

DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA POR MEIO DAS ARTES MARCIAIS JAPONESAS

*Leandro da Rosa*⁸⁵

*Maria de Lourdes Borges*⁸⁶

1 Introdução

É possível desenvolver competências de liderança através das artes marciais japonesas?

O contexto para tal pergunta de pesquisa baseia-se na experiência em mais de 20 anos do primeiro autor como gestor de projetos (certificado PMP à 14 anos) em organizações e mais de 30 anos na prática do Karatê, atual Faixa Preta 3o DAN.

Com o passar do tempo, o este autor percebeu que os aprendizados comportamentais advindos da prática do Karatê estavam ajudando-o na sua prática da liderança, então resolveu estudar mais sobre isso no Mestrado em Memória Social. Os conceitos de memória social podem dar suporte à pergunta de pesquisa.

Estes conceitos de memória social seriam importantes para este entendimento e validação desta questão, pois para Halbwachs (2006) em todas as circunstâncias que vivemos, não estamos sozinhos, pois viajamos em pensamento de um grupo para outro. Sendo assim, o primeiro autor baseia-se em suas vivências para abordar e tentar responder a pergunta de pesquisa: Como a união dos conceitos e práticas do Karate podem ajudar a melhorar as competências de liderança?

A gerência tradicional, aquela em que há um chefe que conduz o trabalho dos funcionários, é caracterizada na literatura. Segundo Tolfo (2004) os comportamentos da gerência tradicional se amparam na hierarquia formal, uso do poder por meio de rigidez e excesso de controle, comunicações por meio da hierarquia formal, se foca em sistemas e estruturas e evita as mudanças e inovação, entre outras características. Para Treis (2017) a figura do chefe designa bem esse antigo gerente, uma vez que ele é respeitado devido à sua posição e não pela sua habilidade em lidar com pessoas. Muitas vezes ele alcança níveis de gestão na empresa devido ao seu conhecimento técnico, mas lhe faltam aptidões para gerir a equipe, utilizando-se dos expedientes de ordens, determinações e cobranças. Na atualidade, a literatura aponta outros caminhos do que aqueles retratados por Tolfo (2004) e Treis (2017).

Em contraponto à antiga visão sobre o líder/chefe, a autora Tolfo (2004) apresenta, no mesmo

85 Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais em 2020 da Universidade La Salle. Integrante do Grupo de Pesquisa Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (GP Tessido). Graduado em Gestão Estratégica das Organizações pela Unisul em 2007. Gerente de Projetos há mais de 20 anos. Certificado PMP e PMO-CP. Palestrante sobre Liderança e Gestão de Projetos desde 2008. Faixa preta 3o DAN, praticante de Karatê há mais de 30 anos e Instrutor dessa arte.

86 Doutora e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2012). Professora e Pesquisadora de Mestrado e Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle. Líder do Grupo de Pesquisa Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (GP Tessido).

trabalho, que a liderança é formada basicamente por relacionamentos sociais onde há espaço não somente para a influência, mas também para a reciprocidade, inclusive havendo liberdade para que diferentes membros ocupem o lugar de facilitador do grupo, quando necessário para atingir aos objetivos e melhores resultados. O conceito de competências abrange o tripé conhecimentos, habilidades e atitudes que formam um conjunto que, correlacionado, influencia aspectos das tarefas, do papel e das responsabilidades no desempenho das funções (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

O entendimento das artes marciais japonesas por sua vez compreende vários pilares, dentre eles os religiosos e filosóficos (ÁRIES, 1998). Portanto, os conceitos e práticas do Karatê, que se insere dentro das Artes Marciais Japonesas, poderiam ajudar na compreensão e desenvolvimento da prática da liderança e de suas competências. Para tratar do tema sobre as artes marciais japonesas, importante e necessário faz-se abordar o aspecto do Budô que, segundo Kawanami (2014), o Budô (武道) é utilizado para o significado das Artes Marciais Japonesas. De acordo com Kawanami (2014), a partir da filosofia do Budô, atualmente o combate não ocorre contra um inimigo externo, mas sim contra um inimigo interno que é o “ego”, o qual deve ser combatido e derrotado. Basicamente o Lema do Karatê está embasado em cinco características: do Caráter, da Honestidade, do Esforço, do Respeito e do Autocontrole de seus praticantes.

Diante do contexto ora delineado, o presente artigo busca responder à questão de pesquisa por meio do seu desenvolvimento que consiste nas temáticas teóricas da liderança e suas competências, das artes marciais japonesas e dentro delas, o karatê é apresentado, finalizando-se com as considerações finais.

2 Metodologia

Este artigo apresenta parte de um trabalho que se encontra em processo de construção, e que terá como produto final do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle um ebook intitulado “*O Líder e o Guerreiro*”, mesmo nome dado ao Workshop criado, desenvolvido e aplicado pelo primeiro autor.

Para responder à pergunta de pesquisa, a metodologia a ser utilizada é a da autobiografia. Esta abordagem centra-se em um relato retrospectivo em que alguém conta sua própria existência (PEREIRA, 2000), configurando-se como autobiografia.

2 Desenvolvimento

2.1 Liderança e suas competências

O termo liderança é amplamente difundido e, portanto, passível de possuir diversas definições e conceitos utilizados tanto de forma empírica quanto no meio acadêmico. Para Tolfo (2004),

“a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados”

Sendo assim, segundo Tolfo (2004), já se considerou um bom gerente aquele que obtinha resultados rápidos para as organizações/empresas ou instituições a que estavam vinculados. Pois, usando-se da premissa de estarem nos respectivos cargos de gestão, poderiam sujeitar seus subalternos (não liderados por não considerar que, da forma citada, estariam atuando como verdadeiros líderes) a executarem as atividades, da forma e quantidade por eles definidas, pois detinham o poder para tal. Um líder desenvolve os seus liderados, sem se preocupar em ser superado ou não. Sua motivação, além dos resultados esperados do time e das tarefas, centra-se na possibilidade de ver seus liderados desenvolvendo-se e, tornando-os eles mesmos, por sua vez, líderes (SILVA; TOLFO, 2014).

Alinhado a esta questão estão, surgiram no final do século passado, novas abordagens, conferindo ao líder o papel de coach.⁸⁷ Onde a técnica de coach está direcionado tanto para resultados como para a realização pessoal e busca fomentar a ética, os comportamentos e a excelência. (BITENCOURT, 2010). Ainda, de acordo com Bitencourt (2010), o coach direciona-se tanto para resultados, quanto para realizações pessoais, buscando a ética, comportamentos e excelência.

Segundo Dutra (2008) são competências de um líder: saber ouvir, mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, assumir responsabilidades, ter visão de estratégia. Pode-se observar que, segundo Dutra (2008), as competências de liderança referem-se a capacidades de decisão, de mobilização de recursos, transmissão de informações e comunicação, movimentar o conhecimento de maneira a buscar o desenvolvimento seu e dos outros, assumir riscos com responsabilidade pelas consequências, entender o negócio de maneira sistêmica.

2.2 Artes Marciais Japonesas

As origens das artes marciais remontam à antiguidade, onde a “Arte Marcial” equivale a “Arte Militar”, sendo que a denominação marcial se refere ao deus romano da guerra Marte (ÁRIES, 1998). De acordo com Áries (1998), em virtude das grandes diferenças cronológicas e por ser grande parte dos ensinamentos passados de forma oral nos primórdios, muitas histórias sobre as artes marciais estão envoltas por uma atmosfera de mitos e lendas.

Para tratar do tema sobre as artes marciais japonesas, importante e necessário faz-se abordar o aspecto do Budô que, segundo Kawanami (2014), o termo Budô (武道) é utilizado para o significado das Artes Marciais Japonesas, assim como para descrever o estilo de vida correspondente, englobando aspectos físicos, filosóficos e morais, voltados para o auto-aperfeiçoamento, disciplina e crescimento pessoal e espiritual dos seus praticantes. Podemos considerar como uma tradução literal de Budô sendo, o “Caminho Marcial”, a partir da combinação de outros dois conceitos Bujutsu e Bugei. Respectivamente a aplicação prática de táticas marciais e técnicas de combate real e “...o aprendiz de karate-Do deve considerar as boas maneiras e a humildade como as mais elevadas virtudes” (GICHIN FUNAKOSHI, 1957; BARREIRA; MASSIMI, 2003). Sendo assim, a prática do Budô consiste em utilizar o *Bushido* (O Caminho do Guerreiro), como código de conduta e um estilo de vida voltado para disciplina e o aprimoramento físico e espiritual.

⁸⁷ Coach – designa uma técnica de treinamento baseada na orientação pessoal e no acompanhamento do treinando, que executa atividades ligadas ao treinamento no seu local de trabalho. (LACOMBE, 2009).

2.3 O Karatê

Existem diferentes estilos de Karatê, tais como Shito-ryu; Goju-ryu; Wado-ryu e o próprio Shotokan (JKA). Para o foco deste trabalho, o interesse estará voltado para além das questões técnicas do Karatê, pois o objetivo é abordar as questões comportamentais que esta arte desenvolve e potencializa (JKA Brasil). Pois, com uma prática constante e a observação do DOJO KUN (lema do Karatê Shotokan que significa o código de conduta de todo praticante), além das questões físicas e técnicas o foco centra-se no desenvolvimento comportamental de cinco características Caráter, da Honestidade, do Esforço, do Respeito e do Autocontrole de seus praticantes.

A seguir são apresentados os preceitos filosóficos do Karatê (quadro 4).

Quadro 4: Preceitos filosóficos do Karatê (O Dojo Kun)

Preceito	Grafia japonesa	Significado	Tradução
Caráter	一、人格完成に努むること	Hitotsu, Jinkaku Kansei Ni Tsutomuru Koto.	Primeiro – Esforçar-se para a formação do caráter.
Honestidade	一、誠の道を守ること	Hitotsu, Makoto No Michi O Mamoru Koto.	Primeiro – Fidelidade para com o verdadeiro caminho da razão.
Esforço	一、努力の精神を養うこと	Hitotsu, Doryōku No Seishin O Yashinau Koto.	Primeiro. Criar o intuito de esforço.
Respeito	一、礼儀を重んずること	Hitotsu, Reigi O Omonzuru Koto.	Primeiro – Respeitar acima de tudo.
Autocontrole	一、血気の勇を戒むること	Hitotsu, Kekki No Yū O Imashimuru Koto.	Primeiro – Conter o espírito de agressão destrutiva.

Fonte: JKA BRASIL <<https://www.jkabrasil.com.br>>

O que está apresentado no Quadro 4, são os cinco preceitos que compõem o (DOJO KUN) lema do KARATÊ SHOTOKAN JKA. Em todos os treinos esse lema é repetido com um mantra, com a intenção de que os praticantes do Karatê estejam cientes da importância do desenvolvimento destas características para o seu desenvolvimento como Karatecas, mas principalmente como pessoas que poderão fazer diferença no mundo. Por meio da minha experiência, através da prática, penso que o praticante que não consegue aplicar esses preceitos no seu dia-a-dia, ainda não compreendeu o real significado do Karatê, e em última análise das artes marciais.

Provavelmente esse entendimento, de acordo com Halbwachs (2006), é o aspecto de memória que o autor carrega dos mestres, ao ter lido ou ainda escutado esse conceito em algum dos treinos ou cursos realizados durante mais de 30 anos de prática.

Há um outro aspecto que poderia passar despercebido, mas que vemos como importante é o fato de que no quadro 4: Preceitos filosóficos do Karatê (O Dojo Kun), todos os itens citados em sua tradução literal, podem ser lidos como “primeiro”, significando que nessa lista, todos os conceitos são iguais em importância e prioridade. Não há esse “OU” aquele, mas sim esse “E” aquele, uma visão de inclusão ou abrangente, sem deixar algo de lado, nem um mais importante que o outro, mas sim a busca do todo, do desenvolvimento integral.

3 Considerações Finais

O problema de pesquisa que norteou o presente artigo foi tentar compreender como a união das práticas e conceitos do Karatê podem ajudar a melhorar as competências de liderança. Sendo assim, ao analisar-se as cinco características abordadas no DOJO KUN (Caráter, Honestidade, Esforço, Respeito e Autocontrole) e relacioná-las com as às competências de um líder (DUTRA, 2008, p.24), pode-se entender que o *Saber agir*, está intimamente ligado ao *autocontrole*, uma vez que, como já citado, um dos focos do Budô é o combate ao “ego” (KAWANAMI, 2014) e, com este apaziguado teremos uma mente tranquila para agir ao invés de reagir, pois uma mente treinada pelo Karatê, segundo Gichin Funakoshi, (1956, p. 24), desenvolve uma consciência clara, possibilitando encarar o mundo de verdade.

Outro entendimento possível é com relação ao *respeito* e ao *caráter*, pois para ambos de acordo com Gichin Funakoshi, (1956, p. 24), os praticantes de Karatê, devem manter a mente humilde e terem atitudes gentis, desenvolvendo coragem e firmeza nas suas ações, não por estarem relacionadas a força, pois a ênfase está mais no desenvolvimento da mente do que nas técnicas.

Mobilizar Recursos, pode ser relacionado ao *esforço*, necessário tanto pessoal quanto do time de liderados. *Saber comunicar*, relaciona-se com o *respeito* e a *honestidade*, uma vez que isso pode facilitar a criação de empatia e fidelidade.

O *saber comprometer-se* e o *assumir responsabilidades*, pode ser facilmente vinculado ao caráter e o *autocontrole*, uma “ferramenta” ou “caminho” para construir uma visão estratégica, pois tanto na luta quanto na vida (pessoal ou profissional), é necessário avaliar todas as possibilidades, estar preparado (através de treinos e de estudos) e, *agir no momento certo*, o que pressupõe a tomada de decisão (oportuno dizer que decisão vem da palavra “cisão” que é cortar. Sendo assim, no nosso imaginário, pode ser relativamente fácil “enxergar” uma técnica do karatê com a mão aberta em espada - ou a própria espada - cortando ou rompendo algo e dividindo-o, cisalhando-o).

Salienta-se que o presente artigo apresenta uma faceta do trabalho de mestrado do primeiro autor, e não pretende trazer resultados e respostas definitivas à temática. O entendimento de memória social e coletiva vai ajudar nesta empreitada, uma vez que como Halbwachs (1990) coloca, é uma corrente de pensamento que possui uma continuidade que nada tem de artificial, já que retém do passado somente aquilo que ainda está vivo ou capaz de viver na consciência do grupo que a mantém.

Portanto, aqui não se tem a pretensão de apresentar alguma conclusão definitiva, mas sim, abrir o assunto para discussões e debates, na esperança de que haverá eco em outras mentes e que isso poderá gerar melhores e mais refinados resultados para **elaborar** métodos eficientes e eficazes para o **desenvolvimento** competências de liderança e, por consequência, uma sociedade melhor para as futuras gerações.

Referências

- ÁRIES, M. A. **A origem das artes marciais: O seu Simbolismo Como Veículo de Iluminação**. Itabuna: Gráfica Colorpress, 1998.
- BARREIRA, C. R. A.; MASSIMI, M. As idéias psicopedagógicas e a espiritualidade no karate-do segundo a obra de Gichin Funakoshi. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 379-388, 2003.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S., 2008
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, Jan./Abr., p. 161-176, 2000.
- GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827-844. doi: <[10.1037//0021-9010.82.6.827](https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827)>, 1997.
- FUNAKOSHI, G. **Karatê-Do Kyohan: o texto mestre**. São Paulo: Cultrix, 2014.
- HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.
- PEREIRA, L. M. L. Algumas reflexões sobre histórias de vida, biografias e autobiografias. **História Oral**, v. 3, p. 117-27, 2000.
- TOLFO, S. R. Liderança: da teoria de traços ao coach. In: BITTENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookmark, 2004.
- TREIS, M. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 9. Ano 02, v. 06, p 54-72, Dezembro de 2017. ISSN:2448-095.