

PRÁTICA DA LIDERANÇA ATRAVÉS DOS ESPORTES¹

PRACTICE OF LEADERSHIP THROUGH SPORTS

Rodrigo Martins Souza dos Passos²

Paula Parisi Hodniki*

RESUMO

O esporte, além de influenciar na aptidão física, também pode propiciar um ambiente desafiador para a convivência em equipe. Nessas situações de desafio e desconforto, cada indivíduo apresenta um comportamento diferente, que pode ser prejudicial ou não para o grupo. Para controlar essas circunstâncias, a atuação de alguém capaz de conduzir e influenciar o grupo de maneira harmônica e consistente é necessário. A pessoa que consegue exercer tais ações, se denomina líder. A liderança é uma habilidade complexa e extensa que se classifica em vários tipos, pode ser exercida em circunstâncias atípicas ou durante o dia a dia. Um líder contém diversos atributos e características específicas que variam conforme a situação e o grupo que está inserido. Sendo que, quando utilizada no ambiente certo e de maneira correta, é capaz de melhorar o desempenho cognitivo e afetivo dos influenciados. Destarte, essa pesquisa teve como objetivo desenvolver afirmações, já expostas por outros autores, referentes ao líder que é capaz de atingir seus objetivos de forma eficiente, assim como demonstrar que o esporte é um ambiente promissor para a formação de futuros líderes. O método de análise foi de natureza descritiva e ocorreu por meio de uma revisão bibliográfica de artigos, livros e manuais que possuem temas voltados para liderança e esporte.

Palavras-chave: Liderança; Esporte; Formação de Líderes.

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAv) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete Aviador do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

*1ª Ten QOCon Magistério do Desporto Superior. Doutora em Ciências. Academia da Força Aérea. E-mail: paulahodnikiph@fab.mil.br

ABSTRACT

Sport, in addition to influencing physical fitness, can also provide a challenging environment for teamwork. In these situations of challenge and discomfort, each individual presents a different behavior, which may or may not be harmful to the group. To control these circumstances, the performance of someone capable of leading and influencing the group in a harmonious and consistent way is necessary. The person who manages to perform such actions is called a leader. Leadership is a complex and extensive skill that is classified into several types, it can be exercised in atypical circumstances or during everyday life. A leader contains several attributes and specific characteristics that vary according to the situation and the group he is inserted. Consequently, when used in the right environment and in the right way, it is able to improve the cognitive and affective performance of those influenced. Therefore, this research aimed to develop statements, already exposed by other authors, referring to the leader who is capable of achieving his goals efficiently, as well as demonstrating that sport is a promising environment for the formation of future leaders. The analysis method was descriptive in nature and occurred through a bibliographical review of articles, books and manuals that have themes focused on leadership and sport.

Keywords: Leadership; Sport; Leader Training.

INTRODUÇÃO

A liderança, segundo a MCA 2-1, Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (FAB), é um processo em que uma pessoa influencia outras para alcançar um mesmo objetivo. Para Northouse (2007) o poder está diretamente relacionado à liderança, pois é o potencial ou a capacidade de exercer influência. Sendo assim, consegue afetar comportamentos, crenças e as linhas de ação de outros indivíduos. Os psicólogos sociais French e Raven (1959) classificam o poder em cinco tipos: Poder de Recompensa, Poder Coercitivo, Poder Legítimo, Poder de Especialista e Poder de Referência.

O Poder de Recompensa é baseado na habilidade de recompensar do líder. A força dessa influência é aumentada quando o liderado percebe a grandeza da recompensa que o líder pode intermediar para ele. O Poder Coercitivo é parecido com o de recompensa no aspecto de manipular o liderado mediante reforços. Porém, nesse caso a influência será por meio de valências negativas, sendo mais forte a medida em que o liderado percebe a magnitude da punição que o líder pode lhe impor. Já o Poder Legítimo é quando o comandado entende que o seu comandante tem direito legítimo de influenciá-lo, devido a algum valor ou padrão interiorizado que o faz aceitá-lo (FRENCH; RAVEN, 1959).

O Poder de Referência tem como base o sentimento de afeto que um indivíduo tem sobre o outro. Ou seja, a pessoa que é influenciada se esforça para manter um sentimento de união, com isso existe a possibilidade do líder estar influenciando sem estar ciente (FRENCH; RAVEN, 1959). Por sua vez, o Poder Especialista é relacionado com o assentimento que um indivíduo tem de ser liderado por outro devido à crença de que o influenciador contém o conhecimento e perícia necessários para decidir as ações a serem tomadas (BRASIL, 2016).

Como visto, o poder e a liderança estão diretamente relacionados, devido ao grau de relação entre os indivíduos. Porém, Chiavenato (1999), afirma que não existe nenhum modelo completamente certo, pois um dos fatores determinantes para o sucesso é o cenário em que o líder se encontra. Dessa forma, surgem diversas possibilidades e variações de estilos de liderança para que os objetivos possam ser alcançados.

No cenário dos esportes, essa interação entre líder e liderado é feita por experiências trabalhadas em conjunto. O vôlei, basquete, futebol e outros esportes coletivos, por exemplo, além de melhorarem o condicionamento físico, também auxiliam na integração social e necessitam dessa relação de afinidade entre os atletas (SAMULSKI, 2009). Esses esportes também contêm bastante relevância para influenciar no desenvolvimento ou até mesmo na estimulação das qualidades essenciais para uma liderança eficaz (SOUZA, 2019).

Diante do exposto, foi levantada a seguinte questão: O que o esporte contribui no trabalho de liderança em uma equipe? Pensando nisso, esta pesquisa tem como objetivo geral relacionar o esporte como um dos cenários em potencial para a prática da liderança. Para alcançar o objetivo principal foram realizados os seguintes objetivos específicos: apresentar conceitos de liderança, discorrer sobre estilos de liderança, expor a liderança no esporte e expender sobre as dificuldades enfrentadas pelo líder.

O início deste artigo será para contextualizar e apresentar diferentes tipos de conceituação do que é ser um líder. Em seguida será discorrido sobre os seguintes estilos de liderança: autoritário, democrático, liberal, servidor e situacional. Após a compreensão sobre liderança e suas teorias, será explorado o tema da liderança no contexto esportivo, seguido pelo tópico da motivação, que é uma das principais dificuldades enfrentadas por um líder.

Dessa maneira, esse trabalho possui sua relevância, pois visa demonstrar a influência do líder na equipe esportiva, assim como, expor que o ambiente esportivo pode propiciar um aprimoramento na capacidade de liderar dos indivíduos. Ambiente este, presente na vida de milhares de pessoas, de maneira direta ou indireta.

1 LIDERANÇA

1.1 CONTEXTO E DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Durante toda a história mundial, o ser humano vive em uma frequente batalha pela sobrevivência. Sendo que, nos primórdios, para aumentar as chances de sobrevivência, a humanidade começou a se constituir em grupos liderados por aqueles que continham um maior poder de combate e eram considerados experientes (QUEIROZ, 2022). Atualmente as pessoas ainda se organizam em variados grupos sociais, como nas escolas e no trabalho, sendo o líder uma figura essencial nessas organizações humanas (VARELA, 2020). Pois, como o ser humano evoluiu, suas necessidades também aumentaram, assim fica evidente a importância de ter um líder decisivo, com aptidão de guiar e pensar na melhor forma de resolver os problemas dos liderados (QUEIROZ, 2022).

Para compreender os diversos motivos que fazem com que uma pessoa se torne um líder decisivo, diversos estudiosos buscam e expõem, há muitos anos, essa discussão nos livros clássicos e latinos, nas originárias sagas islandesas, na Bíblia Sagrada e nos registros dos antigos filósofos chineses (VARELA, 2020).

Apesar dessa discussão estar presente até hoje, existem muitas definições do que é ser um líder. Robbins (2002) define liderança como a aptidão de influenciar um grupo de seres humanos visando o alcance dos objetivos. Para Stogdill (1974) é o começo e a preservação da estrutura em termos de expectativa e relação, enquanto que, para Rauch e Behling (1984) é o processo de influenciar os exercícios de uma equipe organizada visando a conclusão de uma meta. Por sua vez, Hunter (2006) diz que liderança é a aptidão de influenciar pessoas a agirem de maneira dedicada visando um mesmo objetivo, estimulando confiança por meio do caráter.

Em todas as definições se confirma que a liderança está diretamente atrelada à influência e ao relacionamento de dois ou mais indivíduos. Fato esse observável em diversos esportes, como, por exemplo, no futebol, cujo entrosamento de um time é determinado pelas relações sociais estabelecidas fora de campo e pela eficiência do líder, muitas vezes representada pelo capitão do time, de unir a equipe para pensar e agir de maneira uníssona.

1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Samulski (2009) os tipos possíveis de liderança aplicados diretamente aos subordinados são: autoritário, democrático e liberal. De acordo com Brandão e Carchan (2010) o estilo de liderança autoritário é quando as atitudes são tomadas sem considerar a opinião dos demais membros da equipe. Ponder (2010) acrescenta que a falta de preocupação com os pensamentos dos liderados faz com que esses fiquem mais insatisfeitos.

No estilo de liderança democrática, Ponder (2010) afirma que o líder da mesma maneira que se preocupa com os objetivos e metas, também considera as opiniões e necessidades de seus liderados. Nesse estilo, o líder inclui no desenvolvimento de tomada de decisão toda a sua equipe, tendo uma intervenção de nível médio durante o processo (FAGUNDES, 2022).

O Manual de Liderança da FAB (2016) traz a liderança liberal como Laissez-Faire.

O comportamento laissez-faire é caracterizado por uma postura de ausência de liderança, observada quando o líder abdica da sua responsabilidade, prorroga a tomada de decisões, adia a resposta diante de questões urgentes e não acompanha de perto os problemas emergentes e não faz nenhum esforço para que os liderados alcancem as suas necessidades pessoais (BRASIL, 2016, p.18).

Nesse estilo o líder raramente intervém, é a própria equipe que levanta os problemas, decide as possíveis soluções e divide as tarefas. O líder se limita a fornecer informações caso sua intervenção seja requerida (FAGUNDES, 2022).

Além desses três estilos de liderança citados, existem outros mais modernos que ganharam espaço na sociedade. Desses estilos modernos, destacam-se, nessa pesquisa, a Liderança Servidora e Liderança Situacional.

A Liderança Servidora é quando o líder primordialmente serve o liderado, tendo uma diferença muito nítida daquele que busca primeiro a liderança e aquele que procura servir primeiro (GREENLEAF, 1977). Também é definida como uma abordagem de liderança duradoura, com sua principal ênfase em um líder como um servidor cujo propósito é servir. Essa filosofia e suas práticas têm sido manifestas de muitas maneiras e aplicadas em vários contextos (RESANE, 2020).

Este estilo de liderança está relacionado a uma imagem divina, pois Jesus, filho de Deus, afirmou que veio para servir e não ser servido. A influência de Jesus na história da humanidade é algo indiscutível e incontestável. O historiador H. G. Wells afirma que, mesmo não acreditando em Deus, reconhece que Jesus Cristo é a figura mais dominante e a que mais se destaca na história (QUEIROZ, 2022).

O líder deve ser capaz de estimular a vontade de seus companheiros em executar as tarefas e não somente de acatá-las. Dessa forma, deve ser definido o tipo ideal de liderança a ser empregado segundo o perfil de cada subordinado e em cada situação. Para assim, ser produzido um espaço com uma boa comunicação, segurança e cortesia, elementos que auxiliarão no desenvolvimento da equipe como um todo (SOUZA, 2019). Assim sendo, a Liderança Situacional se encaixa nesse contexto por se focar na relação entre os estilos de liderança pessoais e as particularidades do ambiente ou circunstâncias em que o líder está atuando (HEINEN, 2019).

Ao relacionar os estilos de liderança com o nível de maturidade dos subordinados, Hersey e Blanchard (1988) identificaram quatro estilos de liderança situacional, os quais destacam quatro possíveis comportamentos do líder, conforme demonstrado no quadro a seguir (BRASIL, 2016).

Quadro 1 Estilos do líder de acordo com o Modelo Situacional

ESTILO DO LÍDER	CARACTERÍSTICAS
DETERMINAR (E ₁)	Ênfase no comportamento diretivo. O líder decide, fornece instruções específicas e supervisiona o seu cumprimento, ou seja, diz o que e como deve ser feito.
PERSUADIR (E ₂)	O líder explica suas decisões e oferece oportunidades de esclarecimento, ou seja, fornece tanto direção quanto apoio.
COMPARTILHAR (E ₃)	O líder e o subordinado trocam ideias e partilham a tomada de decisões, ou seja, o papel do líder é facilitar e comunicar.
DELEGAR (E ₄)	O líder transfere as decisões e sua execução ao subordinado, ou seja, fornece pouca direção e apoio.

Fonte: MCA 2-1 (2016, p.14).

Portanto, tanto os fatores internos, características individuais do líder e liderados, quanto os externos, ambiente em que a liderança é exercida, desempenham um papel importante na Liderança Situacional e influenciam como o líder se comporta e toma as decisões em diferentes contextos (HUNTAGALUH; ASLAN; MULYONO, 2020).

1.3 LIDERANÇA NO ESPORTE

A prática esportiva, na Grécia antiga, tinha como propósito original a finalidade de cultuar os deuses gregos. No entanto, com o passar do tempo, os gregos passaram a reconhecer o esporte como um meio eficaz de educação, percebendo sua utilidade na transmissão de valores culturais.

Isso evidencia que, desde os primórdios da civilização, o esporte tem sido utilizado como ferramenta de influência na sociedade, com um impacto que vai além das atividades esportivas em si. Dessa forma, o esporte desempenha um papel significativo na interação social e na aprendizagem de valores nas sociedades atuais que serão de extrema utilidade para o aperfeiçoamento dos líderes dentro das equipes (TAQUES, 2022).

O objetivo da liderança no esporte se assemelha com a liderança exercida nas organizações, mudando somente a maneira como ela é aplicada (BARBOSA, 2022). Segundo Samulski (2002), o esporte consegue influenciar diretamente no desenvolvimento e evolução dos seres humanos nas áreas psicomotora, psicossocial e cultural, demonstrando ser um dos principais fatores que compõem a personalidade dos indivíduos.

A liderança no esporte é um processo natural com alto nível de interação entre dois ou mais atletas, sendo um dos melhores meios para alavancar diretamente a motivação destes. Dentro desse cenário a liderança se define pela influência, visando o alcance de objetivos e metas de maneira com que ocorra um trabalho em equipe coerente e uníssono (FONTANETTI, 2015).

Ainda dentro do esporte a organização e estabilidade da equipe é um fator relevante para alcançar um bom resultado e, segundo Samulski (1992), a partir do momento em que um grupo está estável e suas metas estão bem definidas, é de extrema relevância a intervenção do líder, para que o grupo tenha resultados positivos.

O comportamento humano é fundamental para que se possa alcançar os resultados e para o desenvolvimento da liderança. Dessa maneira, o dever do líder de aproveitar o diferencial de cada membro da equipe para alcançar os objetivos é uma atividade muito complexa (SAMULSKI, 2009). Ponder (2010) reafirma dizendo que o líder só tem sucesso no alcance de seus objetivos e metas se for capaz de compreender o comportamento humano e aproveitar o que tem de melhor em cada indivíduo ou equipe, de modo que possa dividir as tarefas de maneira mais efetiva, aproveitando o máximo de cada um.

Um fator relevante a ser considerado é que, de acordo com Weinberg e Gould (2001), existe a possibilidade dos técnicos e outros líderes alterarem seus estilos de liderança, de maneira que se adaptem ao que a situação exige. “O líder ainda deve buscar o autoconhecimento e começar a perceber como o seu estilo de liderança influencia os demais” (BRASIL, 2016, p.15). Um dos aspectos que deve ser considerado para escolher um tipo adequado de liderança é a maturidade do grupo. Isso porque, o estilo de liderança democrático é melhor utilizado quando o nível de maturidade do liderado for alto (SAMULSKI, 2009).

Um líder, normalmente, surge através do consenso da equipe, porém aqueles que surgem de maneira espontânea, possuem habilidades de influência especiais, melhor aptidão no esporte e são capazes de se adaptar mais facilmente às situações. Sendo assim, estes últimos são mais efetivos, pois contam com o apoio e admiração dos demais membros da equipe (BRANDÃO; CARCHAN, 2010).

De acordo com o Manual de Liderança da Marinha (2018), é essencial, para um líder que pretende exercer influência e ganhar credibilidade, desenvolver certos atributos definidos como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que capacitam o indivíduo a executar determinadas tarefas com eficácia, independentemente da situação, de maneira distintiva (BRASIL, 2018).

Para alcançar o ápice do desempenho de uma equipe, assim como instigar o máximo esforço para alcançar os objetivos, o líder deve possuir uma personalidade composta pelas seguintes características: entusiasmo: através do próprio entusiasmo pode estimular positivamente os liderados; integridade: valor que gera um vínculo de confiança entre líder e liderado, pois demonstra o comprometimento, honestidade e verdade do líder com a missão e subordinados; sentido de propósito e direção: um líder eficaz deve apresentar o controle e a compreensão sobre a atividade que exerce; disposição: necessária para o líder conseguir suportar física e psicologicamente as demandas requeridas; coragem: importante para tomada de decisões, devendo ter a determinação de escolher entre diversas variáveis a melhor ação a ser tomada em determinado momento (BRANDÃO; CARCHAN, 2010).

O líder de uma equipe também deve possuir habilidades de comunicação eficazes, permitindo-lhe transmitir suas intenções de maneira clara a todos os integrantes. Além disso, é importante que o líder seja proativo e decisivo, pois essas características resultam em respostas rápidas para os problemas que normalmente ocorrem durante uma partida ou jogo. Também deve ter um bom equilíbrio emocional, pois é o alicerce da equipe, já que a perda de controle emocional por parte do líder pode desestruturar todo o grupo (SOUZA, 2019). Portanto, para Samulski (2009) os elementos básicos do treinamento, essenciais para o aprimoramento da liderança afetiva no esporte, são: empatia, escutar ativamente, técnicas de comunicação, flexibilidade na liderança, técnicas de feedback e suporte social, técnicas de solução de problemas e delegação de tarefas.

De acordo com Fontanetti (2015), a empatia é a qualidade fundamental para um líder, pois através dela um indivíduo é capaz de compreender melhor o impacto que é gerado no grupo durante

o processo de tomada de decisões. Dessa forma, as possibilidades de alcançar as metas e os objetivos do líder aumentam consideravelmente.

Fontanetti (2015) conclui que o estudo da liderança dentro dos esportes é de extrema importância para se aprender sobre os estilos de liderança utilizados, como também realizar uma correta avaliação de como usá-los dependendo da situação.

1.4 MOTIVAÇÃO

A motivação está diretamente atrelada a intensidade e a persistência, mediante ferramentas biológicas e psicológicas que ocasionam uma ação e direção. Sendo que, quanto mais motivada uma pessoa é, maior é a persistência e a dedicação na atividade (LIEURY; FENOUILLET, 2000). Já Soto (2002) define motivação como uma imposição interna que surge por necessidade interior, dessa maneira o corpo se energiza e se estimula a cumprir a meta, mantendo uma conduta ativa até que se alcance o objetivo ou até que esse entusiasmo seja bloqueado.

A perspectiva de liderança de acordo com Max Weber define o líder como um ser carismático, capaz de transmitir confiança aos seus seguidores. Tais características têm o poder de elevar o ânimo da equipe e motivá-los (ALVES, 2022). Esse sentimento de motivação é intrínseco e único em cada indivíduo, então cabe ao líder sacrificar seu tempo e investir nas conexões interpessoais, de maneira que entenda mais sobre seus subordinados de maneira individual, pois nem sempre o que motiva uma pessoa, motiva a outra (QUEIROZ, 2022). Sendo assim, quando é dada a motivação para os objetivos da organização, os funcionários ficam dispostos a trabalharem arduamente e se tornam predispostos a utilizarem todas suas habilidades para concluírem as metas estabelecidas (PANCASILA; HARYONO; SULYSTIO, 2020).

Dentro dos esportes a motivação é uma das principais dificuldades enfrentadas pela equipe. De acordo com Samulski (2002), essa característica é uma das mais importantes e complexas em um grupo, pois está diretamente ligada à qualidade com que a tarefa será cumprida. Para Ponder (2010), o líder tem o importante papel de manter motivado seus liderados, observando-os de perto e recompensando-os de maneira justa.

[...] “Um líder sabe para onde o grupo ou a equipe está indo (suas metas e objetivos) e fornece a direção e os recursos para chegar lá. Técnicos que são bons líderes fornecem não apenas uma visão daquilo pelo que se luta, mas também a estrutura, a motivação e o apoio do dia-a-dia para transformar a visão em realidade” (WEINBERG; GOULD, 2001, p. 212).

Portanto, a dificuldade e a complexidade de motivar um grupo se tornam evidentes. Porém, mesmo sendo uma tribulação para o líder, de acordo com a teoria da autodeterminação proposta por Deci e Ryan (1985), é fundamental satisfazer as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento interpessoal, para que ocorra a motivação intrínseca, ou seja, a motivação que surge internamente no indivíduo e não depende de incentivos externos.

2 MÉTODOS

O trabalho em análise teve finalidade básica de pesquisa, com o intuito de incrementar mais conhecimento científico através de uma pesquisa bibliográfica relacionada a liderança no contexto do esporte. De acordo com Caldas (1986), a pesquisa bibliográfica é definida pela coleta de dados de publicações existentes sobre um assunto específico, de modo que seja possível fazer o levantamento das informações mais relevantes para a revisão.

O estudo utilizou artigos, manuais, livros e trabalhos já realizados sobre os temas liderança e esporte, de maneira que, ao final do trabalho, possa ser demonstrado o enorme potencial que o cenário dos esportes tem para a prática de liderança. Machado (2020) afirma que a análise de conteúdo é um método de pesquisa qualitativo muito utilizado, que visa uma interpretação de texto que comprova a veracidade de uma proposição através de sua ligação com outras já reconhecidas como verdadeiras.

Os manuais utilizados para a pesquisa foram o Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira e o Manual de Liderança da Marinha, instituições essas responsáveis pela formação dos futuros líderes militares da nação brasileira. Através desses manuais foram definidos os principais tipos de liderança no meio esportivo. Além disso, para encontrar trabalhos de pesquisa, foram utilizados alguns sites da internet como, por exemplo, o Google Acadêmico. Através desses trabalhos de pesquisa foi discorrido sobre as dificuldades internas dentro de uma equipe e foram citadas características essenciais para um líder no esporte.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio de referências, foi feita a exposição de diferentes conceitos sobre liderança. Também foi discorrido mediante autores e manuais os três tipos de liderança utilizados diretamente

aos subordinados, baseados na Teoria dos Estilos de Kurt Lewin que a idealizou em 1930 e foi a mais estudada no final do século XX. São elas: autoritária, democrática e liberal.

A liderança autoritária não é a mais recomendada em uma equipe esportiva. Pois, de acordo com Botelho e Krom (2010), ela é capaz de causar forte tensão, insatisfação e frustração nos liderados, além de não se observar nenhum grau de iniciativa e espontaneidade (FAGUNDES, 2022). Fatos esses que atrapalham o entrosamento e a harmonia da equipe, portanto, esse tipo de liderança deve ser utilizado somente em últimos casos, quando não se tem tempo para explicar as decisões para os liderados e quando o objetivo corre o risco de não ser concluído.

A liderança democrática tem uma tendência de criar uma relação mais íntima dentro da equipe. Dessa maneira, o líder e seus subordinados conseguem desenvolver uma melhor comunicação e o trabalho se desencadeia com uma cadência mais leve e segura, como também gera o senso de dever nos envolvidos (FAGUNDES, 2022). Dessa forma, esse ambiente leve é ideal em um cenário esportivo, pois todos dentro de quadra ou campo têm sua função e responsabilidade e necessitam de se comunicar de maneira eficiente quando exigido.

A liderança liberal cria uma atividade intensa, porém um resultado ineficiente, pois ocorre muita perda de tempo em discussões e tende a gerar desordem e falta de comprometimento da equipe (FAGUNDES, 2022). Esse estilo de liderança é prejudicial na equipe esportiva, pois é necessário existir a figura de um indivíduo em quem todos podem confiar quando as circunstâncias não estão sendo favoráveis, portanto, essa pessoa é quem será a responsável por tomar a decisão do que fazer.

Os livros e artigos utilizados para esta pesquisa expuseram informações acerca da importância que a compressão do comportamento humano tem para o sucesso do líder. Além disso, foi exposto sobre as dificuldades que um líder enfrenta, devido à heterogeneidade que um grupo apresenta, devendo ser maleável e inovador em possíveis métodos de liderança, a fim de manter seus liderados motivados.

A obscuridade de motivar os subordinados é tanta que, no início deste século, ocorreu uma mudança de preocupação. Ao invés de encontrar o que é necessário para motivar uma pessoa, é melhor focar em achar e admitir artifícios organizacionais que não atrapalham as forças motivacionais já intrínsecas nos indivíduos, dessa forma eles não perdem sua sintonia motivacional (BERGAMINI, 1997). Portanto, a complexidade de se viver em sociedade se torna evidente, e, dentro da equipe esportiva, o líder se depara com diversas pessoas com pensamentos diferentes, o que possibilita o aprimoramento no aspecto de liderança.

Canter (1977) propôs a teoria de Environmental Role que determina padrões de interação em que um indivíduo executa em determinado ambiente, variando conforme a função organizacional ou social que a pessoa exerce. Dessa forma, o líder, interagindo com seu subordinado, será capaz de identificar a melhor ferramenta para influenciar e motivar seu liderado, então a equipe irá atingir um melhor desempenho. Embora não haja um líder completo, é fundamental que os líderes também tenham a capacidade de se adaptar e flexibilizar, buscando aprender e evoluir durante uma crise. Essa habilidade de resposta eficaz e com menor esforço diante dos desafios futuros é essencial para a liderança (FERNANDEZ; SHAW, 2020).

Bass (2007) afirma que o estudo da história é um estudo de líderes, uma vez que há a exposição das decisões que diversas pessoas tomaram quando em posição de liderança e os supostos motivos que os fizeram executar tais ações. Dessa forma, se evidencia que, cada decisão que um atleta realiza com sua equipe, é uma prática de exercer sua influência nesse ambiente. Com isso, o esporte é um excelente local para a prática de liderança, pois em uma única partida são tomadas diversas decisões que influenciam diretamente, não só no resultado, mas também nos sentimentos da equipe.

Pode-se concluir que o esporte exerce uma função de extrema importância e influência no crescimento da liderança no atleta. Através da prática esportiva, os atletas adquirem e aprimoram diversos atributos que são essenciais para o exercício da liderança. Um dos aspectos influentes é o desenvolvimento de atributos afetivos, como camaradagem, coragem e iniciativa. A interação com os colegas de equipe, a superação de desafios e a vivência de momentos de competição contribuem para fortalecer o espírito de equipe e a capacidade de inspirar e motivar os outros (FARIA, 2020).

Além disso, o esporte também promove o desenvolvimento de atributos físicos, como o condicionamento físico. Um líder atlético, que está em boas condições físicas, tem mais capacidade para tomar decisões rápidas e eficazes durante a prática esportiva. Esse condicionamento físico também pode ser transferido para outras áreas da vida, fornecendo ao líder uma base sólida para enfrentar desafios e lidar com situações de estresse (FARIA, 2020).

Ressalte-se que esses atributos desenvolvidos no esporte são igualmente relevantes para líderes militares, que precisam comandar seus subordinados em momentos de normalidade e em situações de alto estresse, como em combate. A camaradagem, a coragem e a iniciativa adquiridas no esporte podem ser aplicadas na liderança militar, proporcionando uma base sólida para tomar decisões e liderar com eficácia. Por conseguinte, o esporte desempenha um papel essencial no

desenvolvimento da liderança no atleta, proporcionando não apenas atributos afetivos, mas também físicos, que são fundamentais para liderar em diferentes contextos e situações (FARIA, 2020).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o propósito de explorar a importância do esporte na formação de líderes. Verificou-se que os estilos de liderança abordados neste projeto, baseados em conceitos de outros autores, são semelhantes aos utilizados em outras organizações, diferenciando-se apenas na abordagem devido ao cenário esportivo.

A temática da liderança tem sido objeto de estudo por pesquisadores e psicólogos ao longo do tempo, devido à sua importância histórica e impacto significativo. Aqueles capazes de influenciar as pessoas a alcançar objetivos podem realizar feitos extraordinários. Portanto, o tema da liderança pode ser abordado de forma abrangente, considerando a diversidade de conceitos e opiniões já expostos por diversos autores.

O objetivo geral foi alcançado por meio da exploração dos objetivos específicos estabelecidos. No primeiro objetivo, foram apresentados os conceitos de líder de acordo com diferentes estudiosos. Concluiu-se que, apesar das diversas abordagens, o termo líder refere-se a uma pessoa capaz de exercer influência sobre outras para alcançar um propósito.

No segundo objetivo específico, foram discutidos os três estilos de liderança mais comuns entre os subordinados: autoritário, democrático e liberal. Além disso, foram definidos dois estilos de liderança mais contemporâneos: servidora e situacional. O estilo situacional, em particular, foi destacado como o mais indicado para a liderança no esporte, devido à sua flexibilidade e capacidade de incorporar os demais estilos, permitindo sua aplicação em diferentes situações e perspectivas. Isso porque, um líder eficaz no esporte deve ser capaz de adaptar sua abordagem e utilizar diferentes estilos conforme apropriado.

No terceiro objetivo específico, foi destacado que a liderança no esporte possui semelhanças com as lideranças aplicadas em outras organizações, embora o contexto esportivo exige ajustes e adaptações específicas. A essência da liderança, que envolve influenciar pessoas para alcançar objetivos, é uma característica fundamental que se mantém em diversos ambientes, sejam eles esportivos ou não. Também foram colocados diversos atributos e características importantes para um líder dentro do esporte que podem ser adquiridas e lapidadas nesse mesmo ambiente, como a comunicação e o trabalho em equipe.

O quarto objetivo específico expôs sobre as dificuldades enfrentadas pelo líder devido à diversidade de personalidades e habilidades presentes em uma equipe esportiva, que são compostas por pessoas com diferentes individualidades e experiências. Além também da necessidade de um líder, durante uma partida ou competição, avaliar rapidamente a situação, considerando diferentes opções, e tomar decisões rápidas e eficazes que influenciam diretamente no resultado do jogo.

Dentre as dificuldades estabelecidas foi destacada a motivação, por depender de habilidades de liderança, como empatia, capacidade de escuta e personalização de abordagens motivacionais, para, dessa forma, compreender e lidar com as diferentes necessidades de cada integrante do grupo. Portanto, liderar e motivar uma equipe é um desafio constante e dinâmico. Os líderes eficientes estão continuamente procurando compreender as motivações individuais, adaptar suas estratégias motivacionais e criar um local de trabalho que estabeleça um crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe.

Com base em tudo que foi discutido neste trabalho, pode-se afirmar que o esporte desempenha um papel crucial no desenvolvimento de habilidades de liderança. Através da prática esportiva, os indivíduos têm a oportunidade de vivenciar situações desafiadoras, trabalhar em equipe, tomar decisões rápidas e lidar com pressão. Essas experiências contribuem para o desenvolvimento de atributos de liderança, como comunicação eficaz, capacidade de motivar os outros e adaptabilidade em diferentes contextos.

Assim, o esporte oferece um ambiente propício para que os líderes em formação na Força Aérea Brasileira possam adquirir e aprimorar suas habilidades, preparando-os para enfrentar desafios, não apenas no âmbito esportivo, mas também em outras áreas da vida.

Devido à ampla e complexa natureza do tema da liderança, é importante ressaltar que este trabalho não esgota todas as suas dimensões, abrindo possibilidade para futuras pesquisas e estudos adicionais nessa área. Especificamente no contexto esportivo, existe um potencial para investigar outros estilos de liderança e sua influência no desempenho e no desenvolvimento dos atletas.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A. H. S. **SAF, mudança organizacional e liderança: um estudo de caso sobre o Cruzeiro Esporte Clube**. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto. Mariana, MG, p. 39. 2022.

- BARBOSA, F. O. **A Importância de uma gestão de liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos. Gama, DF, p. 17, 2022.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BASS, B. **Concepts of Leadership**. In Robert Vecchio (ed.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007.
- BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os estilos de liderança nas organizações**. XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Vale do Paraíba, SP, p. 04, 2010.
- BRANDÃO, M. R. F.; CARCHAN, D. **Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas**. Motricidade, Vila Real, Portugal, v. 6, n. 1, p. 53-69, 2010.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 26 set. 2016.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005: Manual de Liderança**. Rev.1. Rio de Janeiro, RJ, 2018.
- CALDAS, M. A. E. **Estudos de revisão da literatura: fundamentação e estratégia metodológica**. São Paulo: Hucitec, 1986.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus S.A, 1999.
- CANTER, D. **The psychology of place**. London: Architectural Press, 1977.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. 1º edição. New York: Plenum, 1985.
- SANTOS, A. F. et al. Dez tipos de líderes que todo líder e liderado deveriam conhecer. **Revista Expressão**, Palmas, TO, n. 01, p. 21, 2011.
- ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015.

FAGUNDES, M. P. **Influência horizontal e vertical, como aspectos da liderança na Academia da Força**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Academia da Força Aérea. Pirassununga, SP, p. 17, 2022.

FARIA, E. V. **A importância do esporte no desenvolvimento da liderança do futuro oficial do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras. Resende, RJ, 2020.

FERNANDEZ, A. A.; SHAW, G. P. *Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19*. **Journal of leadership Studies**, Arizona, Estados Unidos, v. 14, n. 1, p. 39-45, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jls.21684>. Acesso em: 25 jun. 2023.

FONTANETTI, G. **Liderança no futebol: uma relação entre técnico e atleta**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Educação Física) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro. Rio Claro, SP, p. 52. 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/136545>. Acesso em: abr. 2023.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. H. **The bases of social power**. In: CARTWRIGHT, D. (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959, p. 150-167.

FURTADO, B. G.; VAN KEULEN, G. E.. **A importância do líder na formação de equipes esportivas**, Varginha, MG, 2010. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/103>. Acesso em: jun. 2023.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching - o exercício da liderança**. Tradução Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GREENLEAF, R. K. **The Servant as Leader**. Newton Center, MA: Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, 1973.

HEINEN, M. et al. *An integrative review of leadership competencies and attributes in advanced nursing practice*. **Journal of advanced nursing**, Oxfordshire, Inglaterra, Reino Unido, v. 75, n. 11, p. 2378-2392, 2019.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D.. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. 5th. edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1988.

HUNTER, J. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUTAGALUH, O.; ASLAN, P. P.; MULYONO, A. W. S. S. *Situational leadership on islamic education*. **International Journal of Graduate of Islamic Education**, Kalimantan, Indonésia, v. 1, n. 1, p. 1-7, 2020.

LIEURY, A.; FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. 1º edição. São Paulo: Loyola, 2000.

MACHADO, A. **Análise de Conteúdo da Bardin em Três Etapas Simples**. In Acadêmica. 21 jan. 2020. Disponível em: <https://www.academica.com.br/post/an%C3%A1lise-de-conte%C3%BAdo-da-bardin-em-tr%C3%AAs-etapas-simples>. Acesso em: abr. 2023.

MORGÃO, V. V. O. **O esporte como ferramenta no desenvolvimento da liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física) - Universidade de Brasília. Brasília, DF, p. 31, 2020.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership : theory and practice**. 4th. edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.

PANCASILA, I.; HARYONO, S.; SULISTYO, B. A. *Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia*. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Bengbu City, Anhui Province, China, v. 7, n. 6, p. 387-397, 2020.

PONDER, R. **Liderança passo a passo**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

QUEIROZ, L. M. O. **A importância da liderança servidora com ênfase na motivação do liderado**: um estudo na Academia da Força Aérea Brasileira. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Academia da Força Aérea. Pirassununga, SP, p. 24, 2022.

RAUCH, C. F.; BEHLING, O. **Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership**. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press, 1984.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2002

RESANE, K. T. *Servant leadership and shepherd leadership: The missing dynamic in pastoral integrity in South Africa today*. **HTS Teologiese Studies/Theological Studies**, Durbanville, Cape Town, South Africa, v. 76, n. 1, 2020.

SAMULSKI, D. M. et al. Análise das transições das carreiras esportivas de ex-atletas de alto nível. **Motriz: Revista de Educação Física**, UNESP, Rio Claro, SP, v. 15, n. 2, p. 310-317, 2009.

SAMULSKI, D. M.; JÚNIOR, B. B. **Manual de Treinamento Psicológico para o esporte**. 1ª edição. São Paulo: Feevale Ed, 1998.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do Esporte**. 1ª edição. São Paulo: Manole, 2002.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do esporte: teoria e aplicação**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária/Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

SCHOLL, H. Liderança servidora: uma resposta à crise de liderança no século XXI. **Revista Ensaios Teológicos**, Ijuí, RS, v. 2, n. 1, 2016.

SONOO, C. N.; HOSHINO, E. F.; VIEIRA, L. F. **Liderança esportiva**: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. *Psicologia: teoria e prática*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 68-82, 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. 1º edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, M. E. **O desenvolvimento dos atributos de liderança no esporte coletivo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras. Resende, RJ, p.43, 2019.

STOGDILL, R. **Handbook of leadership**. New York: MacMillan/ Free Press, 1974.

TAQUES, V. H. S. O. **A influência do esporte coletivo para o desenvolvimento da liderança nas pequenas frações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras. Resende, RJ, p. 41, 2022.

VARELA, R. V. A. F.; MONTEJANO, P. Liderança Servidora e a Busca pelo Modelo Ideal de Liderança: Um estudo na Academia da Força Aérea Brasileira. **Revista Defesa e Segurança**, Pirassununga, SP, v. 5, n. 1, p. 43-67, 2020.

WEINBERG, R. ; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2º edição. Porto Alegre: Artmed, 2001.