

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

VINÍCIUS VARGAS DE OLIVEIRA MORGÃO

O ESPORTE COMO FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.

**Resende
2020**

Vinícius Vargas de Oliveira Morgão

O ESPORTE COMO FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.

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: Laerte Ferrari Alves

Resende
2020

Vinícius Vargas de Oliveira Morgão

O ESPORTE COMO FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.

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 2020:

Banca examinadora:

Laerte Ferrari Alves, Maj Inf – Orientador

Diego Garcia Leite, Cap Cav - Avaliador

Marco Aurélio de Avellar Bolze, Cap Cav – Avaliador

**Resende
2020**

Dedico esse trabalho a minha família que prestou o apoio necessário para cursar o curso de formação de Oficiais do Exército Brasileiro na AMAN, a turma 150 anos da Campanha da Tríplice Aliança e aos meus companheiros da Arma de Cavalaria.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Deus, que fez com que meu sonho em se tornar Oficial do Exército Brasileiro fosse realizado, à minha família que proporcionou as condições necessárias e o apoio irrestrito durante esses 5 anos de formação e aos meus companheiros de fardas pelas inúmeras e marcantes histórias vivenciadas na Academia Militar das Agulhas Negras.

Ao Maj Inf Laerte Ferrari Alves, pelas orientações direcionadas que auxiliaram na realização desse Trabalho de Conclusão de Curso.

RESUMO

O ESPORTE COMO FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

AUTOR: Vinícius Vargas de Oliveira Morgão

ORIENTADOR: Laerte Ferrari Alves

Este trabalho de conclusão de curso visa analisar e concluir sobre a relação existente entre a prática de desportos e o processo de desenvolvimento da liderança militar para os comandantes das pequenas frações. Trata sobre o desenvolvimento de atributos essenciais aos futuros líderes, através de experiências vivenciadas em competições esportivas realizadas durante a formação do Oficial do Exército Brasileiro na Academia Militar das Agulhas Negras. O objetivo geral é constatar a influência recebida pelos praticantes de esportes e de que maneira esse fato auxilia na efetividade do comando e no processo de tomada de decisões em situações atípicas ao nosso cotidiano. Por intermédio de uma pesquisa de campo e da consulta de manuais, esse trabalho busca dados estatísticos e teóricos para elucidar e comprovar que o esporte é uma ferramenta eficiente a ser utilizada para moldar o caráter e as atitudes do líder militar.

Palavras-chave: Liderança. Esporte. Militar. Atributos.

ABSTRACT

THE SPORT AS A TOOL IN THE LEADERSHIP DEVELOPMENT

AUTHOR: Vinícius Vargas de Oliveira Morgão

ADVISOR: Laerte Ferrari Alves

This final paper aims to analyse and conclude about the existent relation between the sports practice and the leadership development process for small fractions commanders. It deals about the development of essential attributes for the future leaders, through lived experiences in sports competitions performed during the Brazilian Army Officer's formation in the Academia Militar das Agulhas Negras. The general objective is to verify the received influence for the sports practitioners and in which way this fact assists in the command effectiveness and in the decision's making process in unusual situations of our daily activities. Throughout a field research and the consult of manuals, this paper seeks statistical and theoretical data to elucidate and comprove that the sport is an efficient tool to be used to shape the military leader's character and attitudes.

Key Words: Leadership. Sport. Military. Attributes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLOGICO.....	11
2.1 REVISÃO DA LITERATURA E ANTECEDENTES DO PROBLEMA.....	11
2.2 CONCEITOS.....	11
2.2.1 Liderança.....	12
2.2.2 Tipos de Liderança.....	14
2.3 AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER.....	16
2.4 O ESPORTE.....	17
2.5 A LIDERANÇA NO ESPORTE.....	19
3. REFERENCIAL METODOLÓGICO E PROCEDIMENTOS.....	22
4. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS.....	24
5. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa a ser realizada, diz respeito à utilização do esporte como uma importante ferramenta no desenvolvimento da liderança no âmbito militar. Através dessa pesquisa, ficará mais claro o entendimento de quais maneiras o esporte pode afetar e auxiliar no desenvolvimento da liderança, quesito tão fundamental para que o militar desempenhe suas funções da melhor maneira possível.

O militar que tem habilidades e decide pela atividade desportiva, tem diferentes oportunidades de praticá-la de forma competitiva, desde o início de sua formação ainda na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, em competições tanto internas, quanto externas. Ao chegar na Academia Militar das Agulhas Negras, a possibilidade de competir aumenta, tendo em vista que se trata de uma instituição de maior vulto e que já funciona como um expositor das qualidades dos atletas da Instituição.

A Academia Militar das Agulhas Negras é uma academia militar conhecida por sua excelência na formação de líderes, que irão desempenhar funções vitais não somente para o Exército Brasileiro, mas também para o país. E durante as diversas competições realizadas no decorrer da formação, é possível notar diversos atributos relacionados à liderança que são evidenciados pelos atletas que optam por bem representar sua instituição e suas respectivas equipes.

A pesquisa tem por objetivo comprovar e evidenciar que a prática de esportes pode e deve ser reconhecida como mais uma ferramenta no desenvolvimento da liderança militar. Busca debater algumas ideias e conceitos que rebatem as seguintes perguntas: a prática de esportes desenvolve a liderança? Quais atributos inerentes aos líderes são desenvolvidos durante essa prática?

Ressalta-se que é um assunto que está crescendo de importância atualmente, e os conhecimentos gerados sobre esportes e liderança estão cada vez mais divulgados e difundidos. Nota-se um aumento significativo na busca por serviços de “*coach*”, artigos científicos e livros relacionados. A liderança se tornou um dos principais focos de pesquisa de diversas pessoas que anseiam em melhorar seu relacionamento interpessoal e seu ambiente de trabalho.

No caso específico da AMAN, há um setor direcionado somente a isso. A cadeira de Liderança tem por finalidade dar ao cadete conhecimentos teóricos e, principalmente, práticos para que ele possa conquistar a confiança de seus subordinados, imprescindível ao estabelecimento e manutenção da influência sobre eles, motivando-os e liderando-os. Desta

forma, ele conseguirá executar as três principais ações de um comando - chefiar; administrar e liderar - em melhores condições, mantendo sua influência por longo prazo e particularmente nos momentos de crise. (AMAN, 2020)

A presente monografia possui a seguinte estrutura:

No primeiro capítulo, buscou-se abordar os objetivos a serem atingidos bem como esclarecer em que base de dados foram extraídos os conhecimentos utilizados ao decorrer do trabalho.

No segundo capítulo, são apresentadas definições teóricas que visam esclarecer conceitos sobre liderança e seus tipos. É necessário compreendê-los e atentar para suas peculiaridades e características, para consequentemente visualizar mais claramente essa forte ligação existente entre a prática desportiva e o desenvolvimento de liderança. São ressaltadas as características inerentes do líder, bem como os pontos em comum e as diferenças entre a liderança exercida em um ambiente esportivo e a liderança militar exercida pelos comandantes de pequenas frações.

Como forma de gerar novos conhecimentos em forma de gráficos, realizou-se uma pesquisa em formato de questionário que teve como universo de respondedores Cadetes da AMAN voluntário a participar. Foram feitas cinco questões relacionadas ao tema, na qual os militares tiveram a possibilidade de manifestar suas opiniões e contribuir com novas ideias.

Para concluir, foi feita uma análise dos dados obtidos através da pesquisa, alinhados a todos os conceitos presentes durante o desenvolvimento do trabalho. Desse modo, será evidenciado o esporte como uma ferramenta a ser utilizada no processo de desenvolvimento de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLOGICO

Esse trabalho está inserido na linha de pesquisa de Liderança e Treinamento Físico Militar, com o tema se limitando na área de estudo de Liderança, sob a perspectiva da utilização do esporte para atingir o objetivo de desenvolver com excelência os futuros líderes do Exército Brasileiro.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA E ANTECEDENTES DO PROBLEMA

Com o intuito de analisar e aprofundar o conhecimento já produzido acerca do assunto que trata da relação entre a prática desportiva e o desenvolvimento da liderança, foi conduzida uma revisão em diversos manuais vigentes do Exército Brasileiro, artigos, livros e publicações científicas que contribuem para agregar cada vez mais importância e visibilidade sobre esse tema. Com esse compilado de informações, é possível visualizar mais claramente de que forma as pesquisas e estudos mais atualizados e recentes aprimoram na produção do conhecimento relacionado ao assunto.

2.2 CONCEITOS

Apesar dos estudos relacionados à liderança serem recentes, ela é praticada desde os princípios da história da humanidade. Segundo Aurélio, o líder é o “indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias.”(DICIONÁRIO AURÉLIO, 2008). É possível afirmar que antes mesmo da existência de uma definição sobre liderança, sua prática já estava presente em situações onde um grupo de pessoas que possuíam um objetivo em comum necessitavam de alguém para representar os anseios coletivos.

Ao analisar alguns ambientes nos quais as relações interpessoais são necessárias, é comum notar que algumas pessoas tem a capacidade de influenciar e motivar os outros ao seu redor. Apesar de nunca terem estudado ou sequer lido sobre a questão da liderança, possuem todas as características e atributos inerentes aos líderes. Portanto, alguns indivíduos naturalmente já possuem uma maior aptidão para o desenvolvimento da liderança.

Ressalta-se que independentemente de possuir facilidade ou dificuldade, todos tem a capacidade de desenvolver sua liderança. Esse processo demanda tempo e dedicação, e deve-se aproveitar das situações do cotidiano para praticar baseado nos estudos sobre o assunto.

Durante o desenvolvimento desse trabalho, serão esclarecidos diversos conceitos teóricos e definições que auxiliarão no melhor entendimento sobre a liderança. Através desse material, ficará mais claro a relação que há entre a prática de esportes e o desenvolvimento da liderança, e de que maneira isso ocorre.

2.2.1 Liderança

Atualmente, o assunto liderança vem crescendo de importância e está sendo cada vez mais divulgado e difundido nos meios de comunicação, principalmente em redes sociais. Existem inúmeras definições que podem ser citadas e também várias aplicações diferentes cada qual em uma área específica do conhecimento. Dessa maneira, esse trabalho irá focar no que tange à liderança em um ambiente militar e de que forma ela auxilia nos líderes do Exército Brasileiro.

Em um conceito mais amplo, John C. Maxwell afirma através de seu livro “O livro de ouro da liderança” que ainda não chegou a um conceito definitivo sobre o que é liderança. Porém ele faz as seguintes considerações:

- E Liderança é a disposição de assumir riscos.
- E Liderança é o desejo apaixonado de fazer diferença.
- E Liderança é se sentir incomodado com a realidade.
- E Liderança é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas.
- E Liderança é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- E Liderança é a disposição de se destacar no meio da multidão.
- E Liderança é abrir a mente e o coração.
- E Liderança é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor.
- E Liderança é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar.
- E Liderança é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.
- E Liderança é o poder de potencializar muitas vidas.
- E Liderança é falar com o coração ao coração dos liderados.
- E Liderança é a integração do coração, da mente e da alma.
- E Liderança é a capacidade de se importar com os outros, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas.
- E Liderança é o sonho transformado em realidade.
- E Liderança é, acima de tudo, coragem. (Maxwell, 2014, p. 7)

Ao trazer a uma abordagem militar, vamos analisar a definição de liderança militar. De acordo com a IP 20-10 “Liderança militar é a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações”. (BRASIL, 1991, p. 6).

Na AMAN, a cadeira de liderança realiza estudos sobre o assunto e aplica os conhecimentos gerados no âmbito do Corpo de Cadetes, que conta com aproximadamente 1800 Cadetes dos 4 anos de formação. Através do Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, divulgado no ano de 2013, ressalta-se a seguinte ideia sobre liderança militar:

[...] consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica no estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar, em uma dada situação. (AMAN, 2013, p. 104).

Realizando uma comparação entre as definições apresentadas, oriundas de duas realidades distintas, nota-se muitos pontos em comuns que convergem para a seguinte conclusão; não é possível mencionar a prática de liderança em situações diferentes como algo desconexo, uma vez que apesar das peculiaridades, elas estão intrinsecamente correlacionadas.

Com o intuito de melhor entender a liderança, alguns fatores devem ser apreciados e analisados. São denominados Fatores da Liderança e são constantemente transmitidos e ensinados nas escolas de formação do Exército Brasileiro. O Caderno de Instruções do Projeto Liderança conceitua da seguinte maneira: “Considera-se que os fatores da liderança são os seguintes: a situação, o líder, os liderados e a comunicação (interação) que deverá ser estabelecida entre os dois últimos.” (AMAN, 2013, p. 4).

A situação é fator determinante para definir quais ações ou medidas o líder deve eleger. Em muitos casos, as situações são imprevisíveis, exigindo do líder uma adaptabilidade e uma flexibilidade para alterar o planejamento inicial. Portanto, não há uma fórmula invariável que poderá ser utilizada sempre.

Por outro lado, quando se fala sobre a figura do líder, o Caderno de Instruções do Projeto Liderança afirma:

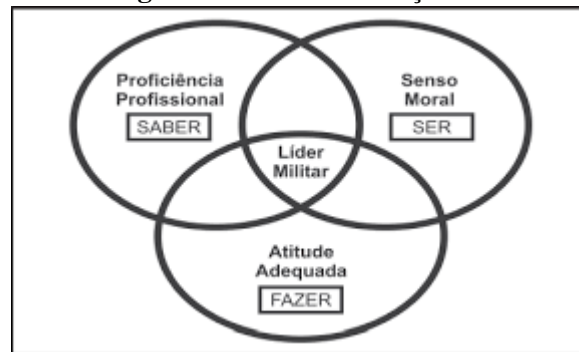
[...] Tendo em vista esta multiplicidade de situações, que poderão surgir no processo de preparação de lideranças, a dificuldade estará em determinar:

- o que o líder militar deve ser, isto é, qual a personalidade (caráter e temperamento) mais favorável e o nível de aptidão física (saúde e preparo atlético) que deve possuir;

- o que o líder militar deve saber, isto é, que tipo de conhecimentos, obtidos através do estudo e da experiência, deve ter para conduzir com acerto os destinos da instituição ou do grupo sob sua responsabilidade, nas crises e na normalidade;

- o que o líder militar deve fazer, isto é, como ele deverá agir no dia-a-dia e nas crises, diante dos pequenos e grandes problemas que surgirem, ou das situações que se apresentarem. Aqui estão incluídos os bons exemplos que o líder dará aos liderados e as habilidades que ele precisa possuir.

O saber, o fazer e o ser são os verbos que definem a competência do líder. Mas na verdade, o ser humano é uno e indivisível e, por este motivo, o ser, o saber e o fazer estão interligados e são interdependentes. (AMAN, 2013, p. 4).

Fig.2- Fatores da Liderança

Fonte: MANUAL DE LIDERANÇA MILITAR C20-10 (2011)

Outro fator a ser atentado pelo líder são os seus liderados. Ele deve compreender que não se trata de um grupo homogêneo, ou seja, as relações interpessoais entre as diversas pessoas se dão de maneiras diferentes. O líder não pode generalizar a forma de tratamento, pois cada um reage de maneira diferente a um determinado estímulo.

Quanto à comunicação, é atribuição do líder proporcionar um canal de comunicação aberto entre ele e seus liderados. A comunicação é fundamental para que haja a correta transmissão de conhecimentos e ideias de formas que o grupo se torne coeso em direção ao cumprimento das missões coletivas.

2.2.2 Tipos de Liderança

Após conceituar e definir o que é a liderança e seus principais fatores, serão abordados seus tipos e de que forma o líder deve escolher baseado na situação e no contexto inserido. Segundo o Caderno de Instrução de Liderança Militar, “Citam-se, entre outras: a liderança autoritária (autocrática), a liderança participativa (democrática), a liderança delegativa, a liderança carismática, a liderança servidora, a liderança emergente e a liderança heroica.” (AMAN, 2013, p. 15)

A liderança autoritária (autocrática) é aquela caracterizada pela rigidez na qual o líder aplica no tratamento com o subordinado. Ele define regras e normas, bem como os objetivos coletivos a serem alcançados. Para isso, ele deve estar sempre próximo aos seus liderados, e é aconselhável utilizar um sistema de punições e recompensas a fim de incutir reflexos e moldar atitudes.

Por outro lado, a liderança participativa (democrática) visa aproveitar mais as ideias dos liderados. Atribui um senso de responsabilidade a todos os pertencentes do grupo,

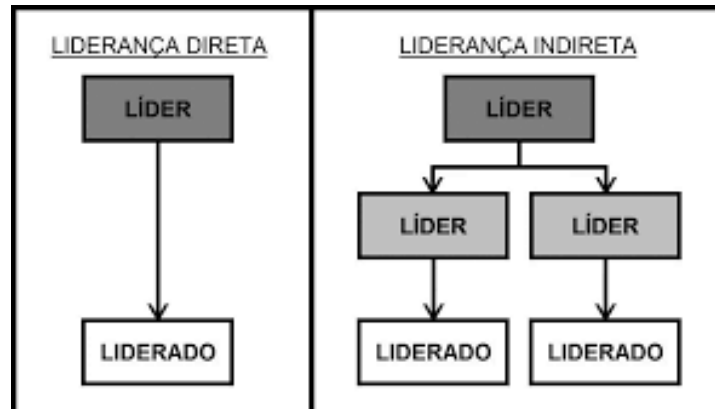
fazendo com que haja uma efetividade maior no engajamento coletivo para cumprir determinada missão. Nesse caso, a criatividade e iniciativa por parte dos subordinados ganham mais relevância. Cabe ressaltar que esse tipo de liderança não afeta a autoridade do líder, uma vez que a decisão final é sempre dele.

Já a liderança delegativa é utilizada geralmente em grupos de alto nível, na qual os indivíduos contam com uma gama muito grande de conhecimento técnico e uma excelência nos assuntos do grupo. Não é muito utilizada no âmbito militar, pois o Exército tem como pilares básicos a hierarquia e disciplina, que de certa forma se confrontam com esse tipo de liderança. (AMAN, 2013).

Os demais tipos não serão abordados, pois não tem muita aplicabilidade e compatibilidade com a liderança militar. Além dos tipos, outra classificação é interessante de ser abordada: os níveis de liderança. Ela se ramifica em dois níveis, que são a liderança direta e a liderança indireta.

No caso da liderança direta, o líder influencia diretamente seus subordinados, utilizando-se de experiências pessoais para a transmissão de conhecimentos e valores. Ele atua na linha de frente, estabelecendo laços de confiança sólidos e recíprocos pois está frequentemente em contato com seus liderados.

Por outro lado, a liderança indireta atua por intermédio de outros líderes que serão vetores de transmissão da influência do líder principal. Portanto, é essencial o estabelecimento de uma cadeia de lideranças, com a finalidade de atingir todos os indivíduos do grupo. É necessário que essa cadeia seja definida e eficaz, para que não haja prejuízo no processo da liderança.

Fig. 2- Níveis de Liderança

Fonte: CADERNO DE INSTRUÇÃO DE LIDERANÇA MILITAR (2013)

2.3 AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Para obter uma melhor compreensão sobre o assunto, deve-se caracterizar melhor a figura do líder. Em um conceito mais amplo, o líder possui características semelhantes em diferentes contextos. Tanto no esporte como no meio militar, essas semelhanças são nítidas e impossíveis de serem desvinculadas. No decorrer do desenvolvimento, serão aprofundadas as diferenças entre elas.

No âmbito militar, a figura do líder está fortemente relacionada à atributos inerentes aos militares. Tais atributos são desenvolvidos durante as atividades cotidianas e podem ser evidenciados em ações que apesar de serem simples, carregam um significado notável. Em uma formatura, por exemplo, é possível notar o amor à pátria e o culto aos símbolos nacionais.

O manual C-20-10, que trata sobre a liderança militar, cita uma gama de competências que o líder deve possuir, mas ressalta que não necessariamente ele deve dominar plenamente todas elas. Porém, é sua atribuição buscar ao máximo incorporá-las à sua personalidade. O manual divide em competências cognitivas e psicomotoras, competências afetivas pessoais e competências afetivas interpessoais.

Dentre as competências cognitivas e psicomotoras, citam-se a proficiência técnica e tática, a aptidão física e conhecimento sobre o ser humano. Pode-se destacar a aptidão física como um fator não somente essencial no esporte, mas também na atividade militar.

Com relação as competências afetivas pessoais, algumas delas são difíceis de serem evidenciadas na prática desportiva, apesar de estarem presentes, como por exemplo a coerência. De qualquer forma, as demais são de fácil identificação; coragem, dedicação, imparcialidade, decisão, confiança, persistência, resistência, dentre outros.

Como exemplos de competências afetivas interpessoais, destacam-se a comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia. Há também a persuasão e o tato, que são de menor aplicabilidade no meio esportivo. (BRASIL, 2011).

Outra questão a ser comentada é a liderança pelo exemplo, muito relacionada à credibilidade. O líder que prega certa atitude, porém não a executa, não terá credibilidade nenhuma com seus liderados. Consequentemente haverá a perda de confiança na figura do líder, causando a total quebra de todas as bases da liderança. Ao se praticar a liderança, o indivíduo é inculcado de certa forma de uma obrigação moral de corrigir suas atitudes e agir baseado nos valores éticos e morais.

Portanto, foram apresentadas uma série de competências que caracterizam e dão forma à figura do líder, independente da ocasião. Nos capítulos seguintes, serão abordadas mais especificamente as características e particularidades da liderança no esporte. É importante salientar que por mais que uma determinada característica seja mais difícil de identificar em algum contexto, não significa necessariamente que ela não esteja presente. Cada ambiente proporcionará as condições favoráveis para que uma competência específica seja mais desenvolvida em detrimento de outra.

2.4 O ESPORTE

Nesse capítulo serão abordados conceitos relacionados ao esporte, bem como seu desenvolvimento no Exército Brasileiro. Segundo Battistuzzi:

Esporte é uma ação institucionalizada, convencionalmente regrada, que se desenvolve com base lúdica, em forma de competição entre duas ou mais partes oponentes ou contra a natureza, cujo objetivo é, através de uma comparação de desempenhos, designar o vencedor ou registrar o recorde; seu resultado é determinado pela habilidade e estratégia do participante, e é para este gratificante tanto intrínseca como extrinsecamente (BETTI, 1991, apud BATTISTUZZI, 2005. p. 09).

Dessa forma, através da competitividade, o esporte propicia um ambiente na qual seus praticantes busquem se superar tanto fisicamente quanto mentalmente todos os dias. Esse fato está correlacionado com a liderança, levando em consideração todas as características da figura do líder que foram apresentadas anteriormente. O indivíduo que pratica esportes com certa constância, tenderá a ter maior facilidade no processo de desenvolvimento atitudinal inerente ao líder do futuro.

No Exército Brasileiro, a prática desportiva vem se desenvolvendo ao decorrer dos anos. A criação da Liga Militar de Football (Organização Militar considerada a formadora da atual Comissão de Desportos do Exército), em 1915, e a fundação da União Atlética da Escola Militar (Embrião da atual Escola de Educação Física do Exército), em 1919, pelo Marechal Newton de Andrade Cavalcanti, são provas de que a contribuição militar em prol do esporte nacional não é recente.

Atualmente, a Escola de Educação Física do Exército é uma instituição referência na área de Educação Física em âmbito nacional. Segundo o Centro de Capacitação Física do Exército (2018):

Dentro ainda do escopo de contribuição para o desenvolvimento do Desporto Nacional, a Escola de Educação Física do Exército (EsEFEx), instituição de ensino superior, é reconhecida como “Berço do ensino racional e metódico da Educação Física em solo nacional”. Nos bancos escolares da nossa gloriosa EsEFEx foram formadas algumas referências do esporte nacional, como o Capitão **Cláudio Coutinho** e até a campeã de natação **Maria Lenk**, que compôs a primeira turma de professores da Escola Nacional de Educação Física e Desportos, da Universidade do Brasil, entre outros.

Panorama atual da gestão esportiva dentro do Exército Brasileiro

Nos dias atuais, a gestão da Educação Física e do Desporto dentro do Exército Brasileiro é coordenada pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx), sendo o Centro de Capacitação Física do Exército (CCFEx) a organização militar responsável pelo planejamento, capacitação de pessoal, pesquisa e gerenciamento das equipes esportivas.

Programas de desenvolvimento do desporto

Com o objetivo precípua de apoiar o desenvolvimento do desporto nacional, o Exército Brasileiro toma parte de importantes projetos. Seja como coordenador, ou como colaborador, apoiar projetos sólidos no campo do esporte e da educação física geral é uma das atribuições da Força Terrestre. Nesse sentido, é importante lembrar que o Programa de Atletas de Alto Rendimento (PAAR) foi criado após as quatro primeiras edições dos Jogos Mundiais Militares (JMM).

Os principais objetivos do PAAR do Exército Brasileiro são:

- representar o Exército Brasileiro em competições nacionais e internacionais;
- motivar a prática esportiva e transferir conhecimento ao público interno;
- reforçar a imagem da Força no País e no exterior; e
- contribuir para o desenvolvimento do desporto nacional. (BRASIL, 2018).

A contribuição do Exército Brasileiro ao desenvolvimento do desporto nacional tem sua essência na importância do esporte na formação militar. Esta tem, em todos os níveis, a Educação Física como um dos pilares mais importantes. Para exemplificar, o Marechal José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque, idealizador da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), fez questão de destacar em seu discurso ao assumir a Escola Militar do Realengo, em 1931: “A formação do oficial brasileiro, em seu primeiro lance na Escola Militar, terá como base a Educação Física, como meio a cultura geral científica e como fim a mais rigorosa preparação profissional. Desse tríplice aspecto resultarão, seguramente, as qualidades morais indispensáveis ao oficialato e que deveis cultivar desde já.” (BRASIL, 2018).

Portanto, a AMAN incentiva a prática desportiva durante os 5 anos de formação. Visando competir a NAVAMAER, as equipes esportivas treinam diariamente em busca de aprimorar sua técnica e seu condicionamento físico para lograr êxito durante a competição. No total, existem 14 modalidades que podem ser competidas pelos Cadetes; futebol, basquete, vôlei, hipismo, esgrima, pentatlo militar, pentatlo moderno, triatlo, orientação, atletismo, judô, natação, polo aquático e tiro. O processo seletivo para definir os integrantes das diversas equipes ocorre durante as Olimpíadas Acadêmicas, na qual os militares tem a oportunidade de competir e bem representar suas Armas, Quadro ou Serviço.

2.5 A LIDERANÇA NO ESPORTE

Para caracterizar de forma mais clara a liderança no meio esportivo, deve-se tomar como exemplo alguns atletas ou treinadores que se destacaram em suas respectivas modalidades e se tornaram símbolos da liderança mundo afora. Através de suas conquistas e realizações, eles evidenciaram sua liderança no mundo esportivo e influenciaram milhares de praticantes de esportes ao redor do mundo, independente do nível técnico.

Um dos casos mais famosos de liderança no esporte é o do multicampeão como jogador e treinador de voleibol; Bernardinho. Ele conta sua trajetória de sucesso no esporte em seu livro *Transformando Suor em Ouro*, na qual ele próprio descreve de que maneira a liderança afeta no desempenho coletivo e na busca constante pelas conquistas. Segundo ele, “O líder não é apenas o capitão, como se imagina no esporte, mas aquele que dá o exemplo, seja treinando, jogando ou mesmo longe da quadra, o que contribui para o aprimoramento do time.” (BERNARDINHO, 2006).

Percebe-se a importância do líder servir como exemplo aos demais. Ele deve buscar sempre o aprimoramento coletivo em detrimento do seu autoaperfeiçoamento. Uma vez que o desempenho da equipe está em constante evolução, os destaques individuais naturalmente irão surgir. E esse ensinamento deve ser inserido também no meio militar, uma vez que os líderes militares comandam frações constituídas por indivíduos que formam um grupo coeso que deve estar preparado para cumprir inúmeras missões.

Outro caso notório de liderança no esporte é do ex-treinador de futebol Sir Alex Ferguson. Após uma carreira discreta como jogador, se tornou treinador e veio a conquistar 50 títulos nos 27 anos em que esteve no comando da equipe do Manchester United. Com a parceria do ex-jornalista Michael Moritz, ele escreveu o livro “Liderança: O que aprendi com a vida e nos meus anos no Manchester United”.

No decorrer do livro, ele descreve experiências nas quais a liderança foi fator preponderante para o sucesso do seu time. Segundo Moritz:

A segunda coisa que ficou clara foi que os princípios da liderança são atemporais, que o jargão opaco encontrado em vários livros de administração não passa de um truque de propaganda. A saída não é decorar uma lista de princípios básicos de liderança (o que qualquer adolescente inteligente de catorze anos é capaz de fazer), mas ter o vigor, o conhecimento e as habilidades necessárias para implementá-los com consistência. Peça a Sir Alex que escolha três palavras para resumir sua abordagem relativa à liderança e ele escolherá três palavras que começam com a mesma letra: preparação, perseverança e paciência. Insista para que escolha uma palavra só, e ele ficará com: consistência. (MORITZ, 2016).

Nesse trecho retirado do livro cabe ressaltar a importância do líder não somente possuir o conhecimento teórico, porém também saber aplicá-lo. Como o autor menciona, qualquer adolescente inteligente consegue decorar princípios básicos de liderança, porém dominar as habilidades necessárias é um processo empírico que requer tempo e dedicação.

Em ambos os casos citados, a liderança é mencionada como um pilar indispensável para trilhar o caminho do sucesso. Em toda equipe campeã, independente do esporte, é possível notar que alguns atletas assumem o papel de líder e são capazes de influenciar seus companheiros a fim de se obter a melhoria no desempenho coletivo.

Fazendo uma comparação do mundo esportivo e do meio militar, a liderança possui semelhanças que podem ser compartilhadas e usadas para que cada grupo alcance um objetivo próprio. Tanto o capitão de uma equipe de futebol, quanto o Oficial Subalterno que comanda um Pelotão, devem servir de exemplo para que seus companheiros ou subordinados sejam um reflexo de suas atitudes e priorizem as necessidades coletivas em detrimento das necessidades iniciais.

Portanto, os comandantes das pequenas frações do Exército Brasileiro devem inspirar-se com os grandes líderes esportivos, de modo que o líder seja uma figura importante no desenvolvimento da coesão da tropa e o espírito de corpo. Uma tropa comandada por líderes eficientes é sinônimo de uma tropa coesa e adestrada, apta a enfrentar os desafios cada vez mais complexos do mundo atual.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO E PROCEDIMENTOS

Com a intenção de aprimorar e sustentar o Trabalho de Conclusão de Curso, foi realizada uma pesquisa do tipo dedutiva. Foi realizada uma pesquisa de campo para a obtenção dos principais dados do estudo. O questionário estruturado foi aplicado não somente aos Cadetes da AMAN que tiveram a oportunidade de participar de alguma equipe e praticar atividades desportivas mais frequentemente durante a formação, como também Cadetes que não tiveram essa oportunidade.

Procurou-se obter informações a partir dos militares em formação na AMAN que aceitaram participar voluntariamente desta pesquisa. Utilizou-se observação direta à amostra estudada, tendo em vista que o autor desta pesquisa faz parte da amostragem, e também entrevista para obter dados de Cadetes que puderam representar a Academia em competições desportivas e aplicar os conhecimentos adquiridos para desenvolver a liderança militar no comando dos seus subordinados.

A pesquisa se constituiu em um questionário realizado de forma “*Online*”, através da plataforma Google Forms, na qual foram realizadas perguntas com respostas diretas e resumidas relacionadas ao assunto. Os dados obtidos foram compilados e reorganizados a fim de se produzir novos gráficos ou outras formas de interpretação dos mesmos.

Para se atingir os objetivos esperado, foram tomados os seguintes procedimentos:

A princípio, foi realizada uma revisão de diversas pesquisas bibliográficas e documentais com o objetivo de amparar esse trabalho. Dessa forma, foi construída uma base teórica na qual foram extraídas informações utilizadas durante o desenvolvimento. Essa base foi formada com conhecimentos oriundos de manuais e portarias do Exército Brasileiro, bem como revistas, artigos científicos e livros de estudiosos acerca do tema.

Verifica-se que é possível encontrar muitas publicações sobre o assunto e essa diversidade de obras facilitou o desenvolvimento desse Trabalho de Conclusão de Curso. Com relação a qualidade, todas consultas realizadas em manuais e portarias do Exército Brasileiro tem um elevado grau de confiabilidade e também de relevância, visto que o Exército é a instituição de maior credibilidade no âmbito nacional e investe em pesquisas relacionadas a essa área de estudo. Para exemplificar, cita-se o trabalho desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa da Capacitação Física do Exército relacionado ao esporte e liderança.

Em seguida, foi delimitado o universo a ser analisado e confeccionado o questionário. O qual foi composto de cinco questões, onde o respondedor deveria expor sua opinião acerca

do tema. No total, foram contabilizadas 66 respostas coletadas em um período de duas semanas. Na última questão, que mencionava os atributos desenvolvidos pelo esporte, havia a possibilidade de acrescentar alguma ideia que não estava contida dentre as opções apresentadas.

Foram utilizados métodos de Estatística Descritiva, uma vez que visam “organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas.” (REIS, 2002, P. 5). Através das respostas, foram gerados gráficos quantitativos que serão interpretados posteriormente. Ressalta-se que os resultados atingidos e a análise dos mesmos foram correlacionados com os conceitos e teorias abordados na parte da revisão de literatura.

4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os resultados obtidos na pesquisa em formato de questionário que foi realizada entre Cadetes de todos os anos atualmente cursando o curso de formação de Oficiais na Academia Militar das Agulhas Negras. Esse conjunto de dados serão analisados visando evidenciar e concluir sobre a utilização do esporte como uma ferramenta no desenvolvimento da liderança.

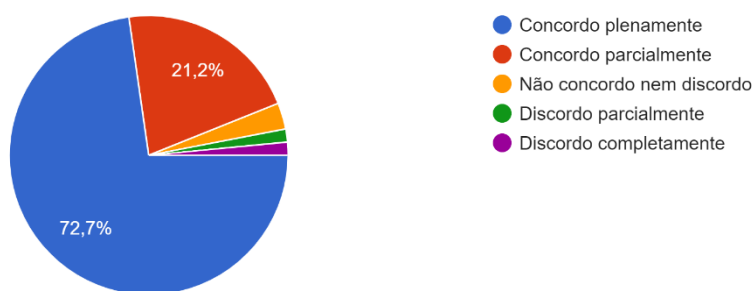
Vale ressaltar que o questionário foi apresentado em um universo de militares diretamente ou indiretamente envolvidos com o tema proposto. Dentro desse universo, haviam não somente Cadetes integrantes de diversas equipes esportivas, como também Cadetes não praticantes de esportes que tiveram a possibilidade de contribuir com suas opiniões acerca do assunto. Com um total de 66 respostas, temos como resultados os gráficos que serão verificados a seguir.

O primeiro questionamento foi relativo à eficiência da utilização do esporte para auxiliar no processo de desenvolvimento da liderança no âmbito militar.

Gráfico 1:

O esporte é uma ferramenta eficiente no processo de desenvolvimento da liderança dos comandantes de pequenas frações.

66 respostas



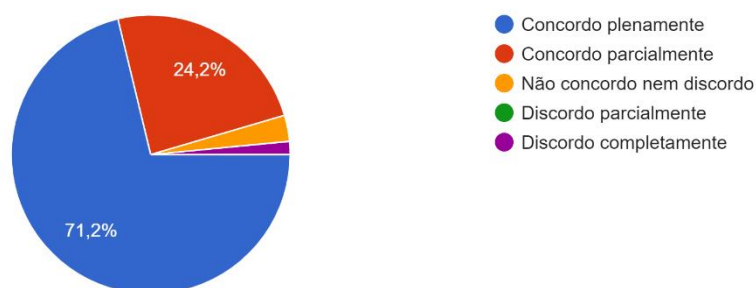
Fonte: AUTOR (2020)

Analisando o gráfico 1, que aborda o esporte relacionado ao desenvolvimento da liderança, evidencia-se que 72,7% dos militares questionados assinalaram que concordam plenamente com essa afirmação, ou seja, uma porcentagem considerável do universo em questão considera o esporte como mais um possível auxílio para se atingir o objetivo

principal; formar o futuro líder militar. Somados aos 21,2% que concordam parcialmente, é notório que dentro do universo de entrevistados, há um forte consentimento de que o esporte é de fato uma ferramenta a ser utilizada com essa finalidade.

Gráfico 2:

O esporte desenvolve atributos inerentes aos líderes militares.
66 respostas

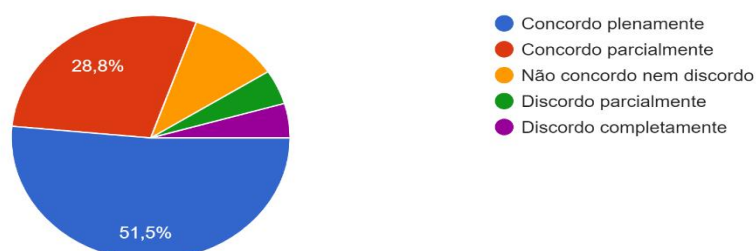


Fonte: AUTOR (2020)

No gráfico 2, foi mencionada a relação entre o esporte e os atributos que inegavelmente devem ser intrínsecos aqueles que buscam a liderança, seja ela qual for. Observa-se que 95,4% concordam de alguma maneira que o esporte possui também a função de desenvolver esses atributos, tais como rusticidade, decisão, equilíbrio emocional, persistência, dentre outros. Com menos de 5% dos entrevistados afirmando que não concordam nem discordam ou discordam completamente, é possível evidenciar que o esporte desenvolve esses atributos.

Gráfico 3:

O esporte imita o combate.
66 respostas



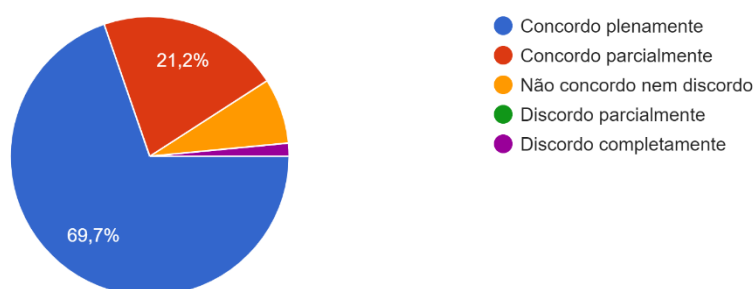
Fonte: AUTOR (2020)

Analisando o gráfico 3, conclui-se que o esporte pode proporcionar um ambiente que simule, dentro de suas limitações, aquele que será encontrado em combate, na qual o militar é levado a tomar decisões sob pressão que irão afetar não somente a ele, mas à sua equipe. Ao analisar as respostas, verifica-se que 51,5% concordam plenamente, enquanto 28,8% concordam parcialmente, ou seja, não em sua totalidade.

Gráfico 4:

O esporte proporciona oportunidades para o militar liderar outras pessoas em situações atípicas do nosso cotidiano.

66 respostas



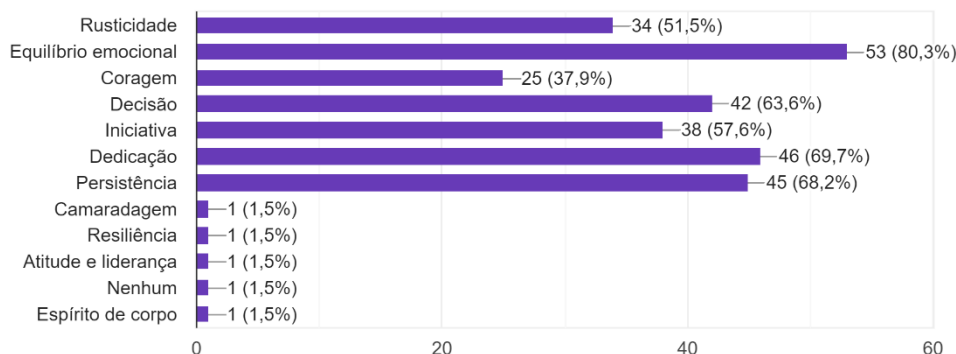
Fonte: AUTOR (2020)

A quarta afirmação diz respeito à possibilidade dos praticantes de esportes se depararem com situações que não encontramos no nosso dia-a-dia, mas que exigem do líder a tomada de ações na qual se evidenciem todos os atributos já mencionados anteriormente. Nesse ambiente, proporcionado por competições esportivas, é notória a necessidade do militar externar suas características de liderança, dentre as quais podemos citar o equilíbrio emocional no momento da tomada de decisões e a iniciativa para agir sempre alinhado com o comprimento do objetivo final. Ao verificar os dados obtidos, nota-se que 90,9% concordam de alguma forma com essa afirmativa, ou seja, 59 dos 66 respondedores, demonstrando que dentro do universo da amostra, a grande maioria compactua com a ideia do esporte proporcionando tais oportunidades.

Gráfico 5:

Quais atributos são melhor desenvolvidos durante a prática de esportes?

66 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

Na última questão, diferentemente das demais, o questionado não deveria assinalar se concordava ou discordava de uma afirmação, mas deveria eleger dentre os atributos apresentados, quais deles são melhores desenvolvidos durante a prática de esportes. Vale ressaltar que havia também a possibilidade de acrescentar outro atributo que não estava dentre os apresentados, e o entrevistado podia selecionar quantos atributos ele julgasse necessários. Dessa forma, o atributo mais escolhido foi o equilíbrio emocional, com 53 votos dentre os 66 possíveis. Em segundo lugar, a dedicação com uma porcentagem de 69,7% e em seguida a persistência com 68,2%. Além desses, temos a decisão com 42, a iniciativa com 38, a rusticidade com 34 e a coragem com 25 votos. Deve-se citar que além dos atributos apresentados no questionário, outras ideias foram acrescentadas pelos respondedores; a camaradagem, a resiliência, a atitude e liderança e o espírito de corpo. Com apenas 1 voto, representando 1,5% das 66 respostas, a opção que afirma que nenhum atributo é desenvolvido pelo esporte foi assinalada.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo reforçar a evidência de que há alguma relação entre a prática desportiva e o desenvolvimento da liderança e de que forma essa ligação pode ser aproveitada a fim de auxiliar os futuros líderes do Exército Brasileiro.

Desta maneira, foi realizada uma revisão em diversos conceitos e definições que foram extraídos de manuais e estudos científicos sobre o assunto. Durante o desenvolvimento, foram citados vários aspectos sobre a liderança, bem como seus tipos e de que maneira ela é percebida em situações diferentes. Seja no esporte ou seja em um ambiente militar, ela possui a mesma essência tendo semelhanças e peculiaridades.

Por fim, a realização de uma pesquisa sob condições já citadas anteriormente. Em todas as questões propostas, as opiniões coletadas foram contundentes; o esporte desenvolve atributos inerentes aos líderes e propicia condições para o crescimento da liderança. Dentre esses atributos, pode-se citar o equilíbrio emocional, a dedicação e a persistência como os mais latentes.

Através de uma apreciação desse compilado de dados, pode-se afirmar a seguinte conclusão: o esporte é de fato uma ferramenta eficiente no processo de desenvolvimento da liderança. Através da prática desportiva, é possível despertar e trabalhar a formação do líder em sua plenitude. Cabe aos militares serem capazes de internalizar todos aqueles atributos e características indispensáveis ao exercício da liderança, seja ela qual for.

Portanto, deve-se observar o esporte como mais um caminho que pode ser percorrido com o intuito de desenvolver líderes. As escolas de formação das Forças Armadas já utilizam do esporte como uma ferramenta para essa finalidade. No exemplo da AMAN, as equipes são convocadas e preparadas para a NAVAMAER, competição na qual participam ainda a Academia da Força Aérea e a Escola Naval. Mais importante que os resultados das competições, são os atributos desenvolvidos durante esse período, e os valores inculcados, como o espírito de corpo e a lealdade com os demais.

Segundo Rui Barbosa, “O Exército pode passar cem anos sem ser usado, mas não pode passar um minuto sem estar preparado”. Dessa forma, conclui-se que ao praticar esportes, ocorre simultaneamente uma preparação indireta para a atividade fim do Exército Brasileiro; o combate. A prática desportiva deve ser incentivada nas Organizações Militares, para que

cada vez mais seus integrantes sejam qualificados em valores e tomadas de decisões, trazendo benefícios não somente às Forças Armadas como também à sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Cadeira de Metodologia da Pesquisa Científica**: Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. Resende: Acadêmica, 2008.
- ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Cadeira de Liderança Militar**. Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN. Resende: Acadêmica, 2012.
- BAPTISTA, Igor Carlos. O projeto de Avaliação e Acompanhamento de Área Atitudinal como indicador na formação do Oficial combatente do Exército Brasileiro. **Anuário da Academia Militar as Agulhas Negras**, n. 3, 2013.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextance, 2006.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **IP 20-10: Liderança Militar**. Brasília, 1991.
- DELGADO, Archimedes F. **Liderança - A arte de conduzir ao sucesso o líder cultivador**. 1. ed. São Paulo: All Print, 2012.186p.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exércitos Brasileiro. **C 20-10: Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.
- CASTROS, F.F.S. **Liderança nos baixos escalões**. A Defesa Nacional, Rio de Janeiro, A Defesa Nacional, Rio de Janeiro, RJ. Ano LXX o, nº 709, set. 1983.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2008. 896p.
- NOCE, F. **A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança**. Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício, Belo Horizonte, v. 0, p. 55-67, 2006.
- GARDNER, Howard. **Mentes que lideram: uma anatomia de liderança**. São Paulo: Artmed, 1990.
- HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de líderes**. Resende: Ed. Acadêmica da AMAN, 2001.
- WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Tradução de Omar de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. 266p.
- ANDRADE, Gustavo. **Liderança no esporte: as lições de 6 grandes campeões**. Disponível em: <https://penser.com.br/lideranca-no-esporte-licoes/>. Acesso em: 27 Jul. 2020.
- SOEIRO, R. S. P. **Exército Brasileiro: atividades físicas e esportivas**. Disponível em: <www.cev.org.br>. Acesso em: 03 maio 2018.

MARQUES, José Roberto. **As características de liderança no esporte**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/as-caracteristicas-de-lideranca-no-esporte/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

SAMULSKI, Dietmar. **Psicologia do esporte**. Editora Manole, 2002.

LOUGHEAD, T. M.; HARDY, J. An examination of coach and peer leader behaviors in sport. **Psychology of Sport and Exercise**, Champaign, v. 6, p. 303-312, 2005.

GOMES, A. R. S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 205 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Minho, 2005.

CHELLADURAI, P.; SALEH, S. D. **Preferred leadership in sports**. *Can. J. Appl. Physiol.*, Champaign, v. 3, n. 1, p. 84-92, 1978.

CHELLADURAI, P. **Leadership in sports**. In: SILVA, J. M.; WEINBERG, R. S. (Ed.). *Psychological foundations of sports*. Illinois: Human Kinetics, 1984.

BECKER. JR., B. **Psicologia aplicada ao treinador esportivo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2002.

REIS, E.A., REIS I.A. **Análise Descritiva de Dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. 2002.

CCFEX. **O Exército Brasileiro e o apoio ao desporto nacional**. Disponível em: https://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/o-exercito-brasileiro-e-o-apoio-ao-desporto-nacional. Acesso em: 24 abr. 2020.

BETTI, M. **Educação física e sociedade**. São Paulo: Editora Movimento, 1991.

BATTISTUZZI, V. **O Esporte enquanto conteúdo conceitual, procedimental e atitudinal nas aulas de educação física escolar**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado) - UNESP, Rio Claro, 2005.