

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

**Esdras Vilhagra Faria**

**A IMPORTÂNCIA DO ESPORTE NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO  
FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Resende  
2020**

Esdras Vilhagra Faria

**A IMPORTÂNCIA DO ESPORTE NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO  
FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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

Orientador: Ten Inf Lúcio Luís dos Santos

Resende  
2020

Esdras Vilhagra Faria

**A IMPORTÂNCIA DO ESPORTE NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO  
FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

Banca examinadora:

---

**Lúcio Luís dos Santos, 1º Ten**  
(Orientador)

---

**Jonas Machado Ferreira, Cap**

---

**Cayo Felliphe da Costa Parente, 1º Ten**

Resende  
2020

Dedico esse trabalho, primeiramente a Deus por ter sempre me guiado e me ajudado, aos meus pais, Antonio e Sandra, e irmã, Deborah, que incansavelmente têm me apoiado durante este difícil curso e me encorajado em muitos momentos de dificuldade. À minha noiva Beatriz que nunca deixou de me apoiar e acolher quando sempre precisei.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado a vida, as oportunidades e capacidades para que eu chegasse nesse momento. Agradeço aos meus pais, Antonio e Sandra que sempre me deram todo o apoio, em todos os âmbitos, para que eu chegasse até o fim da minha formação e sempre oraram por mim em meus momentos difíceis e estiveram comigo nas minhas conquistas. Agradeço à minha irmã, Deborah, que desde o princípio, também tem me ajudado, me acolhido em muitos momentos. À minha noiva, Beatriz, que me sempre esteve comigo enfrentando toda a distância e tem crescido diariamente comigo. Agradeço também aos meus amigos e irmãos de farda que conheci nessa caminhada e criei amizades que durarão por toda a vida. Finalmente, agradeço ao Cap Humberto que trouxe ao meu conhecimento essa carreira e me apoiou sempre para que eu ingressasse na Academia Militar das Agulhas Negras e me apoiou sempre para que continuasse na minha caminhada até a conclusão deste curso.

## RESUMO

### A IMPORTÂNCIA DO ESPORTE NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: Esdras Vilhagra Faria  
ORIENTADOR: Ten Inf Lúcio Luís Santos

**INTRODUÇÃO:** Fez-se uma explicação breve do tema estudado neste trabalho, apresentando os assuntos, sendo eles a liderança e o esporte. É apresentada a necessidade de o tema ser estudado devido à grande contribuição que o esporte tem para o desenvolvimento da liderança, e a importância da liderança para o futuro oficial. **REFERENCIAL METODOLÓGICO:** Foi apresentado o tipo de pesquisa que foi realizado, os métodos para adquirir conhecimento prévios para esse trabalho, o método de pesquisa e pesquisa de campo realizada através de um questionário virtual não validado com o universo de 140 atletas, civis ou militares, profissionais ou amadores, com o objetivo de avaliar a importância do esporte para o desenvolvimento da liderança. **REFERENCIAL TEÓRICO:** Foi apresentada toda a base teórica para justificar e consolidar o tema proposto pelo trabalho, através de artigos, livros, manuais, revistas de autores no âmbito da liderança e do esporte. A base teórica explorou os assuntos liderança e esporte relatando o histórico, as definições e as consequências para identificar a contribuição e influência do esporte para o desenvolvimento dos atributos da liderança. **CONCLUSÃO:** Foi relacionada base teórica com os resultados obtidos na pesquisa de campo, buscando atingir os objetivos específicos e o objetivo geral. Na pesquisa de campo foi obtida a percepção destes atletas em como o esporte contribui para a liderança, concluindo que dentro do esporte ocorre essa influência, sendo imprescindível salientar que para a formação militar do futuro oficial do Exército Brasileiro, o esporte é uma ferramenta agregadora e colaboradora neste processo tão importante para o futuro líder militar.

**Palavras-chave:** Liderança. Militar. Esporte. Desenvolvimento. Líder.

## ABSTRACT

### THE IMPORTANCE OF SPORTS IN DEVELOPING LEADERSHIP IN THE FUTURE BRAZILIAN ARMY OFFICER

AUTHOR: Esdras Vilhagra Faria  
ADVISOR: Ten Inf Lúcio Luís Santos

**INTRODUCTION:** It was made a brief explanation of the subject studied, presenting the leadership and sports. It was presented the need of the subject be studied because of the great contribution that sports do to the leadership development, and the importance of leadership to the future leader of the Army. **METHODOLOGICAL REFERENCE:** It was presented the kind of research realized, the methods to acquire the necessary knowledge to this study, the method of research and the field research realized through a non validated virtual questionnaire with 140 athletes, civilian and military, professionals and amateurs, with the goal to identify the importance of sports to the leadership development. **THEORETICAL REFERENCE:** It was presented the theoretical basis to justify and consolidate the subject proposed by this study through articles, books, manuals, magazines of authors in the field of leadership and sports. The theoretical basis explored the leadership and sports telling the historical, definitions and consequences to identify the contribution and influence of sports to the leadership development. **CONCLUSION:** The theoretical basis was related to the obtained results in the field research, seeking to achieve the specific goals and the general goal. In the field research was obtained the athletes perception in how sports contribute to the leadership, concluding that sports do that role, and it's important to point that sports are na aggregator and contributor tool to influence the leadership to the future leader of the Brazilian Army.

**Keywords:** Leadership. Military. Sport. Development. Leader. Contribution.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qual o seu posto? (caso seja civil, assinale “civil”).....	30
Gráfico 2 – Qual sua modalidade de esporte? .....	31
Gráfico 3 – Qual o maior nível de competições que já participou? .....	31
Gráfico 4 – Qual das características de seu treinador e/ou capitão da equipe você observou ser mais importante nas equipes que já participou? .....	32
Gráfico 5 – Você se considera um líder na sua equipe esportiva? .....	33
Gráfico 6 – As situações vividas nas equipes ajudaram no seu desenvolvimento de liderança? .....	33
Gráfico 7 – Você acha que o esporte contribui para o desenvolvimento da liderança no atleta .....	34
Gráfico 8 – O que é liderança pra você? .....	34



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	10
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
<b>2 REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	<b>12</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA .....	12
2.2 MÉTODOS .....	12
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
3.1 LIDERANÇA .....	14
3.2 LIDERANÇA MILITAR .....	15
3.2.1 Fatores Da Liderança .....	16
3.2.2 Teoria Da Liderança Do Campo Social.....	17
3.2.3 Pilares Da Liderança Militar.....	18
3.2.4 Atributos do Líder Militar.....	18
4.3 ESPORTE OU DESPORTO .....	20
4.3.1 Origem do Esporte.....	21
4.3.2 Classificação dos Esportes .....	21
<b>5 A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO ESPORTE PARA O MILITAR</b> .....	<b>23</b>
5.1 O Esporte no Exército Brasileiro.....	23
5.2 RELAÇÃO ENTRE O ESPORTE E LIDERANÇA.....	24
5.3 O REFLEXO DO PREPARO FÍSICO NA SAÚDE DO MILITAR, EM SUA LIDERANÇA. ....	25
5.4 O ESPORTE E A LIDERANÇA EM FORÇAS ARMADAS ESTRANGEIRAS .....	27
<b>6 ESTUDO DE CAMPO</b> .....	<b>30</b>
6.1 RESULTADOS .....	30
<b>7 DISCUSSÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>8 CONCLUSÃO</b> .....	<b>38</b>
<b>9 CRONOGRAMA</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXO A - ENTREVISTA COM OS ATLETAS</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido para desenvolvimento do estudo neste trabalho é sobre a contribuição do esporte para desenvolvimento da liderança. A liderança é uma área de estudo abrangida dentro das Ciências Militares, conforme a Portaria n° 517, de 26 Set 00, do Comando do Exército Brasileiro (BRASIL, 2000).

Neste contexto, a instituição que tem o papel de formar o futuro oficial da linha militar bélica do Exército Brasileiro é Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) (BRASIL, 2016). Nesta formação incluem-se aspectos profissionais, psicológicos, técnicos, sociais, físicos, dentre outros, o aspecto tratado neste trabalho de conclusão de curso, a Liderança.

Além do currículo formal apresentado pela AMAN, há outras formas complementares capazes de contribuir os atributos necessários para o desenvolvimento da liderança do oficial do exército, dentre elas se observa a imprescindível colaboração do esporte no currículo de cadetes como importante forma de percepção, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos atributos da liderança, como por exemplo, cooperação, iniciativa, espírito de corpo, camaradagem.

A liderança se apresenta como característica imprescindível para que um oficial do Exército Brasileiro consiga exercer seu comando sobre seus liderados, pois segundo Gardner (1990) o processo de persuasão ou exemplo que um indivíduo utiliza para influenciar e induzir um grupo a se dedicarem e buscarem objetivos em comum do líder e seus subordinados é a liderança. Desta forma, o exercício eficiente do comando, através da liderança, requer que haja uma devida preparação no processo de formação e graduação do oficial do Exército Brasileiro.

A escolha do tema se justifica pelo fato de o esporte ser fundamental para contribuir no desenvolvimento da liderança. Pode se observar esta importância do esporte a partir da afirmação de Bernardinho (2006, p. 114), “A missão do líder e sua contribuição de buscar o máximo de cada muitas vezes contrariam interesses, mas ele deve seguir suas convicções sem buscar popularidade, e sim o melhor para sua equipe”, ou seja, este trecho do autor corrobora com a afirmação acima de Gardner que o líder utiliza desse processo de persuasão (liderança para Gardner e missão do líder para Bernardinho) para atingir os objetivos em comum do grupo, em outras palavras, o melhor para sua equipe.

O esporte se mostra como uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento da liderança, pois leva o atleta a situações em que o levam a desenvolver e formar atributos essenciais para um líder, como novamente, Bernardinho (2006) diz em seu livro

*Transformando Suor em Sangue*, no qual uma de suas atletas, Cristina, não era uma atleta detentora de um supertalento, mas ela possuía qualidades que a tornava um exemplo, uma referência para as outras jogadoras. Ele diz que Cristina passava a mensagem de ser uma líder através de suas ações, de não desistir e seguir em frente, independente dos obstáculos. Bernardinho diz que essa conduta de Cristina constitui um dos princípios mais caros dos atributos de liderança

Essa situação de não desistir e seguir em frente desenvolve e consolida esse atributo da liderança mencionado por Bernardinho, e demonstra que mesmo quando faltam atributos técnicos, havendo a liderança, o exemplo que se passa para o restante do grupo é de grande influência. Desta forma também ocorre nas frações militares, nas quais o comandante deve demonstrar bom exemplo, como profissional e também como cidadão (AMAN, 2015) e seguir em frente para cumprir os objetivos e a missão. Sendo assim, observa-se uma grande semelhança entre situações que ocorrem no contexto das equipes esportivas e nas frações militares.

Com base nesse questionamento, é oportuno avaliar como a liderança pode ser desenvolvida dentro do esporte, em relação ao treinador e aos próprios atletas. Além disso, é essencial identificar e apresentar os conceitos de liderança e esporte, e por fim, principalmente, apontar a importância do esporte para a contribuição do desenvolvimento da liderança no oficial do Exército Brasileiro.

Esta pesquisa se justifica para valorizar, intensificar e estimular a prática de esportes por parte dos cadetes atletas ou não atletas da AMAN, visando complementar e enriquecer a formação, sem prejudicar os estudos acadêmicos ou militares propriamente ditos. E desta forma, graduar os oficiais do Exército Brasileiro com atributos mais desenvolvidos, preparados para enfrentar situações de combate e do dia-a-dia para quando chegarem nos corpos de tropa do Exército Brasileiro. Sendo assim, depois de haver a exposição do porquê explorar este tema, por fim há o questionamento: Como o esporte pode contribuir para o desenvolvimento dos atributos da liderança como forma de representar importância e relevância na formação do futuro oficial?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a importância e contribuição do esporte no desenvolvimento dos aspectos da liderança do futuro oficial da linha militar bélica do Exército Brasileiro.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Identificar como a liderança surge dentro do esporte.

Identificar o contexto situacional de um elenco de uma modalidade esportiva, seu treinador e as interações deste elenco para serem aplicadas às frações militares.

Identificar as características afetivas de liderança desenvolvidas pelo atleta a partir do treinamento, prática e interação na equipe em que ele se encontra inserido.

Identificar a contribuição que o esporte causa no atleta de forma a complementar a formação do ensino militar bélico.

## 2 REFERENCIAL METODOLÓGICO

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa exploratória de forma a formar um conhecimento prévio sobre os temas propostos e buscar informações sobre como o esporte pode contribuir para o desenvolvimento da liderança. Foi realizada também uma entrevista com 105 atletas militares e 35 atletas civis, numa pesquisa de campo.

### 2.2 MÉTODOS

Procurando desenvolver os estudos de como o Esporte pode ser importante para o desenvolvimento dos atributos da liderança, foi questionado se a prática do esporte é importante para a contribuição na formação da liderança dos futuros oficiais.

Partindo-se da situação de que o líder necessita tomar decisões, atingir os objetivos sob pressão, necessitando escolher uma conduta de forma rápida, conter o emocional para não perder a capacidade de combate em um conflito, também é importante ressaltar que o esporte proporciona tais oportunidades e situações para que o indivíduo tenha êxito em sua modalidade.

Com o objetivo de alcançar a meta de apresentar a contribuição do esporte no desenvolvimento da liderança, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de liderança e esporte, sobre a história do esporte; foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre autores que falam sobre a liderança dentro do esporte. Para confecção deste trabalho, foram apresentados os conceitos de liderança, liderança militar, dos fatores da liderança. Também foi mostrada a Teoria da Liderança no Campo Social, os pilares da Liderança Militar e alguns atributos necessários ao líder para exercer a liderança. Além disso, também foi apresentado uma breve história do esporte e seu conceito para que assim haja a conciliação dos assuntos propostos ao tema.

De forma a operacionalizar a pesquisa, foram adotados os seguintes procedimentos para esta monografia: No primeiro momento, foram realizadas diversas pesquisas bibliográficas e documentais para obter conteúdo literário que pudesse construir a base teórica para justificar a pesquisa. Através destas pesquisas, foram encontradas revistas- *Estudos Brasileiros sobre o Esporte* (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2010); *Treinar a liderança ou a liderança no treino... ou ambas* (LUKE 2001), artigos, manuais doutrinários do Exército

Brasileiro- IP 20-10 (BRASIL, 1991); EB20-MC-10.350 (BRASIL 2015); C 20-10 (BRASIL 2011), livros – como *Transformando Suor em Sangue* (BERNARDINHO, 2006) de Bernardinho; *Liderança: Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade* (GARDNER, 1990) - de especialistas na área do esporte e liderança.

Foram encontrados vários documentos sobre assuntos do esporte e liderança, porém em menos quantidade no contexto militar. Porém, devido ao fato do esporte e liderança estarem muito atrelados, não houve tanta dificuldade de trazer o assunto proposto para o meio militar, visto que os princípios encontrados da liderança no esporte e da liderança militar são muito similares.

Foi apresentado neste trabalho como o esporte é empregado em Forças Armadas de potências internacionais, de forma a corroborar com a aplicação do esporte para desenvolvimento da liderança no Exército Brasileiro, visto que o exemplo de grandes potências militares internacionais é de grande credibilidade para a mencionada aplicação ao nosso exército.

Sobre os manuais existentes oriundos do Exército Brasileiro, há grande relevância, confiabilidade, visto que constituem documentos oficiais da força terrestre, além do fato do exército proporcionar atletas de alto rendimento, competições de alto nível por muitos anos no Brasil, o que caracteriza um grande conhecimento dos autores responsáveis pela elaboração destes documentos.

Para analisar o objetivo proposto, foi realizada pesquisa utilizando o Google Acadêmico, visto que pode se encontrar grande quantidade de documentos de alta qualidade sobre o tema, oriundos de especialistas.

Foram realizadas entrevistas com atletas militares e atletas regulares de diversificadas modalidades coletivas e individuais, de forma ao resultado e conclusão das pesquisas apontarem como o esporte desenvolveu liderança nos mesmos ou em profissionais com os quais estes entrevistados conviveram ou convivem.

A entrevista foi composta de perguntas sobre experiências práticas, sensoriais e psicológicas no contexto de situações vividas pelos entrevistados e seus conviventes de forma a justificar o tema proposto no trabalho.

É importante ressaltar que o resultado das entrevistas teve como objetivo reforçar e corroborar as teorias abordadas na revisão teórica e discussão.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 LIDERANÇA

Existem conceitos diversos sobre liderança que focam em aspectos diferentes para tentar explicar o tema da melhor forma. Segundo Coutinho (1997) a liderança é um processo que o líder busca obter o envolvimento de seus subordinados para a realização de um objetivo em comum; já segundo Tannenbaum (1970) a liderança é a influência interpessoal realizada através da comunicação para que atinja objetivos específicos.

O tema liderança possui diversos conceitos atribuindo características ao elemento ativo da liderança, o líder, em relação aos elementos passivos, liderados, diante de uma situação para alcançar um objetivo. Dessa forma deve-se levar em conta que algumas variáveis existem neste tema que devem ser levados em conta para que o sucesso da liderança seja garantido. Em relação ao líder, Maquiavel (1532) diz que o príncipe (em nosso contexto, o líder) deve se esforçar para, em cada ação, dar o conceito de um grande homem e de inteligência extraordinária, ou seja, dar bons exemplos e buscar sempre o conhecimento. Neste mesmo conceito, Tzu (2006) diz que a arte da guerra implica em cinco fatores, um deles é o Comando, ou seja, a equidade, amor pelos subordinados e pela humanidade em geral. Sun Tzu diz que o comandante deve ter conhecimento, disciplina, coragem, determinação e a dignidade de um general, sendo estas, virtudes imprescindíveis a ponto de somente com elas, ser capaz de ocupar uma posição de líder em frente a uma tropa. Sun Tzu relata que se o líder for conquistado pelas virtudes e capacidades adquiridas, seus subordinados o obedecerão por prazer e por dever, diz ainda que irão se espelhar no exemplo do líder e desta forma haverá sucesso.

A liderança também pode ser conceituada como um fenômeno duplo no qual a ação de liderar e de seguir o líder se relacionam e se realimentam numa situação que existe uma aproximação entre o líder e os liderados (BURNS, 1978). Contextualizando, o oficial do Exército deve se aproximar de seus subordinados para que crie uma identidade com seus subordinados para que a missão e os objetivos da fração sejam alcançados.

Segundo Coutinho (1997), a liderança pode ser interpretada por três postulados. O primeiro é o fato de a liderança ser um processo de influenciar as pessoas para alcançar um resultado produtivo, ou seja, o comandante conduz os homens. O segundo postulado diz que há uma necessidade de identificar em qual nível, ou categoria que a liderança está sendo aplicada, como se segue.

### **3.1.1 Liderança social**

O líder é reconhecido por conta de seus méritos, virtudes.

### **3.1.2 Liderança executiva**

O líder é reconhecido como tal por conta de uma determinação legal, por normas ou regras

### **3.1.3 Liderança institucional**

O líder é aceito em uma corporação, instituição, sociedade como líder pelo fato de ele se destacar dentre os membros.

### **3.1.4 Liderança intelectual**

O líder obtém este título por conta de sua obra.

### **3.1.5 Liderança militar**

É uma liderança executiva, ou seja, o líder está nesta posição através de determinação legal, mas posteriormente, o líder deve conduzir e aplicar um processo de influência sobre os seus comandados. Sendo a liderança no âmbito militar o tema deste trabalho, exploremos a seguir, caracterizando o terceiro postulado abordado por Coutinho (1997).

## **3.2 LIDERANÇA MILITAR**

A Liderança Militar consiste na capacidade do indivíduo de comandar, chefiar ou orientar subordinados dentro de um sistema, organização de acordo com uma linha de ação (AMAN, 2015). A liderança se caracteriza pelo fato de um indivíduo conseguir estimular, ou ordenar pessoas a realizarem atividades delegadas ou de atribuição destas mesmas. Neste contexto, observa-se também o conceito adotado na AMAN pela Sessão de Liderança, em seu caderno de instrução que diz que a liderança militar é um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, ao mesmo tempo estabelece vínculos afetivos entre os



membros do grupo subordinado, de forma a contribuir para o sucesso dos objetivos da organização militar numa determinada situação (AMAN, 2015).

Desta forma, se vê confirmada a necessidade do líder conquistar o respeito, a influência e formar uma autoridade, através de ordens, sobre seus liderados para que estes realizem ações, buscando o objetivo comum deste grupo formado.

### **3.2.1 Fatores Da Liderança**

Existem fatores a serem considerados no fenômeno da liderança, de forma a analisar como tal fenômeno funciona. Tais fatores são quatro, o líder, liderados, situação e a comunicação (interação) (AMAN, 2015).

Especificamente com relação ao fator do líder, ele deve possuir três capacidades, ser, saber e saber fazer. No que se refere ao que o líder militar deve ser, a personalidade (caráter e temperamento) e seu nível de aptidão física, tanto a saúde quanto o preparo atlético, devem ser os mais adequados para a figura de um líder. Quanto ao que ele deve saber, é o tipo de conhecimentos, obtidos através de estudos ou da experiência do líder, que ele deve possuir, de forma a possuir melhor condições de conduzir com eficiência e sucesso as condutas do grupo sob sua responsabilidade, tanto em situação de crise quanto de normalidade. Finalmente, quanto ao que ele deve fazer, refere-se a sua forma de agir na rotina de normalidade e diante de crises, em pequenos ou graves problemas que surgirem nas diferentes situações existentes, ou seja, o bom exemplo que o líder militar deve demonstrar aos seus liderados (AMAN, 2015).

Desta forma, se o líder conseguir agir destas três formas, ele obterá sucesso em sua posição.

Outro fator de liderança são os liderados, subdivididos em 4 classificações: capazes e dedicados, capazes e pouco dedicados, pouco capazes mas dedicados e por fim, pouco capazes e pouco dedicados. Para que o líder consiga lidar com seus liderados, menos capazes precisarão de mais orientação por parte do comandante e os menos dedicados de maior supervisão. Logo, a forma com que o liderado é, determinará a forma com que o líder irá agir. (AMAN, 2015).

Ainda existe o fator de liderança “Situação”, ou seja, o somatório de todos os aspectos internos e externos que influenciam de alguma forma o grupo, composto por líder e liderados. Estes aspectos são ações ou reações em relação aos assuntos econômicos, políticos, psicossociais, militar, tecnológico, militar.

O fator comunicação é o processo de transmitir informações, pensamentos, sentimentos, ideias com o objetivo de promover interação social entre os membros de determinado grupo. A comunicação é a interação causada entre o líder e os liderados. (AMAN, 2015). Este fator convence, modifica opiniões, instrui, educa, atua sobre o equilíbrio emocional, entre outras formas de agir, para que influencie no conteúdo de estilo de mensagem que se queira transmitir, pois os seres humanos possuem três canais de interação que os influenciam, sendo o auditivo- que as pessoas se baseiam no que ouvem-, tátil – os indivíduos se baseiam naquilo que sentem, tocam- e visual – as pessoas aprendem através do que veem-, desta forma a interação do líder com seus subordinados vai influenciar no comportamento dos mesmos (HECHT, 2003).

### **3.2.2 Teoria Da Liderança Do Campo Social**

Esta teoria se encontra dentro da corrente integradora no que se refere à liderança, e é a teoria amplamente utilizada pela força terrestre para ensinar e estimular a liderança em seus futuros oficiais.

A teoria da liderança do Campo Social é existência e interação dos fatores existentes num determinado momento, ou seja, é a história de cada um dos elementos, o tipo de tarefa de cada um, as variáveis culturais, características do líder, do liderado, a relação entre ambos, o ambiente no qual o grupo está inserido, dentre outras variáveis existentes. Todas estas variáveis e interação entre si vão determinar se há a existência da liderança (AMAN, 2015).

O que se pode entender é que a liderança no campo social envolve todos os fatores da liderança, de forma que a integração de todos estes fatores e todas as características de cada fator geram diversas situações nas quais se pode determinar condutas diferentes, não havendo uma fórmula a se seguir diante de cada situação.

Logo, o líder tem que ter a capacidade de analisar cada situação para encontrar a melhor forma de agir e obter a confiança de seus comandados e por fim a credibilidade, sendo esta a chave da liderança.

Segundo esta teoria, o indivíduo que possui atributos da liderança, porém está fora de uma situação social, não caracteriza um líder. A composição de todas as forças dos elementos coexistentes num determinado contexto, as necessidades dos membros do grupo, com comunicação, vão suscitar a atuação do líder com efetiva liderança. O líder irá causar uma ação com caráter social no contexto do grupo despertando a liderança por parte dos subordinados para com ele (ROSADAS, 2004).

Assim sendo, o líder deve buscar tomar a melhor decisão, levando em consideração o contexto no qual está inserido, ou seja, o enquadramento grupal com a situação apresentada, com equilíbrio emocional, coragem, dentre outras características adquiridas por parte do líder, para que haja sintonia entre todos os fatores existentes naquele determinado campo social, para que assim haja a liderança (AMAN, 2015).

### **3.2.3 Pilares Da Liderança Militar**

O militar que busca se tornar um líder deve ter alguns traços de personalidade necessários para que a liderança seja efetivamente adquirida e ele consiga empregá-la em seus subordinados. Sendo assim, o manual C20-10 (BRASIL, 2011) aponta que a liderança militar está sobre três pilares: a proficiência profissional, senso moral e atitude adequada.

A Proficiência Profissional é a primeira característica que os subordinados observam no seu superior. A capacidade, conhecimento, cultura do líder são parte dessa proficiência e mostram a capacidade do líder de poder avaliar as tarefas, levá-las aos seus subordinados de forma que entendam claramente e finalmente, tomar a melhor decisão para cumprir a missão. O líder deve possuir vigor físico para conseguir comandar as missões de forma adequada; deve conhecer a vida de cada um dos seus liderados e saber lidar e se relacionar com diferentes tipos de pessoas, respeitando as capacidades e limitações de cada um.

O segundo pilar é o Senso Moral que é o bom uso do poder para alcançar o bem comum utilizando-se da honestidade, justiça, moral e ética. Este fator diferencia o bom líder daquele que ocupa o cargo de superior somente para vantagens pessoais.

O terceiro pilar é a atitude adequada que é a característica que habilita o comandante para o exercício da liderança. Ou seja, como o líder utiliza e emprega os valores e virtudes de sua personalidade, através do conhecimento que possui.

### **3.2.4 Atributos do Líder Militar**

O líder militar deve possuir características que o auxiliarão em como lidar com seus subordinados. Essas características vão guiar o líder na melhor maneira de poder tratar seus subordinados para que as missões de rotina ou de combate sejam cumpridas.

Estes atributos são apontados como imprescindíveis pelo Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2015), sendo eles: adaptabilidade, autoconfiança, cooperação,

coragem, criatividade, decisão, dedicação, equilíbrio emocional, entusiasmo profissional, iniciativa, persistência, responsabilidade.

A autoconfiança, segundo Bandura (1990), é o grau de certeza, convicção, firmeza numa crença, sem que a situação momentânea esteja esclarecida, ou seja, é uma situação estável, permanente e global (MACHADO, 2005) que permite que o indivíduo possua confiança em si mesmo para se flexibilizar para planejar e realizar condutas de maneira imediata para solucionar novas situações (AMAN, 2015).

A cooperação está relacionada à interação, ou seja, a formação de vínculos entre os indivíduos de um grupo causa uma alteração na estrutura cognitiva de cada sujeito e do grupo (PIAGET, 1973). Sendo assim, o líder deve formar vínculos com seus subordinados e contribuir espontaneamente para o trabalho de seu grupo, buscando se interessar por seus problemas e cooperando para buscar soluções (AMAN, 2015).

A coragem, segundo Comte-Sponville (2018), é a capacidade de enfrentar, dominar e ultrapassar o medo que supostamente existe ou deveria existir, ou seja, é a capacidade de agir livremente em situações de crise, perigo e dificuldade (AMAN, 2015). Este atributo é importantíssimo para o líder porque, segundo Seligman e Peterson (2004), a coragem é um núcleo consolidado de virtudes do ser humano, sendo elas, a autenticidade, valor, entusiasmo, esforço (perseverança). Desta forma o líder adquire credibilidade para liderar seus subordinados que o seguirão em sua decisão (AMAN, 2015). Também há o conceito de coragem moral, que segundo O'Byrne, Lopez e Petersen (2000), é um comportamento de confronto, mesmo que haja consequências, ou seja, o líder agindo em defesa de um subordinado injustiçado ou reivindicando alguma solicitação não aceita pelo seu escalão superior (AMAN, 2015).

A decisão é a capacidade do líder de escolher e decidir por uma opção que solucione alguma problema. Ou seja, analisar todo o contexto situacional para que dessa forma se tome uma decisão e se tome a melhor decisão. O comandante não pode ser indeciso, omissivo ou inseguro, pois isso pode acarretar no prejuízo de vidas ou de cumprimento da missão (AMAN, 2015).

O líder deve se dedicar à missão do grupo e a realizar um trabalho com seus subordinados, pois conforme Chiavenato (1994), a dedicação e integridade são fatores fundamentais para a condução de pessoas, pois se não houver tais fatores, o resultado é o fracasso. Maxwell (2008) diz que o crescimento de uma organização se origina do crescimento das pessoas que a constituem, e os melhores líderes ajudam seus subordinados a

crecerem não só em relação à vida profissional, mas também na vida pessoal, ou seja, os melhores líderes se dedicam aos seus subordinados.

O Equilíbrio Emocional é uma das capacidades da Inteligência Emocional que Mayer e Salovey (1997) conceituam ser a capacidade de controlar as emoções para crescimento emocional e intelectual. Os líderes sem equilíbrio emocional perdem a confiança de seus subordinados, pois, diante de problemas, podem ficar sem ação em determinada situação de crise, podendo ser tomados pelo medo e não conseguem tomar uma decisão adequada, podem se render às pressões e não cumprirem a missão (AMAN, 2015). Diante disso, segundo Reis *et al.* (2007) o líder que possui o atributo do equilíbrio emocional requer menos esforço cognitivo para resolver problemas emocionais, ou seja, menos esforço para lidar com crises em situações de pressão.

#### 4.3 ESPORTE OU DESPORTO

O esporte, ou desporto, é a atividade física praticada com o objetivo de promover e manter a saúde, preparar indivíduos para competir, procurando utilizar do desenvolvimento das habilidades físicas e motoras, conforme Galatti *et al.* (2008) relatam.

Já segundo Valdir Barbanti o esporte pode ser conceituado:

Esporte é uma atividade competitiva institucionalizada que envolve esforço físico vigoroso ou o uso de habilidades motoras relativamente complexas, por indivíduos, cuja participação é motivada por uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos. (BARBANTI, 2006, p. 57).

Sendo assim, o esporte por si só, representa uma busca de melhoramento físico através da competição e busca pela vitória, havendo confronto, disputa, às vezes até conflitos e brigas, gerando o desejo e vontade pela busca da vitória. Desta forma simulando a guerra, o General Douglas MacArthur, Comandante das Forças Norte-Americanas no Pacífico na II Guerra Mundial disse, em 1949, que no campo de batalha, ficou convencido que os militares que praticavam desportos tornaram-se melhores combatentes, pois eram os mais corajosos, mais duros e arrojados. O general continua dizendo que estes homens, quando em combate contra outros seres humanos, submetiam-se às regras do combate e estavam mais preparados para aceitar e cumprir a disciplina.

### 4.3.1 Origem do Esporte

De acordo com Carl Diem (1966) história do esporte acompanha a história do homem em grau de intimidade (*apud* MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2010), e Van Dalen, Mitchel e Bennet (1953 *apud* MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2010), dizem que o esporte nasceu para resolver problemas pedagógicos primitivos.

As atividades físicas chamadas pré-esportivas já existiam nas civilizações mais antigas, porém com um caráter mais utilitário, ou seja, atividades preparatórias para a guerra, ou para própria sobrevivência. Tubino (1996) diz que a civilização chinesa já praticava atividades pré-esportivas como lutas chinesas, tiro ao arco chinês, esgrima de sabre; enquanto a civilização egípcia praticava arco e flecha, corrida, equitação, luta boxe, jogos de pelota; a civilização etrusca praticava remo, natação tiro e luta. Tubino (1996) diz ainda que com o tempo essas atividades pré-esportiva sumiram ou se transformaram em Esportes Autótonos, ou seja, esportes que continuaram a ser praticados sem influências de outras culturas, porém, geralmente modificados por países colonizadores, chamando-os de Esportes ou Jogos Tradicionais.

O Esporte moderno foi criado a partir de 1820 por Thomas Arnold, diretor do Rugby College. Thomas codificava os jogos com regras e formava competições e essa sua ideia começou a se estender por toda a Europa, surgindo os clubes esportivos. Com a formação destes clubes houve uma sequência de associações dos clubes, caracterizando o Associacionismo inglês que formava o primeiro suporte para uma Ética esportiva (TUBINO, 1996).

Segundo Tubino (1996), um período importante para o esporte foi quando se iniciou o período do Ideário Olímpico no esporte moderno, pois tal período impulsionou o esporte de forma sensível, promovendo a necessidade do amadorismo nos esportes olímpicos, para que se formasse atletas, e dessa forma o público praticante de esportes cresceu. O amadorismo se tornou a base deste período ideário olímpico, juntamente com a ética e o associacionismo; período este que durou até a década de 1930 (TUBINO, 1996).

### 4.3.2 Classificação dos Esportes

Na literatura dos esportes são encontrados diferentes tipos de classificação e divisão, e partindo da classificação de Platzbecher que foi citada por Barth (1980<sup>1</sup> *apud* GRECO; CHAGAS, 1992) e Brak (1980<sup>2</sup> *apud* GRECO; CHAGAS, 1992), dividindo os diferentes esportes a partir de sistematizações das ações na competição em relação ao objetivo, características da participação coletiva e individual e presença ou não de contato físico durante as ações do esporte, existem três grupos. O primeiro grupo é composto de esportes de medição de tempo, distância, altura, pontuação, como saltos do atletismo, ginástica olímpica, entre outros; neste grupo, normalmente um atleta compete depois do outro. O segundo grupo é composto de esportes onde o atleta compete e participa simultaneamente com o adversário, isto é, natação, remo, ciclismo, corridas, porém com o objetivo final de atingir uma marca, um recorde. Já o terceiro grupo é formado por esportes nos quais existe o confronto direto entre os atletas. Este terceiro grupo é subdividido em sem contato pessoal – tênis, voleibol, badminton- e com contato pessoal – boxe, judô, futebol, basquete, handebol, etc. (GRECO; CHAGAS, 1992).

Desta forma, segundo Greco e Chagas (1992), observa-se que os diferentes tipos de esporte demandam diferentes formas de treinamento das táticas presentes em cada modalidade. Em cada grupo há uma diferença de valor de capacidade tática, ou seja, enquanto no terceiro grupo deve-se buscar influenciar, controlar ou conter o adversário em seu planejamento, no primeiro e segundo grupos a capacidade tática se restringe ao esforço do atleta para buscar a vitória, conforme o Chagas e Greco relatam:

[...] existe uma exigência na qualidade e variabilidade dos conteúdos da percepção, assim como também uma relativa mudança e variabilidade nas situações de tomada de decisão e elaboração de programas de ação, o que logicamente pode colocar o atleta sob pressão de tempo para decidir. (GRECO; CHAGAS, 1992, p. 49).

---

<sup>1</sup> BARTH, B. Problème einer Théorie und Methodik, Der Stratégie und Taktik des Wettkampfes im Sport. **Theorie und Praxis der Koerperkultur**, v.1, 2,3,1980.

<sup>2</sup> BRAK, R. **Theoritische Aspekte der Taktik im Sport Unvéroeffentliche Manuskript**. Stuttgart, Universitaet,1983.

## 5 A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DO ESPORTE PARA O MILITAR

Segundo Darido (2004), praticar esportes tem como foco o fato de as pessoas conseguirem se autoconhecer, nas partes social, cognitiva, afetiva e motora, tendo como consequência a construção de uma vida produtiva e saudável, equilibrando a mente, o espírito e o corpo. Observa-se então, a importância, não só para os homens e mulheres em geral, como principalmente para os militares, estarem preparados fisicamente e também mentalmente para o cumprimento das missões, contribuição esta que o esporte consegue proporcionar.

### 5.1 O Esporte no Exército Brasileiro

De acordo com Soeiro (2012), a prática de esportes no Exército brasileiro existe desde a criação da própria instituição, já que o desporto desenvolve também a disciplina entre os militares além do preparo físico em si. Ele relata que os esportes pioneiros no Exército foram a Esgrima e a Natação, praticados em 1958 na Escola Militar, e em 1959 a escalada nos morros da Urca e Pão de Açúcar.

Houve o Decreto 330 (BRASIL, 1890), que determinava que as Escolas Militares devessem possuir aparelhos imprescindíveis para os trabalhos de guerra, como linhas de tiro, picadeiro e campo de exercícios, o que contribuiu também para o desenvolvimento de mais desportos.

Em 1911, no contexto da criação de diversas equipes de futebol no Brasil, militares do Exército Brasileiro iniciaram competições amistosas com times do estado do Rio de Janeiro, havendo assim a criação, em 1915, da Liga Militar de Futebol. Em 1920, houve a criação da Liga de Sports do Exército, onde começaram a ser praticadas, outras modalidades além do futebol, generalizando a prática de esportes. O esporte começou se desenvolver como instituição dentro do Exército e logo no ano de 1922, houve uma organização pela Liga de Sports do Exército (LSE), Confederação Brasileira de Desportos (CBD), apoiada pela Associação Cristã de Moços (ACM) e Comitê Olímpico Internacional (COI) dos Jogos Latino-Americanos, onde as modalidades existentes nesses jogos foram o Hipismo, Atletismo, Tiro, Esgrima, Futebol, Pentatlo Moderno (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

Em Setembro de 1931, houve o Aviso Ministerial 620 que determinou que as atividades da LSE fossem retomadas através da EsEFEx, tendo eficácia no ano de 1936. A Liga de Sports foi reativada no ano de 1947 e na data de 25 de Agosto de 1956, foi estabelecida a nova organização básica esportiva do Exército, sendo esta a Comissão de



Desportos do Exército (CDE). A CDE é subordinada diretamente à Secretaria do Ministério da Guerra, consolidando um novo modelo de desenvolvimento da prática esportiva dentro da instituição. Do ano 1985 até 2009, foram realizados os Jogos Marciais, havendo as modalidades de esportes militares e, pouco a pouco, sendo inseridas as modalidades olímpicas nas competições (COMISSÃO DE DESPORTO DO EXÉRCITO, 2017). Porém, em 2013, com uma nova diretriz, a CDE começou a organizar os Jogos Desportivos do Exército (JDE), realizados de dois em dois anos, tendo como participantes todos os Comandos Militares de Área. Estes jogos têm como objetivo desenvolver atributos físicos e morais dos militares (SOEIRO, 2012). E conforme Bohme e Bastos (2016), esta atuação do Exército Brasileiro na história do esporte no Brasil é imprescindível para o desenvolvimento desportivo no país, reflexo das ações realizadas pela CDE.

## 5.2 RELAÇÃO ENTRE O ESPORTE E LIDERANÇA

O ex-técnico da seleção brasileira de vôlei, Bernardinho, renomado treinador de voleibol no mundo, disse em uma de suas palestras que “um grande líder não pode permitir transgressões em uma equipe. Tem que tutelar os valores e princípios positivos. É preciso ter, transparência, passar confiança, ter proximidade com os atletas. Além disso, é necessário instigar o inconformismo, sempre buscar algo maior”. Sua afirmação é corroborada com Martens (1987<sup>3</sup>, *apud* SAMULSKI, 2009) que diz que o líder, no papel de treinador, deve motivar seus atletas a alcançar seus objetivos, estabelecer um canal acessível de comunicação com os membros da equipe, promover um ambiente agradável e participativo, tanto nos treinamentos, quanto nas competições. Machado e Dobranszky (2000) também reforçam a ideia de estimular que os sujeitos que constituem sua equipe se desempenhem com o máximo esforço para alcançar seus objetivos.

Segundo Carron e Spink (1993), uma equipe esportiva é um grupo de indivíduos que constroem uma identidade coletiva, possuem um objetivo comum, desenvolvem interdependência pessoal e de tarefa, consideram a si mesmos como parte deste grupo, entendendo possuir as mesmas metas e objetivos, ou seja, despertar-se-á um a identidade de pertença a este grupo e um desejo de se buscar a vitória. Para que a vitória seja alcançada, segundo Luke (2001), o líder dessa equipe deve estimular e encontrar uma forma de os atletas componentes desse grupo com identidade coletiva formada, buscarem e alcançarem o seu máximo potencial, despertando atributos da área afetiva para que cada indivíduo busque se

---

<sup>3</sup> MARTENS, R. *Coaches guide to sport psychology*. Champaign: Human Kinetics, 1987.

superar fisicamente e cresça mentalmente, buscando uma disciplina de treinamento para evoluir suas capacidades físicas. E essa busca pelo seu máximo potencial consiste em chegar num nível ideal para a prática dos esportes respeitando as regras da competição (LUKE, 2001).

Bernardinho (2006) relata em seu livro *Transformando Suor em Sangue* sobre um de seus primeiros treinadores, Bené, com o qual aprendeu as primeiras noções do que é ser um líder de equipe. Bernardinho (2006) diz que não apenas o capitão é um líder, mas é o atleta que demonstra um bom exemplo, treinando, jogando ou em atitudes fora de quadra, sempre contribuindo para o crescimento da equipe. Seu relato é corroborado por Loughead (2006) quando menciona os líderes informais numa equipe.

Observa-se nesse trecho que a percepção deste grande líder do esporte nacional e internacional coincide com o princípio fundamental, ou seja, a “Chave da Liderança”, relatado por AMAN (2015) quando diz que a chave da liderança é a credibilidade. Para adquirir a credibilidade diante de seus liderados, o líder deve demonstrar um bom exemplo, obtendo o respeito do grupo. Com o respeito, o líder conquista a confiança de seus subordinados, e por fim, havendo a confiança, o líder adquire a credibilidade (AMAN, 2015).

Um estudo feito por Catarina Maia Baptista Fonseca de Almeida (2017) em seu trabalho de mestrado apresenta uma metodologia na qual os atletas que identificaram um maior nível de liderança nos treinadores, tanto nas medidas subjetivas- satisfação com a liderança, percepção de rendimento esportivo; quanto medidas objetivas- objetivos efetivamente alcançados; estavam mais satisfeitos com seu rendimento desportivo individual e coletivo. Isso aponta que quando a liderança é exercida de maneira adequada no treinador de uma equipe, ou pode-se identificar também a figura do capitão do time, o rendimento individual dos atletas e do grupo como um todo aumenta, ou seja, quanto melhor um líder exercer suas atribuições, melhor o resultado será (ALMEIDA, 2017).

A liderança desportiva não surge só por parte dos treinadores para com os atletas, contudo há outra fonte de liderança que possui grande importância para as equipes. É a liderança exercida por atletas em função formal de capitães de equipe, e também por atletas considerados líderes informais (LOUGHEAD, 2006; RÚBIO, 2003).

### 5.3 O REFLEXO DO PREPARO FÍSICO NA SAÚDE DO MILITAR, EM SUA LIDERANÇA.

O preparo físico é de fundamental importância para o militar, pois o torna pronto operacionalmente para um combate, conforme Maquiavel (2010, p. 27) diz em sua obra *O Príncipe*, “*Quanto à ação, além de manter bem organizadas e exercitadas as suas tropas, deve estar sempre em caçadas para acostumar o corpo às fadigas*”.

O manual EB20-M-10.350 de Brasil (2015) diz que o militar sempre deve estar preparado para suportar agentes estressores do combate, sejam físicos, psicológicos, ambientais, nutricionais e outros, corroborando com o trecho da obra clássica de Maquiavel (2010). Além disso, aponta a relação entre o estado de preparo físico e a eficiência profissional do militar em três itens. Segundo Brasil (2015), no primeiro item, os militares melhor preparados fisicamente possuem melhor reação às situações de estresse, fato preponderante para o comandante tomar as melhores decisões de forma mais rápida quando for necessário. Já no segundo item, o assunto explorado é a tomada de decisão e a recuperação dos militares quanto a doenças ou lesões. Para um comandante, que vai determinar o destino da fração, é de suma importância, para que lidere seus subordinados à vitória, tendo resistência física, oriunda da preparação física do militar, às lesões e doenças. E no terceiro item, o manual indica que o treinamento físico pode melhorar as condições intelectuais e concentração em atividades de rotina, fator imprescindível para o líder militar que deve ter discernimento para solucionar problemas de âmbito institucional quanto aos seus subordinados, quanto particulares, visto que o responsável pela concentração e rendimento do subordinado é o seu comandante. Mesmo em atividades rotineiras, sem fatores estressores, o treinamento físico contribui grandemente para o desenvolvimento dos atributos da liderança do indivíduo (BRASIL, 2015).

Segundo Brasil (2015) “O treinamento físico militar (TFM) desenvolve requisitos básicos da área afetiva que, estimulados e aperfeiçoados, irão atuar eficazmente no comportamento, exercendo papel fundamental na personalidade”, ou seja, a busca pelo bom condicionamento físico estimula atributos da área afetiva. Porém, ainda de acordo com Brasil (2015) o TFM deixa lacunas nesse processo de desenvolvimento de tais atributos que são preenchidas pelo esporte, pois este atua nos fatores sociais, na área afetiva, reduzindo o estresse, proporcionando um estímulo fisiológico para manter o condicionamento físico do militar.

Tendo em vista que o TFM, aplicado unicamente, deixa lacunas no desenvolvimento dos atributos afetivos – necessários para o militar, principalmente para o líder militar, no que tange ao que o militar deve **ser** em sua personalidade e sua aptidão física (AMAN, 2015) –

vê-se o esporte necessário para a consecução de um pleno processo de desenvolvimento de atributos afetivos, através do preenchimento destas lacunas deixadas (BRASIL, 2015).

Shirado (2018) diz que o desporto simula o combate, através de técnicas, táticas e estratégias, onde ambos os adversários buscam a vitória. Ele discorre que os esportistas sofrem pressão, medo e ansiedade pela obrigação de vencer, ou seja, o mesmo ocorre com os combatentes que sofrem pressão, medo e ansiedade para vencer um combate, uma batalha. Sendo assim o esporte contribui para este desenvolvimento dos atributos, principalmente no líder que deve guiar os seus subordinados para a vitória.

Shirado (2018) também diz sobre o exercício da liderança por parte do treinador, em que ele deve desenvolver um processo de influência interpessoal do líder para com os liderados, criando vínculos afetivos para favorecer a obtenção dos objetivos com sucesso, corroborado por Brasil (2011) que diz que o líder militar deve estabelecer tais vínculos para se chegar ao objetivo de forma eficaz; e também por Samulski (2009) que defende que os grandes líderes possuem capacidade de entender os pensamentos, sensações das pessoas, e com empatia, promover um processo de conhecimento mútuo entre líder e os liderados, aumentando as possibilidades de sucesso. Com isso, Shirado (2018) diz que o esporte na Academia Militar das Agulhas Negras é um investimento em operacionalidade, mesmo que o esporte não seja uma atividade fim, mas é uma ferramenta agregadora para a Força Terrestre já que, segundo Brasil (2015) o esporte completa o treinamento físico, o qual visa, de forma fundamental à operacionalidade do Exército e ao cumprimento de sua missão institucional.

#### 5.4 O ESPORTE E A LIDERANÇA EM FORÇAS ARMADAS ESTRANGEIRAS

A liderança militar também é desenvolvida, através do desporto, também em outros países. Desta forma, existe, sob a autoridade do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, o *Armed Forces Sports (AFS)* que é um programa do Esporte das Forças Armadas, formado em 1948 com o intuito de os atletas militares norte-americanos treinarem e competir em competições e olimpíadas internacionais (U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE, 2020).

Em 1948, o Departamento do Exército dos Estados Unidos (órgão sob autoridade do Departamento de Defesa), através do *Inter-Service Sports Council* (Conselho de Serviços de Esportes), publicou os artigos nos quais estavam previstos o objetivo do esporte nas Forças Armadas Americanas. Os objetivos previstos foram: Encorajar a manutenção de um bom condicionamento físico de todos os membros das Forças Armadas através da política do “esporte para todos”; promover compreensão, boa vontade, e cooperação entre as Forças nos

campeonatos e competições de esportes; para melhorar o Espírito de Corpo do indivíduo das Forças Armadas através do desenvolvimento e encorajamento da prática de esportes (U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE, 1948). Observa-se nos objetivos do conselho mencionado algumas características necessárias para o desenvolvimento da liderança, como bom condicionamento físico, espírito de corpo, boa vontade e cooperação. Os objetivos deste documento do Departamento do Exército dos Estados Unidos são corroborados pelo Manual de Treinamento Físico Militar no qual diz que o desporto preenche lacunas no treinamento físico que busca o bom condicionamento físico, desenvolvendo atributos afetivos de forma efetiva (BRASIL, 2015).

No Exército Britânico, o esporte é observado como uma ótima maneira de auxiliar no desenvolvimento individual, e também beneficia seu próprio exercito. Os benefícios observados são a boa saúde, bom condicionamento físico, desenvolvimento físico; melhoramento da saúde mental e como lidar com o estresse; disciplina individual; trabalho em equipe e um sentimento de pertença; coordenação, determinação, confiança e motivação; coragem e construção do caráter individual; atributos da liderança; competitividade (UNITED KINGDOM, 2020). Há de forma explícita a importância dedicada do Exército Britânico ao esporte quanto ao desenvolvimento individual do militar e do líder quando é dito que os atributos da liderança são desenvolvidos.

Segundo *The Army Leadership Code Na Introductory Guide* (Guia introdutório do Código de Liderança do Exército) (UNITED KINGDOM, 2015), há sete comportamentos de liderança que são: Liderar pelo Exemplo; Pensamento Encorajador; Aplicar recompensa e punição; exigir alta performance; encorajar confiança no grupo; reconhecer virtudes e as fraquezas individuais de cada um; esforçar-se pelos objetivos do grupo. Estes comportamentos são aplicados com uma mistura de técnicas de treinamento, assim como pode se observar numa equipe esportiva.

Neste guia, o autor aponta que não se espera que um atleta olímpico comece uma corrida, ou um jogador de futebol profissional entre em campo sem ter treinado de forma correta para os métodos mais modernos de treinamento e desenvolvimento de performance, logo, o militar também não deve ir para o combate sem estar similarmente bem preparado. (UNITED KINGDOM, 2015).

O Exército Britânico possui o *Army Sport Control Board* (Conselho de Controle do Esporte do Exército) que foi criado em 1918. Tem como sua missão promover o esporte no Exército para garantir que a participação no esporte seja um elemento significativo do Exército

Britânico para recrutamento e para se conectar á Sociedade, a fim de melhorar a reputação nacional do Exército (UNITED KINGDOM, 2016).

O Comandante Geral das Forças Armadas do Reino Unido é o *Chief of the General Staff*, e num evento de premiação do Esporte do Exército Britânico em 2014 disse que concorda muito com o esporte no exército. Ele aponta que, principalmente, ajuda o seu exército a vencer na batalha, desempenhando a função fundamental no bem estar, moral, operacionalidade, eficácia e recuperação dos militares. Ele diz que o esporte produz soldados que lideram as suas frações por hábito e reflexo, mantém a coesão e têm humildade, além de, fundamentalmente, promover uma cultura e espírito de vencedor que inspira e motiva no campo de batalha (UNITED KINGDOM, 2016).

Com essas observações adquiridas de dois países diferentes, potências internacionais militares, salienta-se a importância que os mesmos dão para o esporte. A organização institucional que possuem para incentivar, estimular e empregar o esporte nas Forças Armadas e o objetivo em cada um. Há uma identificação de uma grande importância do esporte para desenvolver os atributos necessários do militar para o combate, e em relação ao assunto abordado no presente trabalho, a liderança, como apontada pelo Comandante das Forças Britânicas no ano de 2014.

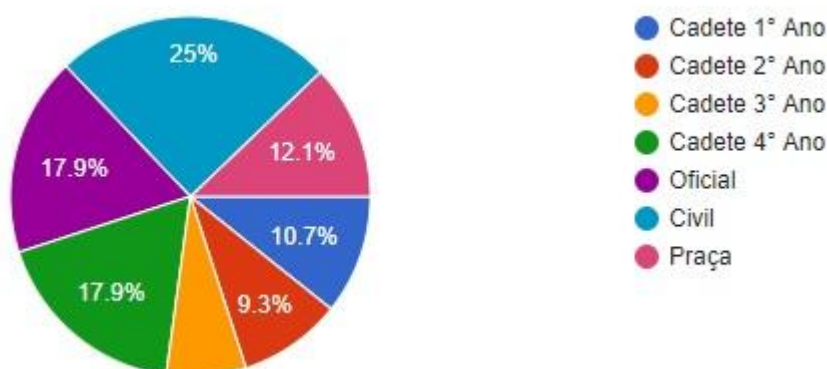
## 6 ESTUDO DE CAMPO

Foi realizado um estudo de campo com 140 atletas, sendo 105 militares e 35 civis. Atletas amadores e profissionais de diversas modalidades sendo elas: Futebol, Vôlei, Basquete, Natação, Pentatlo Militar, Atletismo, Polo Aquático, Pentatlo Moderno, Judô, Esgrima, Triatlo, Tiro, Futsal, Futebol Americano, Crossfit, Handball, Orientação, Tênis de Mesa. Os entrevistados responderam um questionário virtual não validado cientificamente, o qual se encontra em anexo nesse trabalho de conclusão de curso.

### 6.1 RESULTADOS

No que diz respeito ao qual o posto de cada militar ou situação de civil dos entrevistados 25% (35 entrevistados) são civis, 12.1% (17 entrevistados) são praças do Exército, 10,7% (15 entrevistados) são cadetes no 1º ano da AMAN, 9.3% (13 entrevistados) são cadetes do 2º ano da AMAN, 7,1% (10 entrevistados) são cadetes do 3º ano da AMAN, 17,9% (25 entrevistados) são cadetes do 4º ano da AMAN, e 17,9% (25 entrevistados) são oficiais do Exército.

Gráfico 1 – Qual o seu posto? (caso seja civil, assinale “civil”)



Fonte: AUTOR (2020)

Quanto a modalidade de esporte de cada um dos entrevistados, conforme o gráfico a seguir, está subdividida em: 46,4% (65) dos entrevistados no Futebol, 2,9% (4) dos entrevistados no Vôlei, 5,7% (8) dos entrevistados no Basquete, 2,1% (3) dos entrevistados na Natação, 4,3% (6) dos entrevistados no Pentatlo Militar, 5% (7) no Atletismo, 3,6% (5) no Polo Aquático, 5,7% (8) no Pentatlo Moderno, 5% (7) no Judô, 1,4% (2) na Esgrima, 1,4%

(2) no Triatlo, 0,7% (1) no Tiro, 6,4% (9) no Futsal, 2,9% (4) no Futebol Americano, 0,7% (1) no Crossfit, 4,3% (6) no Handball, 0,7% (1) na Orientação, 0,7% (1) no Tênis de Mesa.

Gráfico 2 – Qual sua modalidade de esporte?

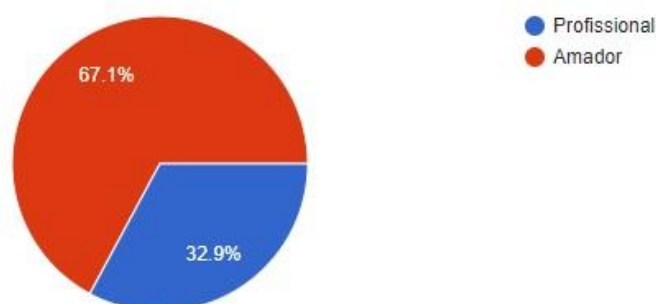


Fonte: AUTOR (2020)

Houve o questionamento dos nomes das equipes de maior nível em que os entrevistados já competiram. As equipes respondidas em questionário são equipes de alto nível nacional, estadual e municipal. Dentre elas destacam-se clubes e equipes profissionais das modalidades respondidas, além de seleções estaduais e nacionais. Há também equipes de alto nível, porém amadoras, e também outras equipes de caráter amador a nível municipal e equipes formadas em escolas, faculdades e bairros.

Neste universo de entrevistados, a proporção de nível amador e profissional se divide conforme o gráfico:

Gráfico 3 – Qual o maior nível de competições que já participou?



Fonte: AUTOR (2020)

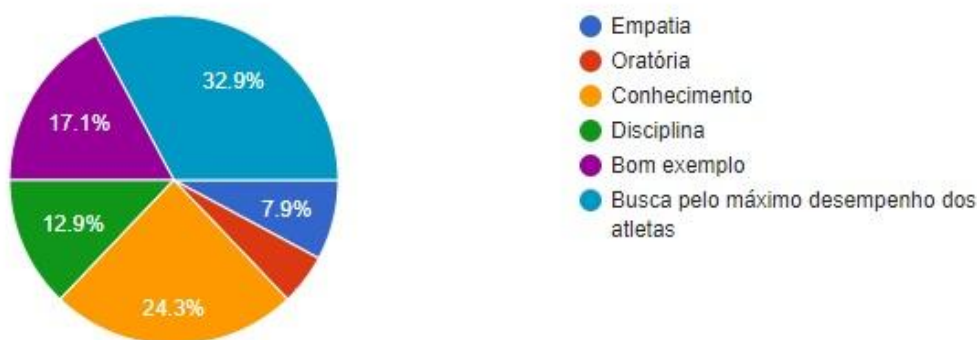
Enquanto 67,1% dos entrevistados, que caracterizam 94 atletas, são ou foram atletas nível amador, 32,9% dos entrevistados, sendo 46 atletas, são ou foram atletas de nível



profissional. Salienta-se o grande universo de atletas sob condições diversas, como instrumentos de pesquisa, corroborando a credibilidade dos resultados.

Questionados sobre qual das características ou atributos apresentados pelo treinador e/ou capitão da equipe em que o entrevistado observou ser mais importante nas equipes, o gráfico se subdivide em:

Gráfico 4 – Qual das características de seu treinador e/ou capitão da equipe você observou ser mais importante nas equipes que já participou?

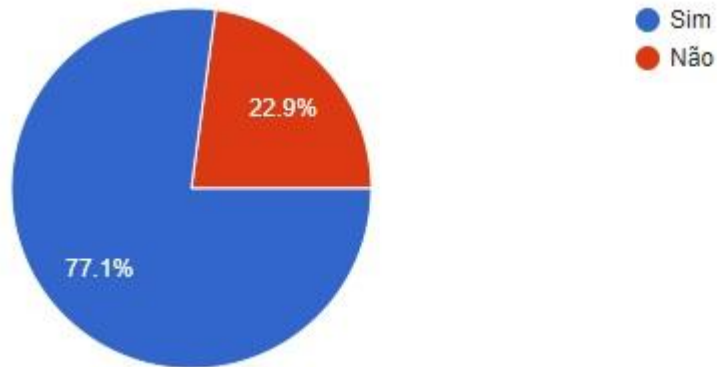


Fonte: AUTOR (2020)

Da amostra de 140 atletas, 32,9% (46) disseram que a característica mais importante apresentada dos treinadores e capitães de equipe foi a Busca pelo máximo desempenho dos atletas; já 24,3% (34 atletas) responderam ser o Conhecimento; 17,1% (24 atletas) responderam ser o Bom exemplo, 12,9% (18 atletas) responderam ser a Disciplina, 7,9% (11 atletas) responderam ser a Empatia, e 5% (7 atletas) disseram ser a Oratória.

Os entrevistados foram perguntados se eles se consideram líderes nas equipes em que competiram. 77,1% (108) responderam que se consideram líderes, enquanto 22,9% (32) responderam que não se consideram.

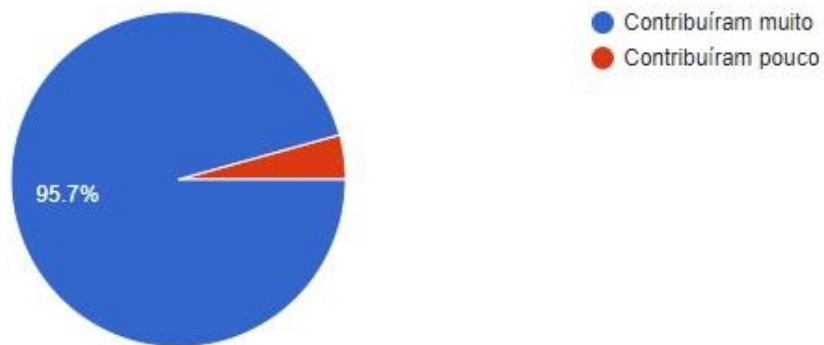
Gráfico 5 – Você se considera um líder na sua equipe esportiva?



Fonte: AUTOR (2020)

Questionados se as situações vividas nas equipes ajudaram no desenvolvimento da liderança de cada um, 95,7% dos atletas, totalizando 134, responderam que contribuíram muito; enquanto 4,3%, 6 atletas, responderam que contribuíram pouco.

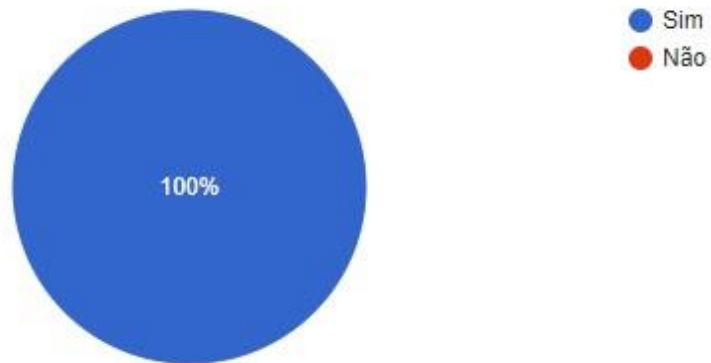
Gráfico 6 – As situações vividas nas equipes ajudaram no seu desenvolvimento de liderança?



Fonte: AUTOR (2020)

Quanto os atletas (salienta-se novamente a diversidade de modalidades, diferentes níveis de competições, equipes, sendo civis ou militares) foram questionados se acham que o esporte contribui para o desenvolvimento da liderança no atleta, todos os 140 entrevistados, totalizando 100% dos atletas, responderam que sim.

Gráfico 7 – Você acha que o esporte contribui para o desenvolvimento da liderança no atleta



Fonte: AUTOR (2020)

Por fim, para consolidar o questionário, questionados sobre o que é liderança para cada um, o resultado se apresentou desta forma:

Gráfico 8 – O que é liderança pra você?



Fonte: AUTOR (2020)

60,7% (85 atletas) dos entrevistados responderam que é a Liderança pelo Exemplo; 28,6% (40 atletas) responderam ser Saber lidar com o subordinado; 7,9% (11 atletas) disseram ser a busca prioritária pelos interesses do subordinado; 2,9% dos entrevistados (4 atletas) responderam ser a busca prioritária pela vitória; por fim, ninguém respondeu Ter conhecimento teórico.

## 7 DISCUSSÃO

Diante dos resultados do questionário expostos, de acordo com a primeira pergunta em que é questionado qual o posto dos entrevistados, salienta-se que há um grande universo de atletas que se propuseram a gerar resultados para esta pesquisa, logo, uma grande variedade de atletas de diferentes ambientes e situações, aumentando a credibilidade e qualidade das respostas, visto que as respostas se convergem mostrando a importância que o esporte possui para o desenvolvimento da liderança. Ou seja, há praças, oficiais, cadetes de todos os anos e civis, dentro dos quais alguns nunca tiveram contato com o esporte dentro de um contexto militar.

A maior parte dos entrevistados é da modalidade futebol, 46,4%, sendo um esporte coletivo em que a liderança se mostra de imprescindível relevância para obter bons resultados. Porém, além desta modalidade, há respostas de atletas de mais 17 modalidades, trazendo maior relevância e credibilidade para os resultados adquiridos, visto que atletas de diversos ambientes e modalidades convergiram suas respostas para determinar a importância do esporte para o desenvolvimento da liderança, além do que foi questionado na quinta pergunta, sendo 94 atletas que já competiram ou competem em nível amador em suas respectivas modalidades, enquanto 46 atletas competiram ou competem em nível profissional de alto nível, corroborando com o grande universo de atletas.

Foi questionado sobre qual a característica mais importante que os atletas observaram em seus treinadores ou capitães/líderes de equipe. A resposta mais frequente foi a “busca pelo máximo desempenho dos atletas” com 46 respostas. Estes atletas observaram que a preocupação maior do líder se apresentava mais importante quando este buscava aumentar o desempenho de cada atleta, para que se obtivessem bons resultados nas competições. Esta resposta está de acordo com o estudo apresentado na revisão teórica sobre a capacidade dos líderes em buscar um maior rendimento de cada um de seus subordinados para o cumprimento de uma missão ou bom resultado em um campeonato, concordando com Machado e Dobranszky (2000) dizendo que o líder esportivo deve estimular seus subordinados a exercer o máximo de esforço para conquistar bons resultados, e Luke (2001) que diz que o líder deve estimular os atletas a atingir seu máximo potencial. A segunda resposta de maior frequência foi o “Conhecimento”, com 34 respostas. Mais uma vez a preparação prévia do líder para lidar com o subordinado e levá-lo à vitória, se mostra importante. Como foi explorado pela revisão teórica deste presente trabalho segundo o que líder deve saber (BRASIL, 2015) no qual apresenta os conhecimentos necessários de sua área para levar ao sucesso, a missão com seus

liderados. E a terceira resposta de maior frequência, com 24 respostas, foi o “Bom Exemplo”, que segundo a literatura apresentada neste trabalho, leva à credibilidade que é a chave da liderança para um comandante saber como guiar seus liderados. É interessante observar que estas três respostas de maior frequência, concordam com os Atributos do Líder explorados neste trabalho, corroborando com a revisão teórica explorada.

Observa-se que dentro desta amostragem de 140 atletas, 77,1% se consideram líderes. Este resultado corroborado com a resposta de 134 atletas que responderam que o esporte contribuiu muito e somente 6 responderam que contribuiriam pouco, atinge o terceiro objetivo específico que é identificar as características afetivas de liderança desenvolvidas pelo atleta a partir do treinamento, prática e interação na equipe em que ele se encontra inserido. Isto se justifica pelo fato de 77,1% dos entrevistados que se consideram líderes em suas equipes terem formado os atributos para a liderança já identificados durante este trabalho, e de todos os 140 atletas, 95,7% deles responderam que os atributos da liderança foram produto de muita contribuição da influência do esporte. Tais resultados levam à conclusão de como o esporte influencia de forma expressiva no desenvolvimento da liderança de pessoas diferentes de diversas modalidades, níveis diferentes, sendo militares ou civis. O primeiro e segundo objetivos específicos foram atingidos pelo fato de 95,7% dos entrevistados responderem que as situações vividas nas equipes esportivas contribuiriam muito para o desenvolvimento da liderança de cada um, ou seja, as experiências adquiridas diante do contato com treinadores, capitães de equipe e líderes informais, com a interação do elenco num contexto situacional, juntamente com a competitividade que o esporte promove nos treinamentos e competições, estimularam, suscitaram o desenvolvimento dos atributos da liderança, resultando na grande porcentagem de entrevistados que responderam positivamente.

O resultado da nona pergunta responde ao quarto objetivo específico e se mostra surpreendente pelo fato de mesmo a amostragem ser composta de 140 atletas de diferentes níveis, militares ou não, de diferentes modalidades, todos os 140 atletas entrevistados responderam que o esporte contribui para desenvolvimento da liderança no atleta, ou seja, 100% dos entrevistados. Tal resultado responde com eficiência o quarto objetivo específico em que se buscou identificar a contribuição que o esporte causa no atleta de forma a complementar a formação do ensino militar bélico, pois essa contribuição de liderança que o esporte causa no atleta complementa a formação do ensino militar bélico ao agregar atributos da liderança ao militar em formação que é atleta. O fato da totalidade dos entrevistados apresentarem tal resultado pode ser explicado pela eficiência do esporte contribuir para o desenvolvimento da liderança, devido aos atletas de universos diferentes, ou seja,

modalidades diferentes, sendo esportes coletivos e individuais níveis diferentes, militares ou civis obtiveram esta percepção, através de suas experiências sensoriais nos ambientes esportivos.

Por fim, foi perguntado para os entrevistados o que é liderança para cada um deles. 85 dos atletas, sendo 60,7%, responderam que é a “Liderança pelo Exemplo”, mostrando mais uma vez que a Liderança pelo exemplo leva à credibilidade que é a chave da liderança, explorado no presente trabalho. 40 atletas, 28,6%, responderam ser “saber lidar com o subordinado” também explorado no presente trabalho sobre a capacidade do líder em compreender os liderados. Porém para compreender os liderados, o líder deve possuir esse discernimento de como fazê-lo de acordo com a situação do momento; trazendo em evidência a Teoria do Campo Social em que o líder deve possuir certas características para saber como lidar com o subordinado em situações diferentes, diante das interações entre ambos. Observa-se, finalmente, que o resultado sobre a observação de características de seus líderes treinadores ou capitães de equipe, é bem distribuída em “busca pelo máximo desempenho dos atletas”, “conhecimento” e “bom exemplo”, e a percepção dos entrevistados sobre o que é ser liderança se deu em sua maioria por ser a liderança pelo exemplo. Demonstra-se interessante o fato da percepção dos atletas sobre o que é liderança ser diferente da observação das características mais importantes de seus treinadores em grande parte dos entrevistados, e somente 17,1% dos atletas perceberem a liderança e observaram seus treinadores de forma coerente.

## 8 CONCLUSÃO

Ao finalizar este trabalho de pesquisa, foi possível concluir que o esporte desempenha um papel de grande importância e influência para o desenvolvimento da liderança no atleta. Através do esporte se obtém atributos afetivos como camaradagem, coragem, iniciativa, entre outros; atributos físicos que é o condicionamento físico para que o líder esteja em melhores condições para conseguir tomar as melhores decisões; atributos estes necessários para que um líder militar possa comandar seus subordinados em momentos de normalidade e momentos de tensão, seja em combate ou não. Desta forma, o objetivo geral conseguiu ser alcançado no trabalho, conseguindo avaliar a grande importância e contribuição que o esporte possui no desenvolvimento da liderança do futuro oficial da linha militar bélica, pois os atributos da liderança de um líder militar foram correlacionados e contextualizados com a contribuição do esporte para esse desenvolvimento da liderança no atleta; e o atleta militar é o resultado prático dessa correlação para a formação de um bom oficial, capaz de liderar da melhor forma os seus subordinados. Com isso, também se atinge o primeiro objetivo específico que é analisar como a liderança surge dentro do esporte.

As semelhanças entre o elenco de uma modalidade esportiva e os elementos que compõem uma fração militar se correlacionam de grande forma, pois a própria Teoria do Campo Social descreve que as características do líder, liderados, da situação e a interação de todos esses, vão determinar o sucesso deste grupo através da melhor forma da liderança executada pelo comandante; ao mesmo tempo em que Carron e Spink (1993) dizem que a interação entre os membros de uma equipe esportiva que possuem uma identidade coletiva, objetivo em comum, desenvolvem atributos afetivos que vão ser determinantes para a consecução da vitória. O papel do líder em ambos os contextos é a administração dos elementos constituintes do grupo e da situação existente, para levá-los ao sucesso, vitória ou cumprimento da missão, logo o segundo objetivo específico foi atingido através da exploração das duas situações na revisão teórica, corroborada com o questionário em que 100% dos atletas responderam que o esporte contribui para o desenvolvimento da liderança, caracterizando a interdisciplinaridade dos assuntos relevante no presente trabalho.

Conclui-se também que os atributos afetivos para a liderança desenvolvidos no atleta; através da exploração literária apresentada e exploração prática pelo questionário em que responde que o esporte contribuiu muito para o desenvolvimento da liderança em 95,7% dos entrevistados; são efetivamente estimulados e contribuídos pelo esporte, alcançando o objetivo específico em que identifica as características afetivas de liderança desenvolvidas

pelo atleta a partir do treinamento, prática e interação na equipe em que ele se encontra inserido.

Alcançando o último objetivo específico que é identificar a contribuição que o esporte causa no atleta de forma a complementar a formação do ensino militar bélico, de acordo com a afirmação do Comandante Geral das Forças Armadas do Reino Unido, *Chief of the General Staff*, em que diz que o esporte produz soldados que constroem e lideram frações; além de Shirado (2018) que diz que A SEF da Academia Militar das Agulhas Negras utiliza o desporto para contribuir na formação dos oficiais combatentes do Exército Brasileiro; juntamente com os resultados obtidos no questionário em que os entrevistados corroboram este trabalho respondendo que o esporte contribui para liderança, tendo em vista a importância que a liderança tem para o líder militar; conclui-se que o esporte complementa a formação no ensino militar bélico, corroborando ainda mais o objetivo geral deste presente trabalho.

É importante sugerir a motivação e o estímulo de atividades de esportes dentro da Academia Militar das Agulhas Negras, devido à importância identificada do esporte para o desenvolvimento da liderança, ou seja, o possível aumento de modalidades de esportes, o aumento do efetivo em cada modalidade e as potenciais recompensas para os atletas voluntários para fazer parte das modalidades esportivas, de forma a ser um atrativo e dessa forma buscar formar o futuro oficial do Exército Brasileiro de uma forma mais complementar.

Finalmente, as palavras do grande General Douglas MacArthur, em suas duas afirmações, simbolizam e consolidam a importância que o esporte possui para o desenvolvimento da liderança nos comandantes militares:

**“Nos campos das competições amistosas são plantadas as sementes que outrora, em outros campos, serão colhidos os frutos da vitória”**

e por fim:

**“Lá nos campos de batalha, fiquei convencido de que os militares que praticavam desportos tornaram-se os melhores combatentes. Eles eram os mais arrojados, os mais duros e corajosos de que eu dispunha. Esses homens, quando tomavam parte em batalhas, combatendo outros seres humanos e submetendo-se às regras do combate, eram os que mais prontamente estavam preparados para aceitar e fazer cumprir a disciplina.”<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> “On the fields of friendly strife are sown the seeds that on other days, on other fields will bear the fruits of victory” - Douglas MacArthur



## 9 CRONOGRAMA

O cronograma (Quadro 1) prevê cada atividade que se pretende realizar visando a entrega do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), ou seja, as etapas estão listadas como atividades e o tempo leva em consideração o calendário vigente.

Quadro 1 – Cronograma de atividades previstas

Atividades	2019					2020				
	set.	out.	nov.	dez.	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.
Elaboração do projeto	x	x								
Pesquisa bibliográfica	x	x	X	X	x					
Coleta de dados		x	X	X						
Análise dos dados e discussão dos resultados			X	X	x	x				
Elaboração do relatório final (monografia)							x	X	X	
Revisão e impressão										X

Fonte: AUTOR (2020)

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. M. B. F. **Eficácia da Liderança no Desporto: relação com a satisfação e rendimento desportivo**. 2017. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Universidade do Minho, Braga, 2017. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/49517/1/Catarina%20Maia%20Baptista%20Fonseca%20Almeida.pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.

AMAN. **Cadeira de Liderança Militar**: caderno de instrução do Projeto Liderança da AMAN. Resende: Acadêmica, 2015.

AMAN. **Cadeira de Metodologia da Pesquisa Científica**: manual de metodologia da pesquisa científica. Resende: Acadêmica, 2008.

BANDURA, A. Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 2, p.128-163, 1990. Disponível em: <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2018/03/1-Perceived-Self-Efficacy-in-the-Exercise-of-Personal-Agency.pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.

BARBANTI, V. O que é esporte? **Ponto de Vista**, São Paulo, p.54-58, 2006. Disponível em: <https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/833/840>. Acesso em: 29 set. 2019.

BERNARDINHO. **Transformando Suor em Ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (org.). **Esporte de Alto Rendimento: fatores críticos, gestão e identificação de talentos**. São Paulo: Phorte, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 330, de 12 de abril de 1890**. Promulga o regulamento que reorganiza o ensino nas escolas do Exército. Brasília: Casa Civil, 1890. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1851-1899/D330.htmimpressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/D330.htmimpressao.htm). Acesso em: 29 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Aditamento ADAE nº 003/2016 ao Boletim DECEX nr 3 de 05 de Maio de 2016**. Perfil Profissiográfico da AMAN. Rio de Janeiro: Ministério da Defesa, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB20-MC-10.350: Treinamento Físico Militar**, 4. ed. Brasília: Ministério da Defesa, 2015. Disponível em: [http://www.esao.eb.mil.br/images/Arquivos/CART/publicacoes/manuais\\_campanha/EB20-MC-10.350%20\\_pb%20-%20TFM.pdf](http://www.esao.eb.mil.br/images/Arquivos/CART/publicacoes/manuais_campanha/EB20-MC-10.350%20_pb%20-%20TFM.pdf). Acesso em: 29 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **IP 20-10: Liderança Militar**. Brasília: Ministério da Defesa, 1991.

- BRASIL. **Portaria nº 517, de 26 de setembro de 2000.** Define Ciências Militares, fixa sua abrangência e estabelece a finalidade de seu estudo. Brasília: Exército Brasileiro, 2000. Disponível em:  
[http://www.esao.eb.mil.br/images/Arquivos/spg/legislacao/downloads/PORT\\_517\\_CMT\\_EB.pdf](http://www.esao.eb.mil.br/images/Arquivos/spg/legislacao/downloads/PORT_517_CMT_EB.pdf). Acesso em: 29 set. 2019.
- BURNS, J. M. **Leadership**. Nova York: Perenium, 1978.
- CARRON, A. V.; SPINK, K. S. Team building in an exercise setting. **The Sport Psychologist**, Champaign, v. 7, p. 8-18, 1993. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1123/tsp.7.1.8>. Acesso em: 29 set. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COMISSÃO DE DESPORTOS DO EXÉRCITO. Exército Brasileiro. **O Desporto Militar**, 2017. Disponível em: <http://www.cde.eb.mil.br/historico>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- COMTE-SPONVILLE, A. **Petit Traité des Grandes Vertus**. Paris: Le Livre de Poche, 2018.
- COUTINHO, S. A. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.
- DARIDO, S. **Para ensinar Educação Física: possibilidades de intervenção na escola**. São Paulo: Papirus, 2004.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Ministério da Defesa. **A importância da prática desportiva para o aperfeiçoamento da capacidade física do militar**, 2017. Disponível em:  
[http://www.eb.mil.br/web/midia-imprensa/noticiario-do-exercito-/asset\\_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/encerramento-dos-jogos-desportivos-do-exercito](http://www.eb.mil.br/web/midia-imprensa/noticiario-do-exercito-/asset_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/encerramento-dos-jogos-desportivos-do-exercito). Acesso em: 18 maio 2020.
- GALATTI, L. R. *et al.* Pedagogia do esporte: procedimentos pedagógicos aplicados aos Jogos Esportivos Coletivos. **Revista Conexões**, Campinas, v. 6, n. especial, p.397-408, jul. 2008. Disponível em:  
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8637843/5534>. Acesso em: 29 set. 2019.
- GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GRECO, P. J.; CHAGAS, M. H. Considerações teóricas da tática nos jogos esportivos coletivos. **Rev. paul. Educ. Fís.**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.47-58, jul./dez. 1992. Disponível em:  
<http://www.revistas.usp.br/rpef/article/view/138071/133540>. Acesso em: 29 set. 2019.
- HECHT, P. F. A. **Comunicação Eficaz**. São Paulo: Luz, 2003.
- LOUGHEAD, T. M.; HARDY, J.; EYS, M. A. The nature of athlete leadership. **Journal Of Sport Behavior**, Ontario, v. 29, n. 2, p.142-152, jan. 2006. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.4598&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.

LUKE, M. Treinar a liderança ou a liderança no treino... ou ambas. **Revista Treino Esportivo**, Lisboa, v. 14, p.11-16, jun. 2001.

MACHADO, A. A. **Psicologia do Esporte**: da educação física escolar ao treinamento esportivo. São Paulo: Guanabara Koogan, 2005.

MACHADO, A. A.; DOBRANSZKY, I. A. **Delineamento da Psicologia do Esporte**: evolução e aplicação. Campinas: Tecnograf, 2000.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Penguin Classics; Companhia das Letras, 2010.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? *In*: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (ed.). Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books, 1997. p.3-31.

MINISTÉRIO DO ESPORTE (org.). **Estudos Brasileiros sobre o Esporte**: ênfase no esporte-educação. Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2010.

O'BYRNE, K.; LOPEZ, S.; PETERSEN, S. **Building a Theory of courage**: a precursor to change? Washington: American Psychological Association, 2000.

PIAGET, J. **Estudos sociológicos**. São Paulo: Companhia Editora Forense, 1973.

REIS, D. L. *et al.* Emotional intelligence predicts individual differences in social exchange reasoning. **NeuroImage**, Kalamazoo, v. 35, n. 3, p.1385-1391, Apr. 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053811907000043?via%3Dihub>. Acesso em: 29 set. 2019.

ROSADAS, R. B. Liderança, O que é? **PADECEME**, Rio de Janeiro, 3º quadrimestre, n. 12, 2004.

RÚBIO, K. Estrutura e dinâmica dos grupos esportivos. *In*: RÚBIO, K. (org.). **Psicologia do esporte**: teoria e prática. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p.167-188.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do Esporte**: conceitos e novas perspectivas. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

SELIGMAN, M.; PETERSON, C. **Character Strengths and Virtues**. Washington: Associação Americana de Psicologia, 2004.

SHIRADO, R. N. **O esporte imita o combate?** Resende: Projeto Mário Travassos, 2018.

SOEIRO, R. S. P. **Exército Brasileiro**: atividades físicas e esportivas, 2012. Disponível em: <http://cev.org.br/arquivo/biblioteca/4013356.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

TANNENBAUM, R. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TUBINO, M. J. **O Esporte no Brasil, do Período Colonial aos nossos dias**. São Paulo: Ibrasa, 1996.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Record, 2006.

U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE. **About armed forces**, 2020. Disponível em: <https://armedforcessports.defense.gov/About.aspx>. Acesso em: 10 maio 2020.

U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE. **First Articles of Agreement - ISSC (1948)**, 1948. Disponível em: <https://armedforcessports.defense.gov/Portals/19/Documents/Articles%20of%20Agreement%201948.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

UNITED KINGDOM. Army Sports Board Control. **ASCB Directive**, 2016. Disponível em: <https://armysportcontrolboard.com/ascb-directive/>. Acesso em: 13 maio 2020.

UNITED KINGDOM. The British Army. **The Army Leadership Code An Introductory Guide**. Camberley: The Royal Military Academy Sandhurst Camberley, 2015. Disponível em: [https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021\\_the\\_army\\_leadership\\_code\\_an\\_introductory\\_guide.pdf](https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021_the_army_leadership_code_an_introductory_guide.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

UNITED KINGDOM. The British Army. **WHY IS SPORT SO IMPORTANT?**, 2020. Disponível em: <https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/army-sports>. Acesso em: 12 maio 2020.

**ANEXO A - ENTREVISTA COM OS ATLETAS**

1- Qual seu posto? (Caso não seja militar, assinale civil)

- a) Cadete 1° Ano
- b) Cadete 2° Ano
- c) Cadete 3° Ano
- d) Cadete 4° Ano
- e) Oficial
- f) Civil
- g) Praça

2- Qual o seu nome completo?

3- Qual sua Modalidade de Esporte

- a) Futebol
- b) Vôlei
- c) Basquete
- d) Natação
- e) Pentatlo Militar
- f) Atletismo
- g) Polo Aquático
- h) Pentatlo Moderno
- i) Judô
- j) Esgrima
- k) Triatlo
- l) Tiro
- m) Futsal
- n) Futebol Americano
- o) Crossfit
- p) Handball
- q) Orientação
- r) Tênis de Mesa

4- Qual o nome da equipe de maior nível que você já participou? (Exemplo: Palmeiras, SESI, Equipe de Esgrima da AMAN...)

5- Qual o maior nível de competições que já competiu?

- a) Profissional
- b) Amador

6- Qual das características de seu treinador e/ou capitão da equipe você observou ser mais importante nas equipes que já participou?

- a) Empatia
- b) Oratória
- c) Conhecimento
- d) Disciplina
- e) Bom exemplo
- f) Busca pelo máximo desempenho dos atletas

7- Você se considera um líder na sua equipe esportiva?

- a) Sim
- b) Não

8- As situações vividas nas equipes ajudaram no seu desenvolvimento de Liderança?

- a) Contribuíram muito
- b) Contribuíram pouco

9- Você acha que o esporte contribui para o desenvolvimento da Liderança no atleta?

- a) Sim
- b) Não

10- O que é Liderança para você?

- a) Liderança pelo Exemplo
- b) Saber lidar com o subordinado
- c) Busca prioritária pela vitória
- d) Busca prioritária pelos interesses do subordinado
- e) Ter muito conhecimento teórico