminam no desenvolvimento do atributo rusticidade, muito importante para o líder militar.



Figura 5: Natação

Fonte: http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/jogos-desportivos-do-cmo-9-cia-gd-realiza-competicao-de-natacao <Acesso em 10 de junho de 2019>



Figura 6: Polo aquático

Fonte: <http://www2.fab.mil.br/afa/navamaer/index.php/2014-12-11-17-51-57/174-apos-duas-partidas-campeao-do-polo-aquatico-sera-definido-no-ultimo-jogo> <Acesso em 10 de junho de 2019>

Segundo Oliveira (2005) o voleibol estimula a interação e a sociabilidade, além de fazer todo o corpo trabalhar, melhorando as capacidades físicas funcionais, cardiorrespiratórias e de fortalecimento. Melhora a coordenação motora, flexibilidade, força e resistência aeróbica e anaeróbica. Provoca sensação de satisfação e é antiestressante. Desenvolve todos os atributos da área afetiva.



Figura 7: Voleibol

Fonte: <http://jde2018.com.br/modalidades/voleibol/> <Acesso em 10 de junho de 2019>

Observa-se que o esporte coletivo, em qualquer uma das modalidades desenvolve atributos não só das áreas física e cognitiva, mas também e principalmente da área afetiva, na medida em que há regras a serem seguidas, o que estimula a disciplina, bem como cooperação, camaradagem, que são por conseguinte atributos inerentes ao líder.

4 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material. Ao serem estabelecidas as bases práticas para a pesquisa, procurar-se-á garantir a execução da pesquisa seguindo o cronograma proposto além de propiciar a verificação das etapas de estudo.

4.1 TIPOS DE PESQUISA

Foram realizados dois tipos de pesquisa: a primeira de cunho bibliográfico, do tipo exploratória. A segunda foi uma pesquisa de campo com 30 cadetes do 4º ano da AMAN.

4.2 MÉTODOS

Foram realizados os seguintes procedimentos: apresentação de uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema com base em livros e artigos já publicados sobre o assunto, bem como manuais do Exército Brasileiro os quais desenvolvem os conceitos necessários a nossa pesquisa. Procedendo-se com um levantamento de dados da pesquisa bibliográfica relacionado ao tema.

Foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes do 4º ano da AMAN, o qual foi feito através de questionário virtual.

Em seguida foram feitas a tabulação do material coletado confrontando-os com as hipóteses propostas.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

30 cadetes do 4º ano da AMAN, os quais foram submetidos a um questionário virtual que se encontra em anexo a este TCC.

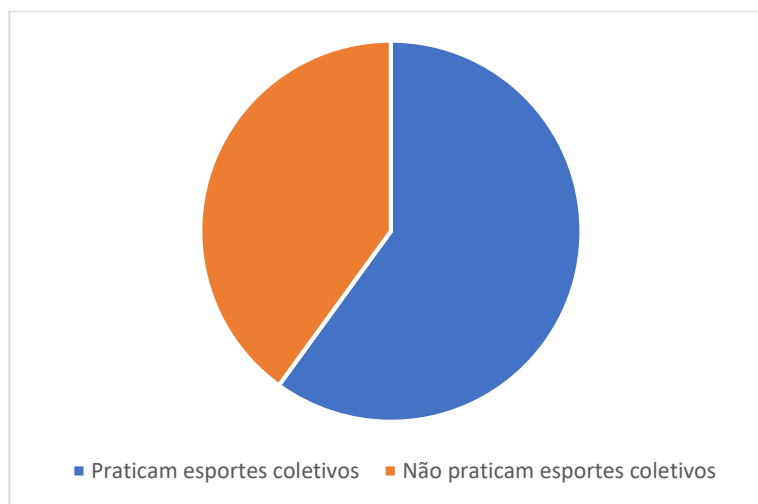
5 ESTUDO DE CAMPO

Foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes da AMAN, a fim de analisar como o esporte coletivo corrobora para o desenvolvimento dos atributos de liderança. Os entrevistados responderam a um questionário virtual, o qual encontra-se em anexo a este TCC.

5.1 RESULTADOS

No que diz respeito ao entrevistado praticar algum esporte coletivo frequentemente, 18 entrevistados disseram que sim, praticam algum tipo de esporte coletivo com frequência, 12 disseram não praticar.

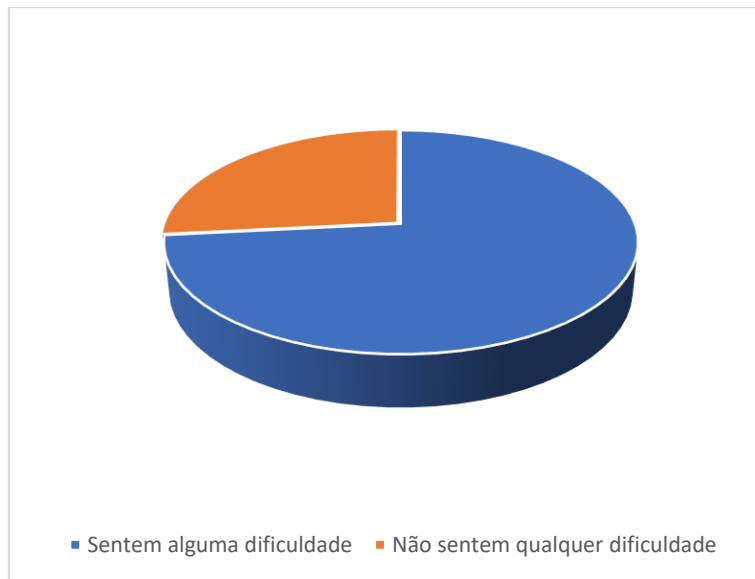
Gráfico 1 – Prática de esporte coletivo frequentemente



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação ao entrevistado sentir alguma dificuldade na execução da prática esportiva coletiva, 22 dos entrevistados disseram que não sentem nenhum tipo de dificuldade, 8 disseram que sentem algum tipo de dificuldade.

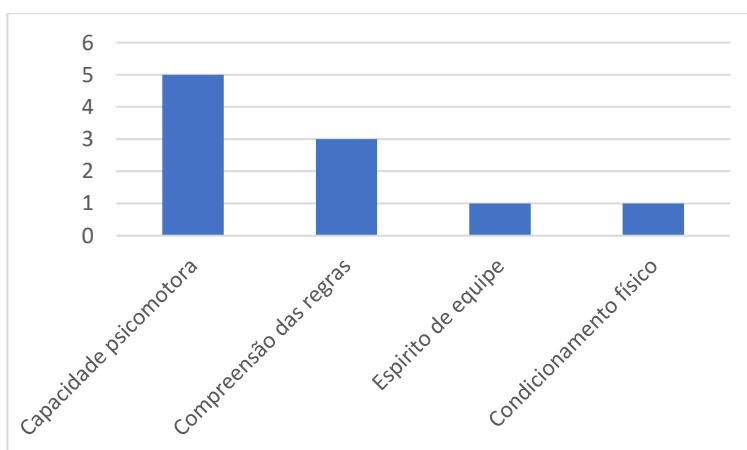
Gráfico 2 – Dificuldade em esporte coletivo



Fonte: DO AUTOR (2019)

Os cadetes que responderam que possuíam dificuldade na prática de esportes coletivos responderam que tal dificuldade se dava em razão de, para 4 (quatro) cadetes, questões relacionadas à capacidade psicomotora, a 2 (dois) deles à dificuldade no entendimento das regras do esporte, 1 (um) respondeu ser relacionado ao espírito de equipe e também 1 (um) devido à falta de condicionamento físico.

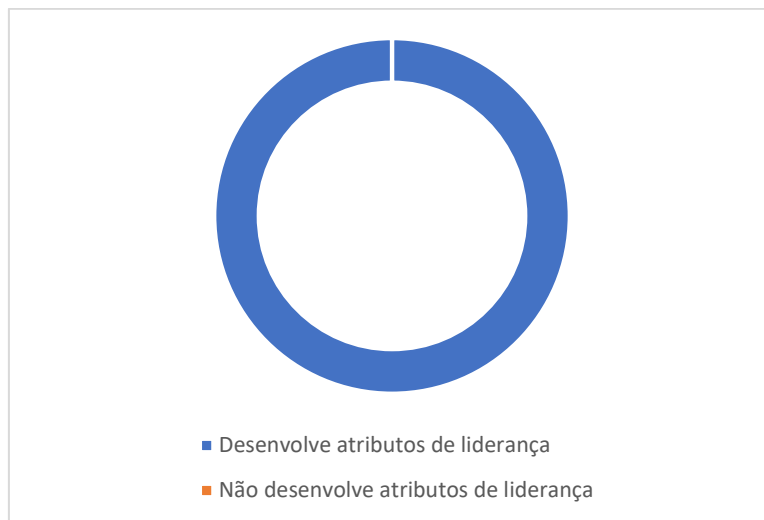
Gráfico 3 – Motivação das dificuldades em esportes coletivos



Fonte: DO AUTOR (2019)

Sobre o entrevistado achar que a prática do esporte coletivo desenvolve algum atributo relacionado à liderança, 100% dos entrevistados disse que sim, desenvolve.

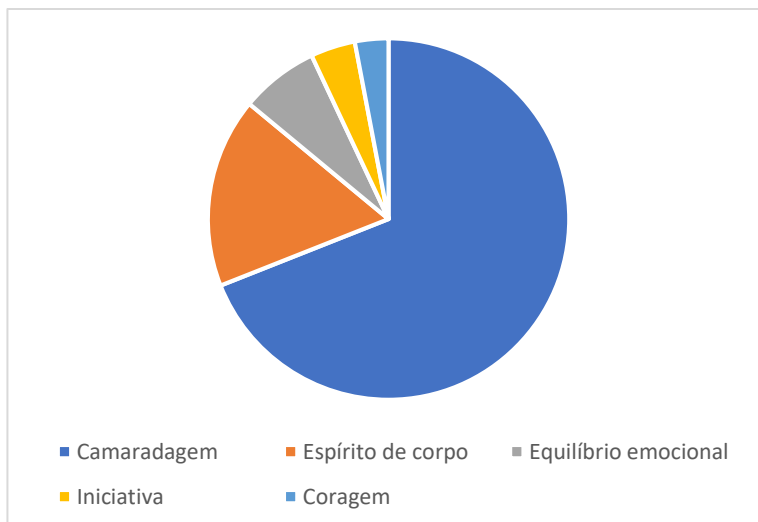
Gráfico 4 – Esporte coletivo desenvolve atributos de liderança



Fonte: DO AUTOR (2019)

Perguntados a respeito de qual atributo de liderança é mais desenvolvido através prática de esporte coletivo, 69% disseram ser a camaradagem; 17% espírito de corpo; 7% equilíbrio emocional; 4% iniciativa e 3% coragem.

Gráfico 5 - Atributos de liderança desenvolvidos pelo esporte coletivo



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação aos esportes coletivos praticados na AMAN serem suficientes para alcançar o grau máximo de desenvolvimento de atributos relacionados à liderança, 67% disseram que não é suficiente e 33% disseram ser suficiente.

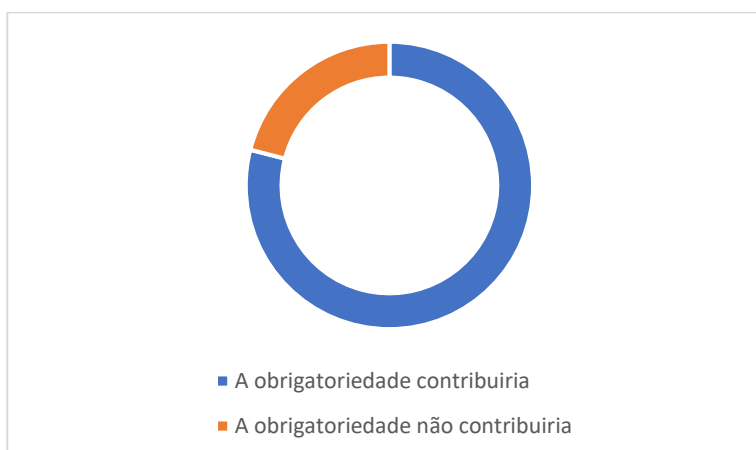
Gráfico 6 – Esporte coletivo praticado na AMAN é suficiente para desenvolver liderança



Fonte: DO AUTOR (2019)

Questionados se a obrigatoriedade da prática de esportes coletivos influenciaria no alcance do grau máximo de desenvolvimento dos atributos relacionados à liderança, 79% disseram que aumentaria o desenvolvimento dos atributos de liderança, 21% responderam que não resultaria em aumento significativo.

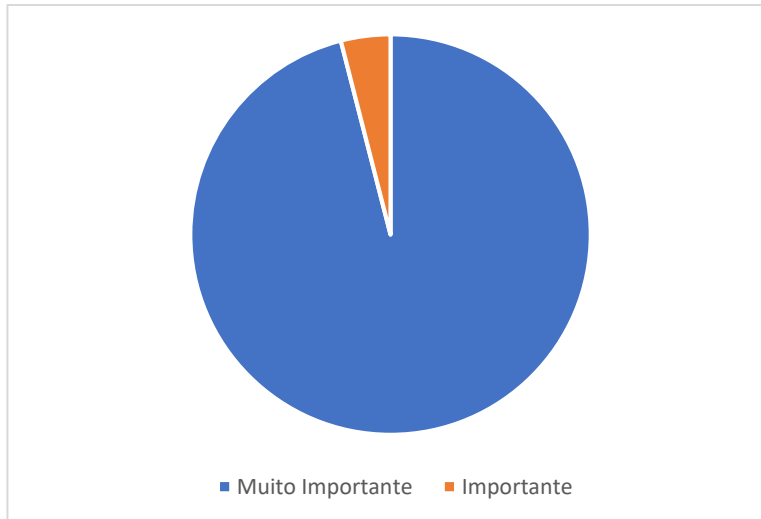
Gráfico 7 – Influência da obrigatoriedade dos esportes coletivos no desenvolvimento de atributos de liderança



Fonte: DO AUTOR (2019)

No que diz respeito a qual a importância para o líder militar o desenvolvimento dos atributos de liderança, tendo sido dadas as opções: Muito importante – Importante – Não tem importância, 93% disseram ser muito importante e 7% disseram ser importante.

Gráfico 8 – Grau de importância do desenvolvimento dos atributos de liderança



Fonte: DO AUTOR (2019)

5.2 DISCUSSÃO

Depreende-se da análise quantitativa que 18 cadetes afirmaram praticar algum esporte coletivo com frequência, dentre estes observa-se que 12 são atletas representantes da academia. Em que pese não tenha sido computado para fins de pesquisa, paralelamente, foi questionado aos cadetes que afirmaram não praticar esportes com frequência a razão para tanto, entre as justificativas estavam a ausência de tempo hábil em suas horas livres e o perigo de lesões o que implicaria em um impedimento na prática das demais atividades obrigatórias do curso.

Considerando que todos os cadetes entrevistados se encontravam em plena capacidade para a prática de esportes coletivos, todos responderam ao segundo questionamento, para o qual 22 responderam não sentir qualquer dificuldade na prática esportiva, sendo que 8 deles responderam afirmativamente a respeito de sentirem dificuldades. A estes indivíduos – que disseram apresentar dificuldades - foi questionado o motivo de tal dificuldade, sendo que a maioria afirmou ter dificuldades relacionadas à capacidade psicomotora, seguidas de problemas com a compreensão das regras do jogo, espírito de equipe e, por fim, ao condicionamento físico. Observa-se que as dificuldades apresentadas são apontamentos passíveis de aprimoramento,

desta forma, a própria prática do esporte em que sentem dificuldades bastaria para sanar qualquer desconforto por esta causado.

Na sequência, os cadetes, em sua totalidade, responderam ser a prática de esporte coletivo contribuinte para o desenvolvimento de atributos de liderança. Ao questionamento seguinte responderam se desenvolver principalmente a camaradagem, espírito de corpo, equilíbrio emocional, iniciativa e coragem, nesta ordem. A justificativa para tal resultado pode ser associada principalmente ao que o próprio nome já conforma esporte *coletivo*, despertando em seus participantes o espírito coletivo, necessidade de colaboração e conexão entre seus integrantes.

Foi questionado, então, se os cadetes consideravam suficientes os esportes coletivos disponíveis na AMAN para o desenvolvimento em grau máximo dos atributos de liderança. Para tal quesito 67% responderam não ser suficiente e 33% responderam ser suficiente. Neste ponto observa-se o que fora abordado durante a análise bibliográfica: os esportes coletivos são uma forma auxiliar de desenvolvimento de atributos de liderança. Desta forma, objetiva-se alcançar mesmos níveis de desenvolvimento de traços de maneira mais rápida e eficaz.

Quando questionados se a obrigatoriedade da prática de esportes coletivos influenciaria no alcance do grau máximo de desenvolvimento dos atributos de liderança, 24 (vinte e quatro) cadetes responderam que sim, influenciaria e 6 (seis) cadetes responderam que não. Conforme anteriormente criticado, a prática de esportes coletivos se mostra mínima em razão da ausência de carga horária definida para tanto, mesmo que sua prática pudesse ser utilizada para o desenvolvimento do líder militar.

Ainda, foi questionado o grau de importância do desenvolvimento de atributos de liderança para um líder militar, tendo sido respondido por 28 (vinte e oito) cadetes ser muito importante, e por 2 (dois) ser importante.

Ao final, constata-se que pelos cadetes o esporte coletivo é considerado de suma importância para o desenvolvimento de atributos de liderança, e que sua prática poderia ser maior incentivada no âmbito da Academia.

6 CONCLUSÃO

Ao finalizar esta pesquisa foi possível observar que a liderança é a chave para que o comandante das pequenas frações exerça um bom comando, é através dela que o superior hierárquico transformará o grupo sob o seu comando em uma fração apta a cumprir as mais diversas missões que eventualmente surgirão.

Um bom líder tem o poder de despertar em seus homens a vontade de fazer e não somente de obedecer. O desempenho de uma fração é de responsabilidade do seu comandante, cujo os esforços deverão estar voltados para o desenvolvimento do grupo como um todo, procurando definir qual o tipo de liderança que melhor se enquadra no perfil de seus subordinados, quais métodos surtirão maiores resultados e assim criará um ambiente de confiança e respeito mútuo.

Assim como na fração, dentro de uma equipe de esporte coletivo os atributos da liderança são os responsáveis por tornar o grupo forte e coeso. O líder de uma equipe necessita de boa comunicabilidade, dessa forma ele poderá transmitir a todos os integrantes de forma clara suas intenções. É necessário ainda, que a figura do líder possua iniciativa e decisão, ambas resultam em respostas rápidas para situações problema que muitas vezes surgem dentro de uma partida ou jogo. O equilíbrio emocional do líder é o pilar de sustentação de uma equipe, pois quando este perde o controle das emoções desestruturará toda a equipe. A coragem da figura do líder é o que motiva os demais atletas, baseados no exemplo de seu comandante, estes darão o melhor de si para atingir o mesmo nível ou superá-lo.

Após evidenciarmos a importância dos atributos da liderança dentro dos esportes coletivos e na carreira militar, podemos perceber que é de suma importância que os mesmos sejam desenvolvidos nos cadetes da AMAN. Durante a pesquisa bibliográfica surgiu a relação de reserva de carga horária para a prática de esportes coletivos e a prática do TFM. Seria extremamente benéfico para a formação dos futuros oficiais do Exército Brasileiro o incentivo à prática frequente dos desportos coletivos, pois estes além de desenvolverem a capacidade física dos cadetes também desenvolvem os atributos da liderança.

A capacidade que os esportes coletivos possuem em aprimorar ou até de despertar as características fundamentais para uma efetiva liderança é bastante significativa. Assim como a seção de instrução especial e os exercícios no terreno da AMAN o esporte coletivo contribuiria para a lapidação de um excelente comandante de pequenas frações.

Foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes do 4º ano da AMAN, a fim de verificar a importância dos esportes coletivos no desenvolvimento dos atributos de liderança. Ao final concluiu-se que a prática de esportes coletivos colabora muito para o desenvolvimento dos atributos de liderança, e tais esportes devem ser mais praticados no âmbito da AMAN.

A reflexão atingida através deste trabalho fez com que seja compreendido a importância da prática regular dos esportes coletivos para que sejam desenvolvidos os atributos da liderança.

REFERÊNCIAS

- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextanse, 2006.
- BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. EB 20-MC-10.350. Treinamento Físico Militar. 4. ed. Brasília: 2015.
- CASTRO, P.C. A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro, **Military Review**, p. 73-79, novembro 2009.
- COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar Coutinho. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **A importância da prática desportiva para o aperfeiçoamento da capacidade física do militar**. 2016. Disponível em: <www.eb.mil.br>. Acesso em: 03 jun. 2019.
- GARDNER, J. W. **Liderança: Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade**. Record. 1990.
- GATES, Robert. Reflexões sobre a Liderança. **Parameters**, p. 52-58, março 2009.
- HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes**. Resende: Editora Acadêmica, 2002.
- http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/noticiario-do-exercito/asset_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/encerramento-dos-jogos-desportivos-do-exercito <Acesso em 10 de junho de 2019>.
- JONES, Amanda. **Promoção do Desenvolvimento Positivo da Juventude Através do Desporto**, 2018. Monografia. Mestrado em Pós-graduação - Universidade da Colúmbia Britânica, Escola de Cinesiologia, 2018.
- OLIVEIRA, V. M. **O que é Educação Física**. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- SAMULSKI, Dietmar. **Psicologia do Esporte**. São Paulo: Manole Ltda, 2002.
- TANNENBAUM, R. **Liderança e Organização**. Atlas, 1970.

_____. **Liderança militar:** caderno de instrução do projeto liderança. Resende: AMAN, 2013.

ANEXO

ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES

- 1) Você pratica algum esporte coletivo frequentemente?
- 2) Você sente alguma dificuldade na execução da prática esportiva coletiva?
- 3) Se a resposta anterior foi positiva, qual a razão da dificuldade?
- 4) Você acha que a prática de esportes coletivos desenvolve algum atributo relacionado à liderança?
- 5) Se a resposta anterior foi positiva, qual atributo de liderança que você considera ser mais desenvolvido pela prática de esportes coletivos?
- 6) O esporte coletivo praticado na AMAN é suficiente para alcançar o grau máximo de desenvolvimento de atributos relacionados à liderança?
- 7) A obrigatoriedade da prática de esportes coletivos influenciaria no alcance do grau máximo de desenvolvimento de atributos relacionados à liderança?
- 8) Qual o grau de importância para o líder militar o desenvolvimento dos atributos de liderança, Muito importante – Importante – Não tem importância.