



LEANDRO DA ROSA

**O KARATÊ NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LÍDERES:  
UM ESTUDO EM MEMÓRIA SOCIAL**

CANOAS, 2022

LEANDRO DA ROSA

**O KARATÊ NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LÍDERES:  
UM ESTUDO EM MEMÓRIA SOCIAL**

Relatório Técnico de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria de Lourdes Borges  
Coorientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tamara Cecília Karawejcyk Telles

CANOAS, 2022

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R788k Rosa, Leandro da.  
O Katatê no desenvolvimento de competências de líderes [manuscrito]:  
um estudo em memória social / Leandro da Rosa – 2022.  
66 f.; 30 cm.

Relatório (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade  
La Salle, Canoas, 2022.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria de Lourdes Borges”.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Tamara Cecília Karawejcyk Telles”.

1. Liderança. 2. Gestão de projetos. 3. Artes marciais. 4. Memória social.  
5. Líder. I. Borges, Maria de Lourdes. II. Telles, Tamara Cecília Karawejcyk.  
III. Título.

CDU: **316.7**

Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

LEANDRO DA ROSA

Trabalho Final aprovado como requisito parcial para obtenção do título de mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Profa. Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos



---

Profa. Dra. Cristina Vargas Cademartori  
Universidade La Salle



---

Prof. Dr. Robson da Silva Constante  
Universidade La Salle



---

Profa. Dra. Tamára Cecília Karawejczyk Telles  
Coorientadora – Universidade La Salle



---

Profa. Dra. Maria de Lourdes Borges  
Orientadora e Presidente da Banca – Universidade La Salle

**Área de concentração:** Memória Social e Bens Culturais

**Curso:** Mestrado em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 16 de março de 2022.

*Dedico este trabalho a todo os meus familiares, mas em especial a Dona Ana Brum da Rosa, grande amiga, por ter me apresentado o mundo da literatura e ao padrinho e pai de criação de minha mãe, Jovino Ribas, que um dia me fez pensar no Doutorado, quando isso ainda era muito distante da minha realidade.*

*Sinto que estou no caminho!*

## **AGRADECIMENTOS**

Sou muito grato a todos os meus familiares (meus principais pilares) e amigos, pois sem dúvida foram importantíssimos para que eu me reconstruísse e pudesse realizar a jornada que me trouxe até aqui.

Grato ao Grande Mistério, a Deus, ou qualquer nome que se queira dar, a essa inteligência maior que nos dá essa essência de luz, que nos permite desenvolvermos em todos os momentos da nossa vida.

Estou cada vez mais convencido de que tudo e todos que passam em nossas vidas são especiais e nos transformam, ficando em nós um pouquinho de cada um e, da mesma forma, deixamos um pouquinho de nós neles também.

Os eventos que ocorrem em nossa trajetória, sejam eles bons ou ruins (de acordo com nossa opinião), são instrumentos que essa inteligência maior fornece para o nosso desenvolvimento sempre!!!

Gratidão ao Sensei Alfredo Aires, que foi e sempre será, meu mestre na senda do Karatê, assim como, sou grato ao movimento dos Guerreiros do Coração, que através dos estudos em grupo, me possibilitaram ver o quanto o ser humano precisa encontrar-se dentro da amorosidade para consigo e para com a humanidade inteira.

Sou grato também a família da Universidade La Salle de Canoas, com seus professores, professoras, coordenadores, coordenadoras, às pessoas responsáveis pela estrutura de atendimento em geral e, principalmente, às minhas orientadoras, Professora Dra. Maria de Lourdes Borges e Professora Dra. Tamara Cecília Karawejcyk Telles, que me direcionaram de forma amorosa e firme, mesmo em momentos que estava prestes a protelar alguma ação. Com toda certeza foram de suma importância para eu chegasse até aqui.

## RESUMO

Este relatório objetiva socializar um entendimento significativo das práticas adquiridas do Karatê e sua aplicabilidade no desenvolvimento e aprimoramento das competências de líderes, a partir do embasamento da memória social. Para atingir o objetivo utilizou-se o método autobiográfico que se refere a um relato retrospectivo das próprias experiências e também do método de histórias de vida, embasado nos entendimentos de memória social, uma vez que, este trabalho pretende que confluem as memórias de dois grupos: um oriental por meio dos preceitos e prática das artes marciais japonesas e outro ocidental por meio da liderança na prática. Para cumprir com o propósito este relatório foi estruturado de forma que contivesse a introdução, que apresenta o *background* do autor para o desafio da escrita do e-Book, o método utilizado e seus procedimentos, o detalhamento do produto final e duas publicações bibliográficas que foram apresentadas durante o curso de mestrado. A primeira trata do desenvolvimento de competências de liderança e a segunda apresenta o campo onde foram desenvolvidas as experiências do autor na gestão e liderança. Para o e-Book foram escritas mais de 100 páginas de um livro com os seguintes capítulos principais: O Norte verdadeiro; como um problema pode ser uma ferramenta de mudança; Dojo Kun; Caráter; Honestidade; Esforço; Respeito; Autocontrole; Conclusão, em formato de narração/contação de histórias. Os resultados analíticos indicam que: a) os conceitos do karatê podem contribuir com as competências de liderança, pois as características de autocontrole estão ligadas ao saber agir; o respeito ligado ao caráter do líder; mobilizar recursos a esforço; saber comunicar a honestidade e fidelidade; b) que os estudos de gestão de projetos, especialmente da memória empresarial pode ter sido fruto de memórias selecionadas por profissionais que tinham poder para fazê-lo em prol de uma engenharia do esquecimento. O principal resultado deste trabalho é o produto final, e-book intitulado “O Líder e o Guerreiro: as artes marciais como ferramenta para o autodesenvolvimento”, contendo 111 páginas e com ISBN 978-65-00-39883-0, escrito em formato de contação de histórias. Ao trocar experiências com o leitor, pretende-se produzir um gatilho que gere capacidade de escuta de memórias do autor.

**Palavras chave:** Liderança; Gestão de Projetos; Guerreiro; Líder; Artes Marciais.

## ABSTRACT

This report aims to socialize a significant understanding of the practices acquired from Karate and its applicability in the development and improvement of leadership skills, through the foundation of social memory. To achieve the objective, the autobiographical method was used, which refers to a retrospective report of your own experiences along with the method of life stories, based on the understanding of social memory, since this work intends to bring together the memories of two groups: one oriental through the precepts and practice of Japanese martial arts and the other western through leadership in practice. To fulfill the purpose, this report was structured in a way that contains the introduction, which presents the author's background for the challenge of writing the e-Book, the method used and its procedures, the details of the final product, and two bibliographic publications that were presented during the master's course. The first deals with the development of leadership competencies and the second, the field where the author's experiences in management and leadership were developed. For the e-Book, more than 100 pages were written with the following main chapters: The True North; How a problem can be a tool for change; Dojo Kun; Character; Honesty; Effort; Respect; Self-control; Conclusion, in narration/storytelling format. The analytical results indicate that: a) karate concepts can contribute to leadership skills, as the characteristics of self-control are linked to knowing how to act; the respect linked to the leader's character; mobilizing resources to effort; knowing how to communicate honesty and fidelity; b) project management studies, especially business memory, may have been the result of memories selected by professionals who had the power to do so in favor of engineering of forgetting. The main result of this work is the final product, an e-book entitled "The Leader and the Warrior: the martial arts as a tool for self-development", containing 111 pages under the ISBN 978-65-00-39883-0, written in storytelling format. By exchanging experiences with the reader, it is intended to produce a trigger that generates the ability to listen to the author's memories.

**Keywords:** Leadership; Project management; Warrior; Leader; Martial arts.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Entendimentos de praticantes de algumas das Artes Marciais Japonesas.....	12
Quadro 2 – Entendimentos sobre liderança.....	14
Figura 1 – Cartaz Divulgação da primeira edição do <i>Workshop</i> realizada em 2016.....	16
Figura 2 – Grupo da primeira edição do <i>Workshop</i> realizado em 2016, Porto Alegre/RS.....	17
Figura 3 – Cartaz Divulgação da segunda edição do <i>Workshop</i> realizada em 30/07/2016 e 31/07/2016.....	18
Figura 4 – Grupo segunda edição <i>Workshop</i> ocorrido em Porto Alegre/RS, 2016.....	19
Figura 5 – Abertura terceira edição <i>workshop</i> já com o novo nome: <b>O LÍDER E O GUERREIRO</b> , na Universidade La Salle – Canoas/RS, 2017.....	20
Figura 6 – Grupo terceira edição <i>workshop</i> apenas com participantes convidados.....	20
Figura 7 – Grupo Fechado para o instituto Eldorado em 2017.....	21
Quadro 3 – Relação dos Mestres e um breve curriculum de cada um deles.....	23
Quadro 4 – Breve curriculum do autor.....	33
Figura 8 - Livro à venda na página da Amazon.....	34
Figura 9 – Capa do livro e-Book (produto técnico).....	35
Figura 10 – Capa do livro impresso (futura versão estendida).....	35
Figura 11 – Capa do livro formato estante - proposição (futuro produto com versão estendida).....	36
Figura 12 – Estrutura do e-book.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
2.1 Procedimentos metodológicos utilizados .....	29
<b>3 PRODUTO FINAL - E-BOOK .....</b>	<b>31</b>
3.1 Sumário Executivo do Produto Final .....	32
3.2 Apresentação do Produto Final .....	34
3.3 Financiamento e Receita.....	38
<b>4 PRODUÇÕES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>39</b>
4.1 Produção Bibliográfica 1: Desenvolvendo competências de liderança por meio das artes marciais japonesas.....	40
4.1.1 <i>Introdução</i> .....	40
4.1.2 <i>Metodologia</i> .....	41
4.1.3 <i>Desenvolvimento – Liderança e suas competências</i> .....	42
4.1.4 <i>Desenvolvimento – Artes Marciais Japonesas</i> .....	43
4.1.5 <i>Desenvolvimento – O Karatê</i> .....	44
4.1.6 <i>Considerações Finais do Artigo 1</i> .....	45
4.1.7 <i>Referências do Produção Bibliográfica 1</i> .....	47
4.2 Produção Bibliográfica 2: Memória Empresarial do PMI® (Project Management Institute) .....	48
4.2.1 <i>Resumo</i> .....	48
4.2.2 <i>Introdução</i> .....	48
4.2.3 <i>Memória coletiva e memória empresarial</i> .....	49
4.2.4 <i>Gestão de Projetos: O caso PMI® (Project Management Institute)</i> .....	50
4.2.5 <i>Memória empresarial do PMI® (Project Management Institute)</i> .....	51
4.2.6 <i>Discussão Final</i> .....	52
4.2.7 <i>Referências – Produção Bibliográfica 2</i> .....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO RELATÓRIO.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – Apresentação de Produções Técnicas Realizadas Durante o Mestrado .....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente relatório situa-se dentro da Linha de Pesquisa Memória e Gestão Cultural, do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle e apresenta: além desta introdução, a metodologia utilizada, o produto final produzido (e-Book) e duas publicações bibliográficas que foram apresentadas em dois eventos, como parte da minha construção pessoal enquanto mestrando e, até certo ponto, preparando-me para a escrita do e-Book, além de fazerem parte do conteúdo programático do próprio mestrado, as considerações finais e, finaliza-se com as referências utilizadas.

A metodologia adotada para a escrita do produto final foi a autobiografia e as duas publicações bibliográficas apresentadas foram resultados da minha pesquisa durante o mestrado, onde a primeira, cujo tema central é o desenvolvimento de competências de liderança através das artes marciais e, a segunda, foi um exercício para uma das disciplinas do mestrado, onde apresento o contexto ou campo onde pude exercitar as práticas do Karatê no âmbito profissional, ou seja, a gestão de projetos.

Para iniciar e dar sentido as minhas motivações para empreender essa jornada, apresento o contexto pessoal onde o próprio mestrado se insere em minha<sup>1</sup> trajetória de vida.

Em 2012, então com 44 anos de idade, recebi de um médico o diagnóstico de Estresse Nível 2. Com este diagnóstico veio a indicação médica de realizar uma mudança em meu estilo de vida, pois atuava como *Delivery Manager* de projetos de sistemas integrados de Tecnologia da Informação (TI) da região sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), para a maior empresa do setor de TI do país. Essa posição, trazia consigo muitas preocupações e tensões que estavam trazendo malefícios à minha saúde. O papel na empresa demandava a execução da coordenação de um grupo de gerentes e consultores que atuavam com diferentes clientes e seus respectivos projetos. Além disso, minha função também implicava no controle de alocação (ocupação de todos em tarefas que representassem avanços reais no dia a dia nos respectivos projetos) de todo o time. Portanto, sobre o meu

---

<sup>1</sup> Para a apresentação do contexto utilizar-se-á a primeira pessoa do singular, a fim de vivificar a narrativa.

trabalho recaiam expectativas de que deveria ser mantido o orçamento, qualidade e prazo definidos e contratados pelos clientes, somados a um bom clima de trabalho para a equipe, resultando em retorno financeiro para a empresa. Em paralelo, havia a preocupação em manter a estabilidade financeira da minha família, pois era o seu único responsável financeiro.

Ao receber tal diagnóstico, a princípio fiquei revoltado, sentia o peso da responsabilidade dentro da empresa e da necessidade de sustentação da minha família. Depois, analisei melhor a situação e admiti que precisava rever a carga de trabalho e as responsabilidades a mim e por mim atribuídas. Sendo assim, resolvi fazer um ano 'meio' sabático<sup>2</sup>, reduzindo as horas de trabalho de 48 a 60 horas semanais para 25 horas por semana. Essa decisão ocasionou em redução dos meus ganhos e conseqüentemente na necessidade de reestruturação de minha nova realidade financeira. O que buscava era uma melhora na qualidade de vida, entendia que só assim reverteria o quadro de estresse em que me encontrava.

Para contextualizar o trabalho desenvolvido, torna-se necessário explicar que, desde criança me senti atraído pelas artes marciais. A princípio por influência dos filmes e seriados de artes marciais da época, porém por ser oriundo de uma família de poucas posses, era inviável frequentar tais aulas.

O começo da minha vida profissional foi com 12 anos de idade, para poder ajudar no orçamento da família e ter meu próprio dinheiro. No entanto, foi somente com 19 anos que pude dar início na prática de artes marciais, através do Karatê, em 1987.

Desde o princípio senti que era algo que me completava, mas havia algo a mais além das práticas de socos e chutes, algo que me trazia uma sensação de equilíbrio.

A partir da decisão de realizar o ano sabático em 2012, uma das ações foi intensificar meus treinos de karatê. Cheguei a mudar de endereço para ficar próximo ao DOJO (local de treino) a ponto de poder ir a pé para praticar, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

A prática do Karatê desde o princípio, permitia dedicação de um tempo exclusivo para mim, onde podia encarar e aprofundar meus pensamentos. Com o retorno à prática, mais maduro e com a intensificação dos treinos, pude identificar

---

<sup>2</sup> Ano sabático é conhecido como o período de 12 meses em que a pessoa se dedica a algum projeto de vida particular, retirando para isso uma licença de suas funções profissionais. (SIGNIFICADOS, 2022).

muitas questões que me incomodavam, tanto na vida profissional, quanto pessoal. Foram esses momentos de reflexão que me oportunizaram olhar para alguns incômodos (especialmente aqueles ligados ao comportamento de chefes versus líderes, aprofundados nas páginas seguintes) que estavam ligados aos tipos de liderança existente no mercado de trabalho<sup>3</sup> (a partir da minha experiência de mais de 20 anos em gestão de projetos) e compará-los com o tipo de postura adotada nas artes marciais e a sua estrutura cultural. A estrutura cultural das artes marciais refere-se a um código geral que fundamenta as artes marciais japonesas e é nele que o Karatê se baseia. O Bushido é uma tradução literal de "O Caminho do Guerreiro". Caminho aqui deve ser compreendido como uma "filosofia de vida" (WILSON, 2019).

Para fins de exemplificação, a seguir são apresentados trechos de autores e praticantes de algumas Artes Marciais Japonesas, que apresentam conceitos que podem ser compreendidos como posturas e comportamentos que poderão ser aplicados no processo de liderança, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Entendimentos de praticantes de algumas das Artes Marciais Japonesas

Entendimentos de praticantes	Autores
"O objetivo principal do Karatê-Dô não é decidir quem é o vencedor e quem é o vencido. O Karatê-Dô é uma arte marcial para o desenvolvimento do caráter através do treinamento, para que o karateca possa superar quaisquer obstáculos, palpáveis ou não".	M. Nakayama (1996, p.11)
"Para tornar-se um vencedor, a pessoa antes precisa vencer a si mesma".	M. Nakayama (1996, p.11)
"Se tiver em mente as vitórias conseguidas em épocas remotas e todas as circunstâncias que as acompanharam, não ignorará a utilidade que tiveram e saberá quais as vantagens e desvantagens elas trouxeram aos vencedores".	Sun Tzu (2011)
"Na Estratégia, sua disposição espiritual não deve diferir do normal. Tanto na luta quanto na vida, é preciso se esforçar para manter-se calmo. Aborde a situação sem tensão, mas mantenha-se alerta e com espírito apaziguado. Mesmo que o espírito esteja calmo, não permita que o corpo relaxe; quando o corpo estiver relaxado, não amoleça o espírito".	Myamoto Musashi

Fonte: Nakayama (1996), Tsu (2011), Musashi (1645).

<sup>3</sup> O mercado de trabalho é uma expressão utilizada para se referir às formas de trabalho que possam existir, sendo remunerados de alguma forma, seja trabalho manual ou intelectual. As pessoas vendem sua força de trabalho por um salário, que pode ser em dinheiro, moradia, bonificação, ou outra forma de recompensa pelo trabalho exercido. (SILVA, 2014).

Esses e outros conceitos podem apresentar mais relevância e clareza para aqueles que treinam, ou já praticaram alguma arte marcial. Como a origem da prática do karatê é oriental há um desafio para "traduzir" esse pensamento para o modo ocidental de entender e interagir com a vida e os semelhantes.

Entendi então, que esses e outros conceitos e entendimentos sobre a base dos comportamentos, que são fundamentados nas Artes Marciais Japonesas, podem ser aplicados ao processo de treinamento de líderes quando se observam comportamentos não esperados, ou mesmo prejudiciais de líderes. Tais comportamentos estavam sendo observados em minha história profissional e me faziam refletir. Naquele momento eu não compreendia, mas tais comportamentos relacionavam-se ao estilo de gerência tradicional, o oposto aos comportamentos de líderes. 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.

O momento profissional que estava passando era envolto em questionamentos, referentes a forma mais adequada de atingir objetivos de negócios, mas que teriam que estar alinhados com minhas crenças e valores. Percebi que os comportamentos de alguns "supostos líderes" se utilizavam da situação privilegiada para oprimir o liderado, para que fossem executadas tarefas independentes do bem-estar de quem as realizava. Uma espécie de capitão do mato ou capataz, ou mesmo um chefe, que não se importa com os liderados ou com quem quer que fosse, além dele mesmo, alguém que inspira medo, fala na primeira pessoa e não explica por que realizar tal tarefa (TREIS, 2017). Além desse tipo de comportamento, percebia negociações onde os "profissionais" estavam, única e exclusivamente focados em tirar vantagens da outra parte, fossem elas profissionais ou pessoais, situação essa mais comum na relação cliente/fornecedor. Me parecia que as atitudes de alguns 'líderes' com quem convivi, estavam vinculadas às inseguranças e vaidades e, por isso mesmo, demonstravam-se frágeis, necessitando proteger-se de seus medos e a única

maneira que possuíam era sobrepujar os que estavam ao seu redor para sentirem-se seguros e no controle das situações.

Sendo assim, na minha experiência, naquele momento profissional, percebi que as atitudes esperadas para os líderes, naquele contexto de trabalho, não estavam em consonância com o que eu acreditava e com relação ao meu desenvolvimento como faixa preta de Karatê Shotokan, praticante há mais de 30 anos.

Segundo minha percepção, um líder deveria agir de maneira distinta daquela descrita por Tolfo (2004) e Treis (2017). Sucintamente, as ideias de alguns autores sobre administração e como um líder deveria agir, podem ser representadas pelas seguintes frases (quadro 2):

Quadro 2 – Entendimentos sobre liderança

Entendimentos sobre liderança	Autores
“O que qualifica o líder são suas características e suas qualidades, que podem ou não interferir em seu desempenho profissional”.	Treis, 2017, Oliveira (2015, p. 57)
“Liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal”.	Oliveira, 2015, segundo Chiavenato (2004, p. 446)
“A liderança positiva consegue não só enxergar o potencial humano como consegue fazer também com que ele irradie e desenvolva a sua potencialidade”.	Oliveira 2015 (p. 4)
“Um líder precisa entender a hierarquia das necessidades dos seguidores para dar as respostas certas que possam satisfazê-los”.	Chopra, 2002

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se que a literatura de Administração fala, sobremaneira, sobre **o que** é a liderança, mas deixa uma certa lacuna com relação aos liderados, com exceção de trabalhos como os de Graen e Uhl Bien (1995) e Gerstner e Day (1997) que perceberam que relacionamentos de alta qualidade com os liderados trazem resultados positivos aos objetivos organizacionais. Apesar de tímido, houve um interesse em compreender **como** liderar de forma que os liderados também sejam beneficiados pelo atingimento das metas, objetivos ou os resultados a serem atingidos, gerando com isso uma relação ganha-ganha.

De acordo com Colamego (2014), em seu artigo disponível no portal Administradores.com, um dos aspectos que, assim como ele, acredito ser de grande relevância para esta relação ganha-ganha é o relacionamento com os liderados, que

passa sim pela comunicação, mas que é mais do que discurso bem-feito, é estar próximo e presente (no aqui e agora ao interagir com os liderados, e isso as artes marciais, nos preparam o tempo todo para estar 100% presentes no que estamos realizando). Conforme este artigo, traz a questão da necessidade da proximidade com o time, para que cada um sinta-se importante dentro do processo. É necessário que o líder de essa importância, fazendo-se presente e próximo de seus liderados. Na atualidade, com a pandemia, com a complexidade do momento, perde-se o fato da necessidade de termos momentos presenciais. Mas, que apesar disso temos reuniões virtuais, que nos possibilitam gerar empatia, através da atenção dada a cada membro da equipe e, isso, entendo ser fundamental para que este ou qualquer outro tipo de relacionamento seja bem-sucedido.

Com o tempo, de forma empírica, percebi que meu desempenho se parecia mais com o de um líder do que de um chefe e passei a querer entender por que, sob meu modo de ver, conseguia ter um bom relacionamento com as equipes que já havia atuado e liderado, tratava-se de um lado da minha herança cultural familiar (dos ensinamentos de meus pais), mas de outro, estava evidente para mim que tais comportamentos resultavam dos vários anos de treinamento no Karatê. Percebi também que isso me trazia uma vantagem competitiva dentro e fora do ambiente empresarial. Então, constatei que quanto mais eu lidava com meus medos durante os treinos de karatê, mais calmo e seguro me sentia para tratar de negócios e relações pessoais.

Percebi o quanto tínhamos, e ainda temos no mercado de trabalho, 'chefias outorgadas' e poucos 'líderes de fato' nas estruturas empresariais e governamentais. Quão frágeis e inseguras essas 'lideranças' se apresentam para o mercado de trabalho, gerindo ou comandando outras pessoas, sem se atentar para as condições de transformarem-se em líderes ou cidadãos capazes de melhorar o meio e as pessoas com quem interagem.

Enfim, a partir da percepção apresentada, parte-se da premissa de que as artes marciais, no caso específico do Karatê, podem proporcionar e ajudar a desenvolver habilidades e capacidades de líderes. Tal desenvolvimento refere-se inclusive ao aspecto comportamental para tivessem maior embasamento para lidar com pressões de uma forma ética e equilibrada. Além disso, as artes marciais podem ajudar a desenvolver competências para lidar com o medo (SOUZA JÚNIOR, 2007), seja ele da escassez de insegurança, da raiva, inerentes a todo o ser humano, uma vez que,

amparados nas artes marciais ao invés de negar esses sentimentos, torna-se possível encará-los e redirecioná-los de forma construtiva (SUGAI, 2000).

Seguindo minha trajetória profissional, a partir desse entendimento, no ano de 2016, compilei um conjunto de conhecimentos, práticas e atividades que culminaram num *workshop* que em suas duas primeiras versões, com grupo aberto, de dois dias de duração, chamei de "O Guerreiro e o Líder", que foram realizadas de 05/03 a 06/03/2016, contemplando 12 horas respectivamente.

A figura 1 apresenta o cartaz de divulgação (*facebook e LinkedIn* e de forma impressa e distribuída em academias de POA/RS.) da primeira edição do *Workshop* realizada em 2016.

Figura 1 – Cartaz Divulgação da primeira edição do *Workshop* realizada em 2016



Fonte: acervo pessoal do autor

Por meio deste cartaz de divulgação da primeira edição do *Workshop*, onde o objetivo foi de apresentar técnicas e vivências que fossem praticadas pelos participantes, permitindo-os desligarem-se do modo "automático" e conseguirem acessar seus propósitos mais profundos, e dando-lhes forma e conceito através da geração de seu plano de projeto (*Projetc4U*) para suas vidas, para que saíssem do

*workshop* com a intenção revigorada e colocarem em prática seus objetivos e metas estruturados no plano.

Figura 2 – Grupo da primeira edição do Workshop realizado em 2016,  
Porto Alegre/RS



Fonte: acervo pessoal do autor.

Pode-se observar na figura 2 que o grupo está coeso e feliz, infelizmente não há registro fotográfico do grupo antes do *Workshop*, pois seria possível demonstrar visualmente a diferença nas feições dos participantes, que são transformadas durante a realização das atividades.

A figura 3 apresenta o cartaz da segunda edição do *Workshop* realizada entre os dias 30 e 31/07/2016, totalizando 12h. A sua divulgação também ocorreu por meio das redes sociais (*facebook* e *Linkedin*).

Figura 3 – Cartaz Divulgação da segunda edição do *Workshop* realizada em 30/07/2016 e 31/07/2016

O GUERREIRO E O LÍDER  
WORKSHOP

**Desperte o líder que há em você!**

Saiba qual a sua missão a partir do empoderamento ao atuar nos arquétipos do Guerreiro e do Líder inerentes a todo ser humano.

O Workshop é dividido em quatro grandes blocos, intercalados de forma dinâmica, proporcionando entendimento e empoderamento sob a ótica do Guerreiro e o do Líder.

- Técnicas de Mindfulness
- Teoria
- Exercícios de Artes Marciais
- Vivências

PMBOK | FILOSOFIA ARTES MARCIAIS | RELACÃO TRABALHO PESSOAL

**Shinsei Kan.**

QUANDO:  
Sábado, 30 de julho (08:30h - 18h)  
Domingo, 31 de julho (08:30 - 12h)

ONDE:  
CAZAMATA  
R. Mata Bacelar, 50, Porto Alegre

Acesse o QRCode ou através do Link:  
<https://goo.gl/RuoU14>

Desconto de 50% para os primeiros 10 membros do PMI-RS que se inscreverem até 15/07/16.  
Enviar email solicitando o código de desconto.

Shinsei Kan | Shinsei Kan  
(51) 94230603 | leandro.rosa@shinseikan.com.br  
Acesse: [www.shinseikan.com.br](http://www.shinseikan.com.br)

PMI

Fonte: acervo pessoal do autor.

O cartaz da segunda turma, trouxe a mudança do local mais adequado para as práticas do *Workshop*. A sua divulgação também ocorreu por meio das redes sociais (*facebook* e *Linkedin*).

Entendi que deveria realinhar o nome do *workshop* dando ênfase no aspecto Líder antes do Guerreiro, para que se tornar-se mais palatável para o público em geral, pois em conversas e análises que realizei, após esta segunda edição, esse aspecto poderia ser relevante. Então, a partir disso, todas as ações de comunicação foram redefinidas e denominadas "**O Líder e o Guerreiro**".

Figura 4 – Grupo segunda edição do Workshop ocorrido em Porto Alegre/RS em 2016



Fonte: Acervo pessoal do autor.

Observa-se na figura 4, os alunos relaxados e com expressões de leveza, naturais das práticas realizadas, tanto individuais quanto em duplas. A diferença básica (além da alteração do nome), desta edição foi a possibilidade de usar as paredes do local para colocarem suas expectativas no início dos trabalhos e a sua análise no final do mesmo.

Em 16/07/2017 realizei a **terceira edição do Workshop**, já com o novo nome: **O LÍDER E O GUERREIRO**, na Universidade La Salle – Canoas/RS, já na configuração da Escola de Karatê (IPPON Brasil).

Nesta edição não foi criado cartaz de divulgação, exponho a tela de abertura do evento na figura 5.

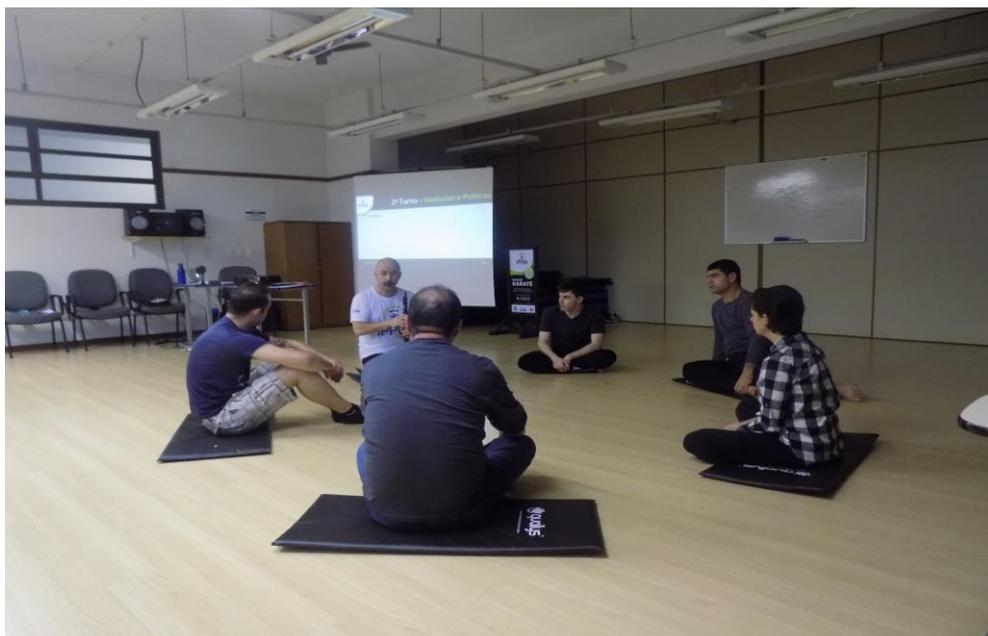
Figura 5 – Abertura terceira edição workshop com o novo nome: **O LÍDER E O GUERREIRO**, na Universidade La Salle – Canoas/RS, 2017



Fonte: acervo pessoal do autor.

Nesta edição resolvi criar um grupo fechado, apenas com participantes convidados, para experienciarem o que estava propondo no trabalho do *Workshop* e como utilizava as práticas de Karatê aliadas a disciplina de gestão de projetos, com o propósito de desenvolver capacidades de lideranças.

Figura 6 – Grupo terceira edição *workshop* apenas com participantes convidados



Fonte: Acervo pessoal do autor.

Observa-se que nesta edição novamente adaptamos as práticas ao *layout* do local utilizando o quadro branco para registro das expectativas.

Porém, antes dessa última edição do *Workshop* ainda aberto, criei uma versão reduzida do *Workshop*, para grupos fechados e empresas, denominado **OFICINA: O Líder e o Guerreiro**, sendo que sua primeira edição foi realizada em 23/03/2017, para os colaboradores do Instituto de Pesquisas Eldorado no TECNOPUC. Foram duas horas de experiências através da união do saber antigo com o novo, buscando o rompimento de paradigmas através da formação de conceitos disruptivos, para lidar com o dia a dia nos negócios, projetos e vida pessoal, fomentando a tomada de decisão calcada em empoderamento pessoal e em valores como segurança, justiça, objetividade, impecabilidade, diversidade e limites saudáveis, incentivando o resgate do guerreiro interno para os desafios do futuro! A seguir a figura 7 apresenta o Instituto de Pesquisas Eldorado no TECNOPUC na versão da Oficina: O Líder e o Guerreiro de 2017. Evento interno promovido pelo instituto para o desenvolvimento de time dos colaboradores

Figura 7 – Grupo Fechado para o instituto Eldorado em 2017



Fonte: IPPON BRASIL, 2017.

Na figura 7, como pode-se observar, nesta nova versão (OFICINA), realizada no Tecnopuc, que o número de participantes é muito maior e o trabalho é voltado para ações em grupo, essa é a primeira grande diferença para o Workshop e a segunda diferença relevante é a própria duração do trabalho.

Apesar da realização de todas estas edições, percebia que poderia acrescentar mais conhecimentos, para avançar no aprofundamento sobre o "O Líder e o Guerreiro", até mesmo para transformá-lo em um livro e para aumentar a abrangência dos treinamentos.

Conversei com os professores da Universidade La Salle, entre eles o Prof. Me. José Rogério Vidal, Coordenador do Curso de Educação Física, que me apresentou à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Gomes Graebin, Coordenadora Adjunta do Programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais. Quando conversei com a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa, ela apresentou-me o Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais, que é um mestrado interdisciplinar, onde uma de suas linhas de pesquisa é Memória e Gestão Cultural, pesquisando nesta linha poderia avançar em meu objetivo de aprofundamento sobre o "O Líder e o Guerreiro". Por isso procurei a professora Dr<sup>a</sup>. Maria de Lourdes Borges para me orientar, devido à sua formação em psicologia e doutorado em Administração, mais tarde recebi a indicação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tamara Cecília Karawejcyk Telles para me coorientar. Ao participar das aulas e estudar, percebi que os conceitos de memória social seriam muito valiosos neste processo, pois para Halbwachs (1990) em todas as circunstâncias que vivemos, não estamos sozinhos, viajamos em pensamento de um grupo para outro, adotamos pontos de vista de outros momentaneamente e assim entramos nos diferentes grupos e logo saímos, mas que continuamos a fazer parte, uma vez que sem essas experiências não teríamos chegado aonde chegamos.

Sendo assim, nos cursos e seminários de Karatê em que participei, durante 32 anos de prática (média de 3900 horas de treino formal), e mais de 636 horas em cursos de aperfeiçoamento técnico e teórico, dentro e fora do estado e país, com diversos mestres, dentre eles os lendários como Yasuyuki Sasaki (1946 - 2017), Yasutaka Tanaka (1936 - 2018), Hidetaka Nishiyama (1928 - 2008), Luiz Tasuke Watanabe, Mitsuo Inoue, Kazuo Kawano Nagamine, bem como nos meus treinos com meu Sensei Alfredo Aires.

No quadro 3, relaciono os Mestres e um breve curriculum de cada um deles. Considero um privilégio ter participado de treinamentos com esses fenômenos do

Karatê. Segue um pouco da trajetória desses grandes mestres, o qual tive o privilégio de ter tido contato e ser treinado por eles.

Quadro 3 – Relação dos Mestres e um breve curriculum de cada um deles

Mestre	Breve Curriculum
Yasuyuki Sasaki (1946 - 2017)	<p>Treinou karatê por mais de 50 anos e teve como principais mestres: Hagashino, Sagara, Y. Tanaka, Nakayama, Nishiyama, entre outros. Foi presidente executivo da JKA Brasil e Diretor Técnico da FPKT. Segundo ele, o karatê é um grande instrumento para a formação integral do homem.</p> <p>Em 2017 recebeu a Graduação de 8o Dan pela Japan Karate Association. Sensei Sasaki foi uma das grandes referências do Karatê Brasileiro e Mundial.</p> <p>Professor de Educação Física, formado pela USP, por mais de 40 anos, Sensei Sasaki ministrou aulas no CEPEUSP e na Academia Lembu-kan Sport's (Rua Nebrasca, 222 - Brooklin - SP - tel.: 011 - 5041-5141). <a href="http://www.fpktradicional.com.br/home/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;catid=53&amp;id=83&amp;Itemid=234">http://www.fpktradicional.com.br/home/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;catid=53&amp;id=83&amp;Itemid=234</a></p>
Yasutaka Tanaka (1936 - 2018)	<p>Viveu no Japão até os 6 anos de idade, indo depois com a família para a China. Voltou ao Japão após o fim da 2ª Guerra Mundial. Morou mais alguns anos no Japão onde fez faculdade. Foi na faculdade de Takudae que conheceu o karatê, diretamente com o sensei Nakayama. Falecido em 2018, Sensei Tanaka sempre esteve no topo da hierarquia do Karatê-do Tradicional no Brasil, e foi um dos mais importantes mestres do Karatê-do Tradicional de todo o mundo.</p> <p>Um de seus principais objetivos sempre foi de que o karatê seja treinado para ajudar na boa formação educacional dos praticantes. <a href="http://www.fpktradicional.com.br/home/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;catid=53&amp;id=82&amp;Itemid=234">http://www.fpktradicional.com.br/home/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;catid=53&amp;id=82&amp;Itemid=234</a></p>
Hidetaka Nishiyama (1928 - 2008)	<p>Nascido em 10 de outubro de 1928, em Tóquio, Hidetaka Nishiyama, no dia em que completou 5 anos, 5 meses e 5 dias, foi levado por seu pai, seguindo a tradição japonesa, a um professor de kendo, arte marcial desenvolvida a partir das técnicas de combate com espadas.</p> <p>Em 1943, quando o mundo estava mergulhado na 2ª Guerra Mundial, o jovem Nishiyama, intrigado com as técnicas de combate desarmado, começou a estudar karatê com o renshi Gichin Funakoshi, o principal divulgador do karatê no arquipélago japonês que fundou a principal escola da modalidade em Tóquio. Sensei Funakoshi deixou como legado para a humanidade o estilo de karatê Shotokan.</p> <p>Nishiyama graduou-se em economia na tradicional Universidade de Takushoku de Tóquio em 1951. No ano de 1957, com a ajuda de seu tio advogado e do amigo Masatoshi Nakayama, entre outros colaboradores, constituiu a Japan Karate Association (JKA), reconhecida pelo Ministério da Educação do Japão em abril daquele mesmo ano.</p> <p>Em 1961 Nishiyama mudou-se definitivamente para Los Angeles, onde fundou a All American Karate Federation (AAKF). No ano 2000 recebeu do imperador Akihito a Ordem do Tesouro Sagrado, em cerimônia no palácio imperial de Tóquio, em reconhecimento pela vida dedicada à disseminação da cultura japonesa.</p>

	<a href="https://revistabudo.com.br/karate-tradicional-do-sonho-de-mestre-nishiyama-a-consolidacao-da-itkf/">https://revistabudo.com.br/karate-tradicional-do-sonho-de-mestre-nishiyama-a-consolidacao-da-itkf/</a>
Luiz Tasuke Watanabe (1947 – 2021)	Nascido em 28 de julho de 1947. Veio de Hokaido (Japão) chegando ao Brasil no final da década de 50. No Japão treinava com o sensei Nakaiama. Foi campeão mundial em 1972 e atualmente, é membro da Comissão Técnica da ITKF e Coordenador Internacional de Arbitragem. Seu trabalho como treinador da Seleção Brasileira de Karatê-do Tradicional merece destaque pelos ótimos resultados obtidos. Sensei Watanabe é uma figura ímpar, sua forma de pensar é bastante instintiva e suas referências e analogias estão sempre voltadas ao comportamento dos animais e aos fenômenos da natureza. <a href="http://www.fpktradicional.com.br/home/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=81:mestre-luiz-tasukewatanabe&amp;catid=53:brasil&amp;Itemid=151">http://www.fpktradicional.com.br/home/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=81:mestre-luiz-tasukewatanabe&amp;catid=53:brasil&amp;Itemid=151</a>
Kazuo Kawano Nagamine	Possui graduação em Educação Física pela Faculdade de Educação Física de Santo André (1975) e doutorado em Ciências da Saúde pela Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (2007). Atualmente é docente na Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, no Curso de Medicina (FAMERP), Diretor Adjunto de Alunos FAMERP. Vice-Chefe do Departamento de Epidemiologia e Saúde Coletiva (DESC), Coordenador do Laboratório de Atividade Física e Saúde (LAFIS), Coordenador do Grupo de Estudos de Atividade Física e Saúde, Coordenador do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Fisiologia do Exercício, Professor e orientador credenciado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Saúde (FAMERP). Membro da Comissão Técnica ITKF (International Traditional Karate Federation) e JKA (The Japan Karate Association - Brasil). <a href="https://www.escavador.com/sobre/3992182/kazuo-kawano-nagamine">https://www.escavador.com/sobre/3992182/kazuo-kawano-nagamine</a>
Mitsuo Inoue	Presidente da JKA Sudamericana
Alfredo Aires	Graduado em Educação Física - Licenciatura Plena pela Universidade Luterana do Brasil (2005, Mestre do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano - PPGCMH - ESEF - UFRGS. Doutorando Educação Infantil, UMMINHO, Braga, Portugal. Professor da Disciplina Estudos Culturais das Lutas - Faculdade Famerco Sogipa. Professor especialista desde 1982 na área do Karate-do, Diretor de Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Karate-do Tradicional, Diretor para assuntos internacionais da International Traditional Karate Federation. Diretor Administrativo da Japan Karate Association do Brasil, Arbitro Internacional Classe A, Instrutor Internacional Classe B e Examinador Internacional Classe C da Japan Karate Association do Japão, Presidente da Comissão Técnica da Federação Sul Riograndense de Karate do Tradicional e Instrutor Chefe da Japan Karate Association do Rio Grande do Sul. Técnico de atletas de alto rendimento na área do Karate-do. Professor de Tai chi chuan.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Foram 10 graduações de faixas coloridas até chegar à faixa preta, três graduações de Faixa Preta (1º, 2º e 3º DAN), considerando que a graduação máxima

é 10º DAN e, que normalmente é uma homenagem póstuma, tem-se uma noção de que é uma jornada para a vida.

Durante as experiências com os mestres citados no quarto 3, os quais compartilharam seus conhecimentos, por meio de cursos práticos e vivências e nesses casos, é a memória desses incríveis mestres que deixaram e deixam em seu legado o exemplo, através de suas práticas e da forma como nos faziam e ainda o fazem (os ainda em atividade), vivenciá-las a cada minuto nos treinamentos e nas respectivas práticas.

Essas experiências estão coerentes com o entendimento de Halbwachs (1990) para o qual adota-se pontos de vista de diferentes grupos que participamos, a ponto de eles continuarem a fazer parte de nós mesmos.

Acredito, que meus mestres também estavam vivenciando e reconstruindo naquele momento as lembranças coletivas de seus próprios treinos com seus mestres mais antigos, porque as artes marciais, por si mesmas representam a passagem das memórias e vivências transmitidas para um grupo específico (HALBWACHS, 1990), rerepresentado às vivências através das repetições de técnicas, até que estas se tornem parte daqueles indivíduos, a ponto de terem eles mesmos a noção da automatização.

Como nos apresenta Halbwachs (1990), para que a memória dos outros venha reforçar e complementar a nossa, é preciso que as lembranças desses grupos não estejam absolutamente sem relação com os eventos que constituem o passado do sujeito. Portanto, cada um de nós é membro, ao mesmo tempo, de vários grupos, sejam maiores ou menores.

A ideia da escola ou estilo da arte marcial sendo passada de geração em geração tem relação com a intenção de manter viva aquela tradição e ensinamentos, para aquele grupo de praticantes. Pessoas que irão dedicar boa parte de suas vidas na busca pelo aperfeiçoamento pessoal, através das memórias compartilhadas pelos mestres, pelos mais antigos, como afirma Halbwachs (1990), é uma corrente de pensamento contínuo, de 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. Por definição ela não ultrapassa os limites desse grupo.

Apresentado o contexto, a pergunta de pesquisa que norteou este trabalho foi:

Como o entendimento das práticas adquiridas por meio do Karatê nas vivências na gestão de projetos podem ser aplicadas de maneira a melhorar as competências de líderes, a partir do embasamento da memória social?

Sendo assim, este trabalho teve como **objetivo geral** socializar um entendimento significativo das práticas adquiridas do Karatê e sua aplicabilidade no desenvolvimento e aprimoramento das competências de líderes, a partir do embasamento da memória social.

Os objetivos secundários foram:

- i) divulgar o modelo e a proposta *do Workshop: O Líder e o Guerreiro*, no *e-Book*;
- ii) elaborar e aprofundar o entendimento da memória social e da memória empresarial para fins de sustentação teórica ao relatório e ao *e-Book*.
- iii) criar um *e-Book* como produto entregável para o mercado e obter *feedbacks* para uma possível edição estendida e impressa do mesmo conteúdo.

Salienta-se que para a realização destes objetivos a metodologia utilizada foi a da autobiografia. Para Lejeune (apud PEREIRA, 2000, p. 123) "denominamos autobiografia o relato retrospectivo em prosa que alguém faz de sua própria existência, desde que ela coloque o acento principal sobre sua vida individual, em particular sobre a história de sua personalidade". Mais detalhes sobre a metodologia são apresentados na próxima seção. Para o *e-Book* escrito, o relato retrospectivo é sobre minha vida profissional e particular, a partir da minha experiência de desenvolvimento da própria personalidade por meio de mais de 32 anos da prática do Karatê e mais de 20 anos na gestão de projetos. Além disso, participo de diferentes atividades voluntárias, porque entendo ser ações coerentes com os aprendizados desenvolvidos na minha jornada, tal como apresentado no Apêndice A.

Este relatório técnico apresenta inicialmente, além desta introdução, a metodologia que sustentou a construção do *e-Book*. Em seguida, o produto final (*e-Book*) é apresentado. A seguir duas produções bibliográficas são apresentadas, finalizando-se com as considerações finais deste relatório.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do produto final foi a autobiografia. Para Calligaris (apud PEREIRA, 2000, p. 117) profere que para empreender um escrito autobiográfico, a pessoa precisa se colocar acima da comunidade a que pertence e que "conceba sua vida como uma aventura a ser inventada, e não como um destino pré-determinado a ser cumprido". É a partir desse espírito de aventura que escrevi o e-Book, intitulado "**O Líder e o Guerreiro: As artes marciais como ferramenta para o autodesenvolvimento**", produto final do mestrado, além deste relatório.

Conforme Santos e Torga (2020), que discutiram o gênero autobiografia, o relacionamento entre memória e escrita de si são enfatizadas. Eles tomaram como base epistemológicas fundamentos da teoria dialógica do discurso com as contribuições de pensadores como Mikhail Bakhtin, Valentin Volóchinov e Pável Medviédev, acreditando que a autobiografia, vai além do relato como captura e resgate do que foi vivido, mas que cabe a reflexão sobre a atitude de ressignificar as experiências vividas como elemento característico no fazer discursivo da autobiografia.

Neste mesmo artigo Santos e Torga (2020, p. 123), destacam que Gusdorf (1991) em suas pesquisas identificou que o "registro de si seria uma característica particular da subjetividade adotada no Ocidente e defende que a autobiografia se ampara no sentimento da história como uma aventura autônoma e, portanto, individual".

Por conseguinte, na visão de Gusdorf, essas prerrogativas resultaram da mudança de visão de toda uma comunidade cultural ou passagem como identifica Bakhtin (2018), assinalando a dissociação do sujeito em suas acepções internas e externas. Ou seja, necessário se faz que o indivíduo passe por um processo de autorreconhecimento como não idêntico por si só, tendo um olhar mais generoso para com os momentos presentes, ao invés de um valor hereditário transcendental de origens comunitárias ou familiares (SANTOS; TORGA, 2020).

A partir desse entendimento poder-se-ia dizer que, o sujeito começou a descobrir que o indivíduo é único, valorizando o vivencial e sua herança cultural, passando a compartilhar na sua coletividade oportunidades de enriquecimento intelectual e material.

Autobiografia é entendida por Lejeune (apud PEREIRA, 2000, p. 123) como “o relato retrospectivo em prosa que alguém faz de sua própria existência, desde que ela coloque o acento principal sobre sua vida individual, em particular sobre a história de sua personalidade”. Para embasar o desenvolvimento do produto técnico, o entendimento de Lejeune (1975) está coerente, pois foi por meio do desenvolvimento da minha trajetória em função dos aprendizados com a prática de mais de 32 anos de Karatê e mais de 20 anos na gestão de projetos ser possível realizar o relato retrospectivo e, partindo dele, buscar fazer sentido aos leitores.

Para um empreendimento de base autobiográfica, Pereira (2000, p.121) expõem que

É Levi quem nos lembra: a relação entre uma trajetória de vida e uma história social é mais complexa do que supõem os modelos lineares e de determinação mecanicista. Longe de simplesmente refletir o social, o indivíduo coloca-se como polo ativo face a esse mesmo social, dele se apropriando, filtrando-o, retraduzindo-o e projetando-o em uma outra dimensão, que é a de sua própria subjetividade. Cada indivíduo representa a reapropriação singular do universo social e histórico que o circunda. E é por isto mesmo que se pode conhecer o social partindo da especificidade irreduzível de uma prática individual.

No caso do produto final do mestrado, como autor, me coloco como polo ativo face à minha memória social, onde dele pretendo me apropriar, filtrar, ressignificar e, projetá-la na dimensão de minha própria subjetividade, dessa maneira espero conseguir a reapropriação singular de meu universo social e histórico. Por isso, os aspectos sociais (e de aprendizagem), espera-se que venham da especificidade de minha própria prática individual.

Além disso, enfatiza-se que o relato autobiográfico da minha vida profissional, servirá de base para avançar no livro voltado para o desenvolvimento de competências de liderança, inicialmente através de uma *timeline*, não necessariamente linear, já que, distribuí o conteúdo por meio dos conceitos do Dojo Kun<sup>4</sup>, considerando cada um desses conceitos como sendo cada um capítulo do e-Book, procurando colocar as vivências e experiências que foram influenciadas por estes mesmos conceitos.

---

<sup>4</sup> Já apresentados no Quadro 5 os cinco preceitos que compõem o (*DOJO KUN*) lema do KARATÊ SHOTOKAN JKA.

Considerando isso, para Lejeune (apud PEREIRA, 2000, p.121), “os relatos autobiográficos, evidentemente, não são escritos somente para ‘transmitir a memória’ (o que se faz pela palavra e pelo exemplo [...])”, mas igualmente com objetivos mais ou menos explícitos.

Segundo Pereira (2000) há certo fascínio pelos textos autobiográficos, porque eles conduzem a uma crença de autenticidade, de um discurso que veio direto do autor e que apresenta sua visão de mundo e sua maneira de exprimir o que Rosenthal denomina de *gestalt* (o todo no qual o autor percebe sua própria história de vida).

Josso (2009) explicita, com base no questionamento de sua interlocutora, as diferenças conceituais para a autora entre Vivências e Experiências, o que para mim, teve total eco em minhas crenças, uma vez que, ela coloca que as vivências fazem parte do dia a dia de todos nós, porém não trazem em si, aprendizados por si só, ao passo que as experiências, estas sim, seriam vivências com significados, ou seja, com aprendizados, trazendo saberes.

Compreendo que conhecimento é o que temos acumulado durante a nossa vida, mas a sabedoria só é adquirida com o sentir, do experienciar. Assim é no Karatê, eu posso conhecer alguma técnica, posso identificá-la, contudo eu só vou “saber” após aplicá-la eu mesmo, tantas vezes a ponto de passar a senti-la e dominá-la.

Contudo para Rosenthal segundo Pereira (2000) há duas condições para que o texto autobiográfico tenha validade: (a) validação e contextualização do documento e (b) estabelecimento de um interlocutor imaginário, para o qual a escrita autobiográfica se dirige. Esforcei-me para que estas duas condições fossem observadas durante a confecção do e-Book, porque não me interessa deliberadamente escrever fatos que não ocorreram, ou mesmo desvirtuá-los, bem como o cuidado para com a contextualização foi tomado. Evidentemente posso ter cometido algum equívoco, mas pensar em um interlocutor imaginário foi de grande ajuda para o desenvolvimento da escrita.

## **2.1 Procedimentos metodológicos utilizados**

Os procedimentos que adotei para a escrita do livro foram, em um primeiro momento, realizar manuscritos desde o início do mestrado aproveitando os conteúdos das disciplinas, e os *insights* baseados nos conteúdos das aulas, para compilar uma

série de conteúdos e memórias, desde a minha infância (muitos foram retirados, após identificar o modelo de escrita a ser elaborado).

Após os primeiros manuscritos, já com alguns fatos descritos, foram feitas conversas com meus familiares (ex-esposa, filhos, mãe) e amigos e colegas de trabalho (dois deles tem seus depoimentos registrados no eBook), para validar minhas memórias, com relação a datas, locais, algumas peculiaridades que eu tivesse por ventura esquecido, mas sobretudo, para ter uma visão externa que contrapusesse com as minhas lembranças, no intuito de ser o mais fidedigno possível com a minha história.

Além disso foram realizadas verificação em documentos para validação de datas dos acontecimentos.

Em paralelo contratei um curso de escrita chamado *Escola dos Grandes Autores*, com a intenção de transformar os meus manuscritos numa narrativa que fosse além de interessante, atingir o objetivo de compartilhar minhas vivências no Karatê e sua aplicabilidade no cotidiano, entrei no mestrado para dar um embasamento teórico para o meu *Workshop (O Líder e o Guerreiro)*, através das competências de liderança conforme narrativas de experiências deste autor e apresentar isso através do livro. Todavia, foi de suma importância este curso para que pudesse ter uma linha de raciocínio e escrita que pudessem atender a estas intenções (e espero que o resultado do e-Book, realmente atinja este intento!).

### 3 PRODUTO FINAL: E-BOOK

O produto final do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle consiste de um e-Book intitulado "**O Líder e o Guerreiro**: As artes marciais como ferramenta para o autodesenvolvimento".

O Karatê é abordado com maior profundidade em meu livro, dentre as Artes Marciais Japonesas, por ser a Arte Marcial da qual sou praticante há mais de 32 anos. Mais precisamente sou praticante do Karatê Shotokan JKA<sup>5</sup> desde 1987, atual Faixa Preta 3º DAN<sup>6</sup> e professor desta arte, desde 2017. Alicerçado nessas experiências e de gestor de projetos por mais de 20 anos, desenvolvi com base em minha prática empírica e estudos teóricos, conceitos e vivências, as quais, desde 2012 às estruturas, voltadas para o desenvolvimento de competências de liderança dentro do *Workshop: O Líder e o Guerreiro* (1a. edição em 2016), conforme relatado na introdução deste trabalho.

A proposta do e-Book é ter como público-alvo egressos de cursos de graduação, trainees, microempresários, empresários e gestores em geral e todo aquele que se interessar sobre o desenvolvimento de características comportamentais atualmente tratadas como *soft skills*, inicialmente com uma abordagem nacional. Como o autor já teve palestras realizadas no exterior, com viagem programada para o segundo semestre de 2022 para treinar karatê no Japão, há, portanto, a expectativa de futura tradução para o idioma inglês.

Quanto aos recursos para a sua efetivação da proposta de escrever o Livro "O Líder e o Guerreiro", o autor possui os recursos necessários para a sua efetivação e realizou os investimentos necessários para confecção do e-Book, desde a ilustração da capa e da revisão e diagramação para a edição do e-book. Para a edição impressa

---

<sup>5</sup> A Nihon Karate Kyokai (NKK) / Japan Karate Association (JKA) é uma entidade de ensino e pesquisa do Karate Shotokan, que segue as mais puras tradições implantadas pelos mestres G. Funakoshi, M. Nakayama e, hoje, M. Sugiura. A única reconhecida pelo governo japonês para a prática e difusão do Karate-Do, e autorizada pelo Ministério da Educação do Japão para a realização de campeonatos no Ginásio Budokan, Templo de Artes Marciais do lendário Palácio do Imperador, na capital do Japão. (JKA BRASIL, 2020).

<sup>6</sup> Programkaratexam VII 2018-OFICIAL - 08-01-2018, são 10 graduações para as faixas coloridas iniciando pelo 10º Kyu (Faixa branca) e indo até 1º Kyu (faixa marrom), A partir da faixa preta a graduação passa a ser do 1º DAN (faixa preta, primeiro grau) até o 10º DAN (faixa preta 10º Grau), que frequentemente é dado em homenagem póstuma pela contribuição realizada em prol da arte durante a vida do praticante.

(Imagem 6), fará novos orçamentos e deve iniciá-la em paralelo com futuro Doutorado, após receber feedbacks dos seus leitores.

Entre outras iniciativas em prol da consecução e divulgação do livro, já possui a conta do domínio da Internet de: [www.olidereoguerreiro.com.br](http://www.olidereoguerreiro.com.br), bem como as contas no *Instagram* e *Facebook* como @olidereoguerreiro e, conteúdos publicados na internet sobre o tema.

A relevância de produzir o e-Book "*O Líder e o Guerreiro*" contempla a visão acadêmico-científica sustentada pelos conhecimentos aprimorados e adquiridos durante o curso de mestrado, bem, pela experiência vivenciada na gestão de projetos por mais de 20 anos como gerente (PMP desde 2006) e como faixa preta de karatê praticante desde 1987, com 05 versões aplicadas do *workshop: o Líder e o Guerreiro*, para grupos abertos e grupo de funcionários de empresas, com seus respectivos depoimentos.

Com uma abordagem prática e vivencial, a intenção é disponibilizar conteúdos para despertar interesse dos leitores para participarem das práticas a partir de versões do próprio *workshop: o Líder e o Guerreiro* em versões compactas (oficinas de 02 a 04 horas) e estendidas (de 08 a 24 horas). Onde os participantes desenvolverão seu "*plano de projeto*", ou seja, seu plano estratégico elaborado a partir das vivências e práticas do *workshop*. Este plano de projeto é chamado pelo autor de "*Project4U*".

### **3.1 Sumário Executivo do Produto Final**

Nos momentos em que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e a concorrência aumenta, faz-se necessário rever a todo o momento a maneira de fazer negócios e principalmente liderar, para atingir melhores resultados ou, pelo menos, os resultados desejados.

Este *e-Book* tem o propósito de abrir a discussão de uma visão dos conceitos da Gestão de Projetos e das Artes Marciais (mais especificamente o Karatê-Do), fazendo com isso um resgate dos conceitos do Budo, alinhados aos conceitos da gestão de projetos, para o desenvolvimento de competências de liderança.

Baseado na leitura do artigo de Lins de Barros (2011) quando cita Sarlo (2007) a respeito da narrativa, a narração transforma o evento a cada vez que é realizada, então este e-Book é, de certa forma, uma reconstrução do passado através dessa visão relacionada ao trabalho e a disciplina adotada e aplicada nas artes marciais.

Para dar conta de tamanho empreendimento, apresento as principais características da trajetória deste autor do e-book. Iniciei<sup>7</sup> minha carreira profissional há 33 anos como ajudante em oficina de automóveis e aos 14 anos morei sozinho, após iniciei uma jornada de aprendizados que relaciono a seguir os resultados no quadro 4:

Quadro 4 – Breve curriculum do autor

<b>Posição</b>	<b>Detalhamento</b>
Gerente de Projetos	Certificado PMP (Project Manager Professional em 2006) através do PMI (Project Management Institute, órgão mundial de gestão do conhecimento e certificação para Gestão de Projetos); experiência de mais de 20 anos na Gestão de Projetos
Gerente de Consultoria	Liderança de equipes com mais de 80 profissionais, atuando na seleção, treinamento e motivação de colaboradores e gestão do conhecimento
Empreendedor	No segmento de e-business, atuando na gestão financeira, produção, RH, comercial; consultor em estratégias e-business, CRM, BI e BSC e gestão de TI (ITIL e COBIT)
Karateca	Faixa Preta 3º DAN de Karatê-Do Shotokan – filiado a FSRKT (Federação Sulriograndense de Karatê-Do Tradicional), CBKT (Confederação Brasileira de Karatê do Tradicional), ITKF (International Traditional Karate Federation) e JKA (Japan Karatê Association).
Palestrante	Com o tema sobre liderança e Gestão de Projetos para empresas e MBA de Gestão de Projetos da UNISINOS (Universidade do vale do Rio dos Sinos), IFRS (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS) e para os Chapters do PMI DF, PMI RS e PMI SC
Voluntariado	Diretor da Regional da Capital Catarinense do PMI SC
Guerreiro do Coração	Participante do Movimento Guardiães do Amanhã pela Unipaz (Universidade Internacional da Paz), através do grupo Guerreiros do Coração e estudante autodidata de psicologia transpessoal.

Fonte: Curriculum do Autor

Com estas experiências, desenvolvi o *Workshop* chamado “O Líder e o Guerreiro” (3ª edição realizada) e a versão compacta tratada como Oficina: O Líder e o Guerreiro (3ª edição realizada), além de palestras realizadas com o mesmo tema. O e-Book será uma forma de compartilhar esse conteúdo de desenvolvimento de competências de liderança para um número maior de pessoas.

<sup>7</sup> A metodologia utilizada para a realização do e-book será a autobiografia, por isso apresento as principais fases de minha experiência na primeira pessoa do singular.

### 3.2 Apresentação do Produto Final

O produto final do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle refere-se a um e-book denominado “O Líder e o Guerreiro - as artes marciais como ferramenta para o autodesenvolvimento”, com 111 páginas, distribuídos através da plataforma da Amazon, como o ISBN 978-65-00-39883-0. O livro está à venda no link [https://www.amazon.com.br/dp/B0B194L2WF/ref=sr\\_1\\_1?mk\\_pt\\_BR=AMAŽŃ&crid=2STQN1V62SUAI&keywords=o+l%C3%ADder+e+o+guerreiro&qid=1652466695&prefix=o+l%C3%ADder+e+o+guerreiro%2Cps%2C286&sr=8-1](https://www.amazon.com.br/dp/B0B194L2WF/ref=sr_1_1?mk_pt_BR=AMAŽŃ&crid=2STQN1V62SUAI&keywords=o+l%C3%ADder+e+o+guerreiro&qid=1652466695&prefix=o+l%C3%ADder+e+o+guerreiro%2Cps%2C286&sr=8-1).

A seguir é apresentado um *print* da página de venda do livro na Amazon, disponível em 16 maio de 2022.

Figura 8 - Livro à venda na página da Amazon

The screenshot shows the Amazon product page for the eBook "O LÍDER E O GUERREIRO: As Artes Marciais como ferramenta para o autodesenvolvimento" by Leandro da Rosa. The page layout includes a navigation bar at the top with categories like "Todos", "Venda na Amazon", and "Mais Vendidos". Below the navigation bar, the product title and author are prominently displayed. The book cover features two men in a martial arts setting. The price is listed as R\$ 0,00, with a note that it is available with Kindle Unlimited. A "Comprar agora" button is visible, along with a "Leia de graça" button for Kindle Unlimited members. The page also includes a section for "Seguir o Autor" and a "Compre para outras pessoas" section.

Fonte: Site da Amazon (2022)

A seguir será apresentada a imagem da capa livro e-Book (produto técnico), produção contratada durante o curso de mestrado para as versões impressa e digital (figura9)

Figura 9 – Capa do livro e-Book (produto técnico)



Fonte: Encomendado pelo autor deste trabalho.

A seguir (figura 10) será apresentada a capa do livro impresso (futura versão estendida) que deverá ser produzida quando for cursar o doutorado.

Figura 10 – Capa do livro impresso (futura versão estendida)



Fonte: Encomendado pelo autor deste trabalho.

A seguir (figura 11) será apresentada a capa do livro no formato estante impresso (futura versão estendida) que deverá ser produzida quando for cursar o doutorado.

Figura 11 – Capa do livro formato estante - proposição (futuro projeto)



Fonte: Encomendado pelo autor deste trabalho.

A seguir será apresentada a estrutura do e-Book atual que está à venda no site da Amazon, que consiste no sumário (figura 12).

Figura 12 – Estrutura do e-book

<b><u>SUMÁRIO</u></b>	
<b>O norte verdadeiro .....</b>	<b>9</b>
<b>Como um problema pode ser uma ferramenta de mudança.....</b>	<b>15</b>
Mudança é algo natural, mas mudar nem sempre é simples.....	21
Errar não é vergonhoso, faz parte do processo de aprendizagem.....	25
Aprender a partir das experiências alheias pode ser mais rápido.....	29
<b>Dojo kun .....</b>	<b>37</b>
<b>Caráter .....</b>	<b>43</b>
<b>Honestidade .....</b>	<b>53</b>
O guerreiro hábil também precisa ter uma comunicação criteriosa.....	58
<b>Esforço .....</b>	<b>69</b>
Esforço versus desconforto.....	69
O que você quer ser quando crescer?.....	71
Caminho na montanha.....	73
<b>Respeito.....</b>	<b>77</b>
<b>Autocontrole .....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>95</b>
<b>Referências.....</b>	<b>99</b>
<b>Apêndice/Prólogo.....</b>	<b>107</b>

Fonte: Sumário do e-Book **O Líder e o Guerreiro**: As artes marciais como ferramenta para o autodesenvolvimento (no prelo).

### 3.3 Financiamento e Receita

Na primeira edição do e-Book, o valor total de investimento foi de R\$ 11.918,00, financiado com recursos próprios do autor.

Para a versão estendida (livro impresso), há a intenção de buscar chancela para o Livro, das duas entidades envolvidas e contextualizadas neste trabalho, o PMI e a JKA, visto que, haverá divulgação no conteúdo do livro relatando e referenciando estas duas entidades.

Para a edição do e-Book, não é esperada receita, pois ela será utilizada como uma estratégia de *Sample* para a divulgação do trabalho do *Workshop*, bem como tratada com um **MVP** (Minimum Viable Product ou Produto Mínimo Viável, esse é o significado literal). Na prática, o MVP deve ser uma das primeiras etapas de qualquer projeto. Para lançar um novo produto ou serviço com o menor investimento possível, testando a ideia antes de apostar em grandes ações.

De qualquer maneira, haverá uma receita a ser contabilizada, uma vez que, o e-Book será disponibilizado na plataforma Amazon, pelo valor de R\$ 29,90, de acordo com a orientação de consultoria editorial <sup>8</sup> contratada pelo autor, durante a escrita do mesmo.

---

<sup>8</sup> Foi contratado curso de escrita e estruturação de um livro, chamado Escola dos Grandes Autores, pelo autor.

## 4 PRODUÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Esta seção é composta por duas publicações bibliográficas completas apresentadas em congressos e publicados em anais durante o período do mestrado. A primeira publicação foi reescrita, melhorada e transformada em capítulo de livro. Este foi um dos artigos escolhidos a partir de outros apresentados no evento XVI Semana Científica Unilasalle - SEFIC 2020 para ser publicada em formato de capítulo.

Sobre as publicações bibliográficas, a primeira, cujo tema central é o desenvolvimento de competências de liderança através das artes marciais, onde foi feita uma contextualização entre o karatê e as competências de liderança, esta publicação bibliográfica serviu como exercício de base para melhorar o embasamento da minha escrita para o desafio maior de redigir o e-Book. Já a segunda publicação bibliográfica, que foi um exercício para uma das disciplinas do mestrado. Apresento o contexto ou campo onde pude exercitar as práticas do Karatê no âmbito profissional. Ou seja, a publicação trata sob a lente da memória empresarial, sobre uma das maiores instituições de gerenciamento de projetos do mundo o PMI. Esse campo foi onde pude desenvolver e validar os conceitos que enderecei no livro.

Sendo assim, não há uma conexão direta entre as publicações bibliográficas, mas sim um vínculo entre a memória empresarial com o próprio curso de Memórias Sociais e Bens Culturais e o caminho percorrido até chegar no produto final do Mestrado. A memória social permitiu buscar e estruturar minhas memórias e deu-me o caminho para a utilização da metodologia de autobiografia para cumprir com a tarefa final do e-Book, com o aprofundamento na memória empresarial, que serviu para aumentar a compreensão sobre a minha experiência dentro das organizações como gestor de projetos, tendo a oportunidade de desenvolver e aplicar os conceitos e práticas do karatê à liderança, após ter sistematizado cada um dos cinco princípios (lema) do Karatê, de maneira a tornar esse conhecimento aplicável ao dia a dia, vinculando-os às competências de liderança conforme narrativas realizadas pelo autor do e-Book.

## **4.1 Produção Bibliográfica 1: Desenvolvendo competências de liderança por meio das artes marciais japonesas<sup>9</sup>**

**Leandro da Rosa**

*Unilasalle*

**Maria de Lourdes Borges**

*Unilasalle*

*(Orientador)*

### *4.1.1 Introdução*

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

Esta abordagem centra-se em um relato retrospectivo em que alguém conta sua própria existência (PEREIRA, 2000). O projeto está em fase inicial, por isso não temos resultados preliminares para apresentar.

O contexto para tal pergunta de pesquisa embasa-se na experiência em mais de 20 anos do primeiro autor como gestor de projetos (certificado PMP há 14 anos) em organizações e mais de 32 anos na prática do Karatê, atual Faixa Preta 2o DAN (em preparação para 3o DAN ainda este ano).

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

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

---

<sup>9</sup> ROSA, Leandro; BORGES, Maria de L.. Desenvolvendo competências de liderança por meio das artes marciais japonesas. In: MANGAN, Patrícia K. V.; ZAWASKI, Tatiane P.. (Org.). A ciência não para: pesquisas na pós-graduação em tempos de pandemia. 1ed.Canoas: Unilasalle, 2021, v. 1, p. 140-146.

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, Tolfo (2004) apresenta, no mesmo 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 (武道) que, segundo Kawanami (2014), 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.

#### *4.1.2 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 e-Book 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).

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.

#### *4.1.3 Desenvolvimento – 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. Utilizando-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, porque 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-se, eles mesmos líderes (SILVA, 2014).

E, alinhado a esta questão, surgem no final do século passado, novas abordagens, conferindo ao líder o papel de coach<sup>10</sup>. 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.

#### *4.1.4 Desenvolvimento – 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", alicerçado na combinação de outros dois conceitos

---

<sup>10</sup> 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).

Bujutsu e Bugei respectivamente, a aplicação prática de táticas marciais e técnicas de combate real e o aprendiz de karate-Do necessita observar as boas maneiras e a humildade como as virtudes mais elevadas (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 vida voltado para disciplina e o aprimoramento físico e espiritual.

#### 4.1.5 Desenvolvimento – 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 foi voltado para além das questões técnicas do Karatê, com o objetivo de 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: do Caráter, da Honestidade, do Esforço, do Respeito e do Autocontrole de seus praticantes.

A seguir são apresentados os preceitos filosóficos do Karatê (quadro 5).

Quadro 5 – Preceitos filosóficos do Karatê (O Dojo Kun)

Preceito	Grafia japonesa	Significado	Tradução
<b>Caráter</b>	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.
<b>Honestidade</b>	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.
<b>Esforço</b>	一、努力の精神を養うこと	Hitotsu, Doryōku No Seishin O Yashinau Koto.	Primeiro. Criar o intuito de esforço.
<b>Respeito</b>	一、礼儀を重んずること	Hitotsu, Reigi O Omonzuru Koto.	Primeiro – Respeitar acima de tudo.
<b>Autocontrole</b>	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 (2020).

O que está apresentado no quadro 5, 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, 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 32 anos de prática.

#### 4.1.6 Considerações Finais do Artigo 1

O problema de pesquisa que norteou o presente artigo foi: como união das práticas e conceitos do Karatê podem ajudar a melhorar as competências de liderança?

Sendo assim, ao analisarmos as cinco características abordadas no DOJO KUN (Caráter, Honestidade, Esforço, Respeito e Autocontrole) e relacioná-las com às competências de um líder (DUTRA, 2008), podemos entender que o **Saber agir**, está intimamente ligado ao *autocontrole*, uma vez que, 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, uma mente treinada pelo Karatê, conforme Gichin Funakoshi (2014), concebe uma consciência clara, permitindo encarar o mundo de verdade.

Outra relação possível está ligada ao **respeito** e ao *caráter*, visto que, para ambos, de acordo com Gichin Funakoshi, (2014), os praticantes de Karatê, precisam manter a mente humilde e possuírem atitudes gentis, desenvolvendo coragem e firmeza nas suas ações, não porque está relacionada a força, mas porque a ênfase está no desenvolvimento da mente não nas técnicas.

**Mobilizar recursos**, pode ser conectado ao *esforço*, necessário tanto para o lado pessoal, quanto para o time de liderados. Saber comunicar, relaciona-se com o

*respeito* e a *honestidade*, visto vez que, isso facilitará 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, porque, 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).

Há um outro aspecto que poderia passar despercebido, mas observamos como relevante, o fato de que no quadro 5, os 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 abrangência, sem deixar algo de lado, nem um é mais importante que o outro, mas sim a busca do todo, do desenvolvimento integral.

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 está vivo ou capaz de viver na consciência do grupo que a mantém.

Haja vistas que, 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 de competências de liderança e, por consequência, uma sociedade melhor para as futuras gerações.

#### 4.1.7 Referências do Produção Bibliográfica 1

ÁRIES, Marcos Antônio. **A origem das artes marciais: O seu Simbolismo Como Veículo de Iluminação**. Itabuna: Gráfica Colorpress, 1998.

BARREIRA, Cristiano Roque Antunes; MASSIMI, Marina. As ideias 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.; 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.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S., 2008.

FUNAKOSHI, Gichin. **Karatê-Do Kyohan: o texto mestre**. São Paulo: Cultrix, 2014.

HALBWACHS, M. **A Memória coletiva**. Tradução de Laurent Léon Schaffter. São Paulo, Vértice/Revista dos Tribunais, 1990.

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, Manoella. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 9. Ano 02, Vol. 06, p. 54-72, 2017.

## 4.2 Produção Bibliográfica 2: Memória Empresarial do PMI® (Project Management Institute)<sup>11</sup>

Leandro da Rosa  
Orientadoras:  
Maria de Lourdes Borges  
Tamara C. K. Telles

### 4.2 1 Resumo

O objetivo deste artigo é o de analisar a memória empresarial da PMI® (*Project Management Institute*) a partir da narrativa de sua trajetória apresentada por Weber (2018), entrelaçando com elementos da memória coletiva. O PMI® é uma das instituições mais respeitadas mundialmente quando o assunto é gestão de projetos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma análise de conteúdo de cunho qualitativo alicerçada no texto de Weber (2018). Os resultados das análises indicam que a narrativa apresentou um sucesso vertiginoso e crescente de uma ONG americana voltada para a melhoria da gestão de projetos, em um contexto macro de recursos abundantes, presentes na memória coletiva de vários grupos. A trajetória de sucesso apresentada na narrativa pode ter sido fruto de memórias selecionadas por profissionais que tinham poder para fazê-lo, em uma engenharia do esquecimento.

Palavras-Chave: memória coletiva; memória empresarial; gestão de projetos.

### 4.2.2 Introdução

A memória coletiva e a memória empresarial têm muito em comum. Se a memória coletiva é limitada ao grupo que a mantém (HALBWACHS, 1990), então a memória empresarial estaria submetida a quais limites? A quais jogos entre o lembrar e o esquecer? Por que esquecer? Nassar (2007) aponta que são distintas circunstâncias que circunscrevem a memória empresarial, incluindo diferentes forças como modelos de produção e outros temas ligados ao poder.

---

<sup>11</sup> ROSA, L.; BORGES, M.L.; TELLES, T.C.K. Memória empresarial da PMI® (Project Management Institute). In: IV Seminário de Gestão Cultural e Gestão Social. Anais do IV SOCULT. Canoas, 2020.

Então, uma Organização Não Governamental (ONG) global de desenvolvimento de projetos pode ser um caso interessante de análise da memória empresarial.

O objetivo deste artigo é o de analisar a memória empresarial da PMI® (*Project Management Institute*) a partir da narrativa de sua trajetória apresentada por Weber (2018), entrelaçando com elementos da memória coletiva.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma análise de conteúdo de cunho qualitativo alicerçada no texto de Weber (2018), de livre acesso na rede mundial de computadores, onde a trajetória da PMI é apresentada. Optou-se por analisar esta trajetória devido a conter dados mais aprofundados do que os encontrados em outros sítios.

#### *4.2.3 Memória coletiva e memória empresarial*

Halbwachs (1990) entende que mesmo que nossas lembranças permaneçam coletivas, isso não significa que elas são lembradas pelos outros, mesmo que sejam eventos em que somente nós estivéssemos envolvidos, e com objetos que só nós vimos.

Segundo Halbwachs (1990), as memórias coletivas são uma continuidade profunda e real do passado retido e vivo no grupo que as mantém, porém, limitada ao referido grupo. Sendo assim, a memória coletiva não faz distinção com linhas de separação definidas. O momento atual, não seria uma contraposição ao passado, mas sim, o presente estendendo-se e ampliando sua duração de acordo com o interesse do grupo que as mantém vivas.

Conseqüentemente, de acordo com Halbwachs (1990), a memória coletiva é a visão interna do grupo que a mantém, o grupo vê a si mesmo nessas imagens que são transmitidas aos seus sucessores. Nesse sentido, a compreensão de memória coletiva pode ser vista em sincronia com o entendimento de memória empresarial.

Para compreender a memória empresarial é preciso refletir um pouco sobre a história. Nassar (2007, p. 113) recorre a Hobsbawn (1998) para compreender o que seria o passado, o qual se refere a uma seleção particular dentro de uma “infinidade daquilo que é lembrado ou capaz de ser lembrado”.

Neste sentido, a memória empresarial também é da ordem de seleções de memórias realizadas pelos gestores. Nassar (2007) pergunta em quais condições,

quais espaços e quais momentos estas seleções são realizadas. Ora, se foram realizadas seleções, portanto escolhas, algumas memórias ficaram de fora, foram esquecidas. Nesse sentido, conforme Hobsbawn (1990) o próprio passado social acaba por depender de circunstâncias (NASSAR, 2007). Mas, a que circunstâncias se refere o autor? “No contexto das empresas, essas circunstâncias estão claramente ligadas a modelos de produção, tirania ou democracia interna, visão de relacionamentos públicos entre outros” (NASSAR, 2007, p. 115).

Tais circunstâncias acabam por gerar uma engenharia do esquecimento, que se referem a fatos, documentos e pessoas “que não alcançam o status de memórias [...] por meio do afastamento de protagonistas e testemunhas, pela destruição das instalações, máquinas, objetos e documentos, assim como pela demissão [...] de trabalhadores” (NASSAR, 2007, p. 116).

Logo, existem diferentes condições que tem condições de originar, registrar e narrar as inúmeras memórias (NASSAR, 2007) que formam a memória empresarial.

#### 4.2.4 *Gestão de Projetos: O caso PMI® (Project Management Institute)*

O PMI® (*Project Management Institute*) é uma das instituições mais respeitadas mundialmente quando o assunto é gestão de projetos. Trata-se de uma associação mundial que não possui fins lucrativos e que capacita seus 1 milhão de membros há mais de 50 anos. Com uma estrutura diretiva renovada periodicamente, revê seus padrões e os atualiza de acordo com a evolução e tendências de mercado, aprimorando-se sempre e, por consequência, aprimorando seus membros.

O PMBOK®, por sua vez refere-se ao Guia de Conhecimento em gerenciamento de projetos ou, em inglês, *Project Management Body Knowledge*, que é a compilação feita pela comunidade dos membros do PMI, das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Estas melhores práticas são revisadas e atualizadas frequentemente, sendo que a versão mais recente, enquanto este trabalho é elaborado, é a sexta edição e já está em elaboração a sétima.

O *Project Management Institute* (PMI), através de seus membros, elabora e mantém algumas certificações, com intuito de qualificação e reconhecimento, das competências, habilidades e técnicas na Gestão de Projetos. A principal certificação é Certificação PMP® *Project Management Professional* e está, é reconhecida e

valorizada mundialmente (reconhecida pela *International Organization for Standardization* (ISO) 9001, em 1999).

Esta certificação vem sendo realizada e mantida desde 1984, com um rigoroso Programa de Certificação Profissional, através de exame, com vistas a qualificar a profissão de gerente de projetos e, manter-se através deste mesmo programa a um acompanhamento contínuo, onde os profissionais certificados devem enviar comprovações do seu aprendizado, em ciclos de 03 anos, para poderem manter sua titulação como PMP.

De acordo com o PMBOK (2017, p. 4), "projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único". Ou seja, um conjunto de esforços organizados em prol da construção de algo que gere um resultado específico, o que conceitualmente poderia ser considerado projeto.

O termo projeto, assim como vários termos utilizados acabam sendo amplamente divulgados ou referenciados, nem sempre, da maneira mais correta. Portanto, com o intuito de esclarecer uma conceituação apropriada de projeto cabe aqui a citação a seguir:

Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável de que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas, podem ser tangíveis ou intangíveis. (PMBOK, 2017, p.4)

Desta forma, pode-se dizer que projeto é algo que não existe ao ser pensado e vai sendo construído à medida que as tarefas e atividades planejadas originalmente, vão sendo executadas. O planejamento do projeto visa atender às necessidades ou objetivos específicos (que podem ser concretos ou abstratos), para que o projeto ao seu término "entregue" os benefícios que foram propostos para sua execução.

#### 4.2.5 Memória empresarial do PMI® (*Project Management Institute*)

Segundo Weber (2018) a narrativa do surgimento do PMI® (*Project Management Institute*) diz que ele foi fundado em 1969 por cinco pessoas voluntárias em um contexto de indústrias aeroespacial, de construção e de defesa nos Estados

Unidos, especificamente na Filadélfia. Durante um jantar Jim Snyder, da Smith, Kline; French Laboratories, e Gordon Davis, do Georgia Institute of Technology perceberam que havia a necessidade de uma organização que propiciasse um fórum para gerentes de projetos compartilharem, em seguida foram realizadas reuniões e o contrato social foi assinado por cinco fundadores na Pensilvânia como uma organização sem fins lucrativos.

Em 1975 ficou evidenciada a necessidade de profissionalismo no gerenciamento de projetos, com terminologias e técnicas em comum, bem como oferecer interface entre usuários e fornecedores de sistemas de hardware e software entre outros. Naquela época, padrões para a indústria foram desenvolvidos por meio de comitês. O “Comitê de Ligação Profissional, que trabalhou com os Comitês de Tecnologia, Política de Pesquisa e Educação. Também trabalhou com o American National Standards Committee e a Europe’s International Project Management Association” (WEBER, 2018, s/p.). A partir deste trabalho, em 1980, houve a padronização de procedimentos e abordagens de gerenciamento de projetos. “Em 1996, o PMI produziu o primeiro Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK)” (WEBER, 2018, s/p.).

O crescimento em 1990 foi impressionante, os membros passaram de 90.000 em 120 países. Nesta década o presidente era Virgil R. Carter, antecedido por Gregory Balestrero e sucedido por Mark Langley que é o presidente do PMI. (WEBER, 2018).

Em 2018 o PMI atendia “mais de 2,9 milhões de profissionais do setor e tem mais de 500.000 membros em 208 locais ao redor do mundo, com 300 capítulos e 10.000 voluntários” (WEBER, 2018, s/p.).

#### *4.2.6 Discussão Final*

O objetivo deste artigo foi o de analisar a memória empresarial da PMI® (*Project Management Institute*) a partir da narrativa de sua trajetória apresentada por Weber (2018), entrelaçando com elementos da memória coletiva.

O PMI foi criado em meio à necessidade de melhoria na gestão de projetos, porque havia muitos recursos circulando e muitos projetos importantes sendo desenvolvidos nos Estados Unidos do final dos anos 60. Observa-se que ele surge das conversas de um técnico e de um acadêmico em um jantar em 1969. Nesse

sentido, percebe-se que a memória coletiva (HALBWACHS, 1990) da narrativa aponta para um contexto macro de recursos abundantes e de comunicação entre o mercado e a academia.

Logo em seguida foi formalizada uma ONG na Filadélfia com cinco sócios, mas somente cinco anos depois, medidas para a profissionalização na gestão de projetos, bem como ações com outras associações internacionais ocorreram, o que resultou na padronização de procedimentos e abordagens.

Nesta parte da narrativa, nota-se uma memória coletiva onde o sucesso é celebrado como se não houvessem percalços ou problemas. Neste ponto, torna-se importante salientar que a narrativa apresentada pode ter sido fruto de memórias selecionadas por profissionais que tinham poder para fazê-lo (NASSAR, 2007). Questiona-se então, quais as memórias foram esquecidas, quais narrativas e pessoas foram canceladas neste processo, em prol de uma engenharia do esquecimento (NASSAR, 2007).

Nos anos 90, Weber (2018) relata que ocorreu um crescimento vertiginoso dos membros do PMI, identificando três presidentes do Instituto, bem como apresenta a sua abrangência mundial e o sucesso em termos de membros, produções e voluntários. Observa-se uma narrativa de sucesso, a qual, segundo Nassar (2007) pode ter passado por algumas condições para entrar na narrativa que caracteriza-se a memória empresarial da PMI.

#### *4.2.7 Referências – Produção Bibliográfica 2*

HALBWACHS, M. **A Memória coletiva**. Trad. de Laurent Léon Schaffter. São Paulo, Vértice/Revista dos Tribunais, 1990.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

NASSAR, P. **Relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI®. **Guia PMBOK®** (Guia do conhecimento em gestão de Projetos) Sexta Edição, 2017. Disponível em: <https://www.pmi.org>. Acesso em: 20 out. 2021.

WEBER, L. **A History of PMI & Its Role in Project Management**. 2018. Disponível em: <https://www.projectmanager.com/blog/history-of-pmi>. Acesso em: 19 out. 2020.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO RELATÓRIO

O presente relatório foi elaborado com intuito de apresentar o resultado dos conhecimentos adquiridos durante o meu mestrado, na Linha de Pesquisa Memória e Gestão Cultural, do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle.

Foi composto pela introdução onde apresentei meu histórico e motivações que levaram a empreender essa jornada acadêmica e profissional, depois a sessão metodologia, foi apresentada de acordo com a coordenação do curso e, os procedimentos adotados na metodologia de autobiografia. Logo depois apresento o produto final, com o sumário executivo do e-Book e viabilização financeira.

Durante o mestrado realizei algumas produções bibliográficas e reproduzi duas neste relatório, assim, a primeira tem relação direta com o texto do e-Book e a segunda, foi elaborada para a disciplina Seminário História e Memória Empresarial, com intuito de apresentar um pouco desse universo da gestão de projetos para o nosso meio acadêmico e, incluído no relatório para contextualizar o campo que atuei e pude desenvolver-me enquanto gestor, praticando os conceitos do Karatê, desenvolvidos após criação do *workshop*, com a intenção de aplicá-los ao desenvolvimento de competências de liderança.

Este trabalho possibilitou-me ampliar os horizontes e validar os conceitos construídos até então de forma empírica, criando uma jornada através de cada um dos cinco princípios (lema) do Karatê, que resultou em aprendizagens aplicáveis ao dia a dia dos líderes, vinculando-os às competências de liderança.

Há a expectativa de que estes conceitos e entendimentos, através do viés do Karatê, possam beneficiar o processo de capacitação de lideranças, desde que exista essa expertise bem estruturada (prática e conceitualmente) por parte do facilitador, para que não se transforme em falácia<sup>12</sup>. Sendo assim, o caminho para uma visão de liderança diferente da gerência “*tradicional*” pode ser percorrido por meio de um macro ambiente profícuo e motivador para navegarmos com as mudanças e inovação de forma produtiva, sem olhar para erros com algo negativo, mas sim, como caminho natural do aprendizado.

---

<sup>12</sup> “A falácia é um tipo de argumento utilizado com a intenção de parecer correto, porém quem opta por esse recurso geralmente omite algumas informações por trás do discurso. Por definição, a falácia se refere a qualquer ideia equivocada ou falsa crença em algo” (SANTANA, 2020).

A partir da orientação da Professora Dra. Maria de Lourdes Borges, juntamente com a coorientação da Professora Dra. Tamara Cecília Karawejcyk Telles, pude estudar os conceitos de memória social e das demais disciplinas e autores nas referências deste relatório, para “dialogar”, a partir disto aprimorar meus conhecimentos e saberes, para então redigir o texto para o e-Book: *O Líder e o Guerreiro: As artes marciais como ferramenta para o autodesenvolvimento*, produto final do Mestrado.

Evidentemente, é necessário reforçar a importância das vivências e experiências com todos os mestres marciais, já citados nesse relatório, pelas suas contribuições com seus conhecimentos. Graças ao Mestrado MSBC, pude compreender que a memória desses incríveis mestres que deixaram e deixam em seu legado através de seu exemplo, de suas práticas e da forma como nos faziam experiênciá-las nos treinamentos. Tais práticas proporcionaram a reconstrução de nosso presente com lembranças coletivas de seus treinos, através da passagem das memórias e vivências transmitidas para um grupo específico, rerepresentando as vivências através das repetições de técnicas até elas tornarem-se parte dos indivíduos envolvidos.

Fazendo um breve resgate dos motivadores dessa jornada, como já apresentado na introdução, compreende-se que o **objetivo geral** de socializar um entendimento significativo das práticas adquiridas do Karatê e sua aplicabilidade no desenvolvimento e aprimoramento das competências de líderes, embasado na memória social foi atingido, pois foi possível compilar os conceitos estudados, dentro da narrativa de autobiografia no produto final (e-Book em fase de publicação na plataforma da Amazon.com).

Os objetivos secundários foram atingidos, uma vez que, o modelo e a proposta *do Workshop: O Líder e o Guerreiro* estão divulgadas no e-Book. Igualmente foi elaborado e aprofundado o entendimento da memória social e da memória empresarial em duas produções bibliográficas e serviram para fins de sustentação teórica ao e-Book. O terceiro objetivo secundário também foi atingido, pois foi criado um e-Book como produto entregável para o mercado e foi possível obter *feedbacks* (da banca) para uma possível edição estendida e impressa do conteúdo.

Além de divulgar o modelo e a proposta *do Workshop: O Líder e o Guerreiro*, que era um dos objetivos secundários no mestrado, foi criado justamente para contribuir na construção de líderes equilibrados ou facilitadores. Ampliando assim, o

alcance desse entendimento, possibilitando o acesso dos conceitos desenvolvidos a um número maior de pessoas, de maneira a tornar esse conhecimento aplicável ao dia a dia, vinculando-os às competências de liderança conforme narrativas de experiências deste autor, que poderá ser amplificado, após a publicação do e-Book, porque no livro é citado o *Workshop*, justamente com intuito de apresentar ao leitor essa possibilidade.

Durante o mestrado, com a elaboração das produções bibliográficas (duas delas apresentadas neste relatório), entende-se que o objetivo secundário de elaborar e aprofundar o entendimento da memória social e da memória empresarial, para dar o embasamento acadêmico-científico necessário para escrever o e-Book, foi atingido, com a elaboração da escrita sobre os assuntos apresentados nestas duas produções e apresentá-las nos respectivos eventos foram desafios significativos para atingir este objetivo, buscando apoio em literaturas e apoio de minhas orientadoras para incorporar os conceitos e aspectos acadêmico-científico nestas produções.

Não há pretensão de esgotar o tema principal com este trabalho. Antes, pelo contrário, considero o próprio e-Book como um primeiro produto entregável, passível de muitas melhorias. Melhorias estas que, tenho como expectativa de receber retorno dos leitores, bem como, retomar essa pesquisa no doutorado e transformá-lo numa versão estendida, em um livro impresso.

Sempre com o espírito ou mente de aprendiz (*Shoshin*<sup>13</sup>, em Japonês), ou seja, aberto à novas visões e aprendizados, sem certezas ou verdades absolutas, me coloco a disposição e com a intenção de seguir no caminho das descobertas e porque não dizer redescobertas.

Que o produto final do meu mestrado possa servir de apoio para o autodesenvolvimento de muitas pessoas!

OSS!!!<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> *Shoshin* (初心) é uma ideia recorrente nas religiões e filosofias orientais, sendo um dos pilares do zen-budismo japonês. É também o título de um famoso livro chamado "[Zen mind, beginner's mind](#)", escrito por Shunryu Suzuki em 1970. (MELLO, 2017).

<sup>14</sup> Oss é derivado dos termos japoneses "Onegai Shimasu", que significa um convite educado como: "por favor, se você quiser". E "Oshi Shinobu", que significa "perseverante quando pressionado" ou "duradouro sob pressão". Esses dois valores estão de acordo com a tradição e rituais das artes marciais asiáticas. (SOUSA, 2022).

## REFERÊNCIAS

ÁRIES, Marcos Antônio. **A origem das artes marciais: O seu Simbolismo Como Veículo de Iluminação**. Itabuna: Gráfica Colorpress, 1998.

BARREIRA, Cristiano Roque Antunes; MASSIMI, Marina. As ideias 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.

BAKHTIN, M. **Teoria do romance II: o romance como gênero literário**. Tradução, posfácio e notas Paulo Bezerra. Organização da edição russa de Serguei Botcharov e Vadim Kójinov. São Paulo: Editora 34, 2018.

CHOPRA, Deepak. **A alma da liderança**. HSM Management v.33, p. 1-4, 2022.

COLAMEGO, Eduardo. **Liderança: a importância do relacionamento com os liderados**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-a-importancia-do-relacionamento-com-os-liderados>. Acesso em: 25 fev. 2021.

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.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**, São Paulo: Atlas S.A., 2008.

FUNAKOSHI, Gichin. **Os vinte princípios fundamentais do Karatê: o legado espiritual do mestre**. São Paulo; Cultrix, 2005.

FUNAKOSHI, Gichin. **Karate-Dô Kyôhan: o texto mestre**. Tradução Wagner Bull. São Paulo: Cultrix, 2014.

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, 1997.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader- member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

GUIA PMBOK®. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** Sexta Edição – 2017. Disponível em: - PMBOK Guide SixthEd\_POR.pdf - Acesso em: 15 jun. 2020.

GUSDORF, G. Condiciones y limites de la autobiografia. **Suplementos Antropos**, Madrid, n.29, p.9-20, 1991.

HALBWACHS, M. **A Memória coletiva**. Trad. de Laurent Léon Schaffter. São Paulo, Vértice/Revista dos Tribunais, 1990.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

IPPON BRASIL. Oficina: O Líder e o Guerreiro – Instituto Eldorado do Sul. A arte da Alta Performance. 2017. Disponível em: <https://www.ipponbrasil.com.br/single-post/2017/03/27/Oficina-O-L%C3%ADder-e-o-Guerreiro---Instituto-Eldorado-RS>. Acesso em: 15 jun. 2020.

JKA BRASIL. **Japan Karate Association**. Disponível em: <https://www.jkabrasil.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2020.

JOSSO, Marie-Christine. O caminhar para si: uma perspectiva de formação de adultos e de professores. Entrevistador: Margaréte May Berkenbrock-Rosito, **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 2, n.2, p. 136-139, ago./dez. 2009

KAWANAMI, Sílvia. “**As 10 Artes Marciais mais Praticadas no Japão**”. Japão em Foco, 09 04 2014. Disponível em: <https://www.japaoemfoco.com/budo-artes-marciais-japonesas/>. Acesso em: 13 out. 2020.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral das Organizações**. Editora: Saraiva, 2009.

LINS DE BARROS, M.M. Memória, experiência e narrativa. **Iluminuras**, v. 12, n. 29, jul/dez.2011.

NAKAYAMA, M. **O Melhor do Karatê**. Editora Cultrix, 1996.

MELLO, Marco. *Mente Acadêmica, Mente de Principiante*. 2017. Disponível em: <https://marcoarmello.wordpress.com/2017/03/09/shoshin/>. Acesso em: 09 fev. 2022.

MUSASHI, Miyamoto. **O Livro dos Cinco Anéis**, 1645.

NASSAR, P. **Relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

OLIVEIRA, E. G. B. Ambientes de trabalho patologizantes: Seus líderes e efeitos desta liderança sobre sua equipe. **XI Congresso Nacional em Excelência em Gestão**, p 2-10, 2015.

PEREIRA, L.M.L. Algumas reflexões sobre histórias de vida, biografias e autobiografias. **História Oral**, v. 3, p. 117-27, 2000.

ROSA, L.; BORGES, M.L.; TELLES, T.C.K. Memória empresarial da PMI® (Project Management Institute). In: IV Seminário de Gestão Cultural e Gestão Social. Anais do IV SOCULT. Canoas, 2020.

ROSA, Leandro; BORGES, Maria de L.. Desenvolvendo competências de liderança por meio das artes marciais japonesas. In: MANGAN, Patrícia K. V.; ZAWASKI, Tatiane P.. (Org.). *A ciência não para: pesquisas na pós-graduação em tempos de pandemia*. 1ed.Canoas: Unilasalle, 2021, v. 1, p. 140-146.

SANTANA, Esther. Falácia: Utilizada para manipular e entender. Educa + Brasil. 2020. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/filosofia/falacia>. Acesso em: 15 mai. 2020.

SANTOS, Yuri Andrei Batista e TORGA, Vânia Lúcia Menezes. A Autobiografia e (re)significação. **Bakhtiniana, Rev. Estud. Discurso**, v.15, n. 2, abr-jun 2020.

SIGNIFICADOS. **Significado do ano sabático**. 2022. Disponível em: <https://www.significados.com.br/ano-sabatico/>. Acesso em: 09 fev. 2022.

SILVA, W. S. Mercado de trabalho. 2014. Disponível em: <https://www.infoescola.com/economia/mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 08 ago. 2021.

SOUSA, Estella. O que é OSS. **Significados**. 2022. Disponível em: <https://www.significados.com.br/oss/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

SOUZA JÚNIOR, O. M. DE. **Estratégias de enfrentamento utilizadas por praticantes de Artes Marciais**. 2007. 89 folhas. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia da Saúde. São Bernardo do Campo, 2007.

SUGAI, V. L. **O Caminho do Guerreiro I** / Vera Lucia Sugai; Colaboração de Sumio Tsujimoto. - São Paulo: Gente, 2000.

TOLFO, S. R. Liderança: da teoria de traços ao coach. In: BITTENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookmark, 2004.

TREIS, Manoella. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 9. Ano 02, Vol. 06. pp 54-72, Dezembro de 2017.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Ed. Ediouro, 2011.

TREIS, Manoella. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 9. Ano 02, Vol. 06, p. 54-72, dezembro de 2017.

WEBER, L. **A History of PMI & Its Role in Project Management**. 2018. Disponível em: <https://www.projectmanager.com/blog/history-of-pmi>. Acesso em: 19 out. 2020.

WILSON, Adidas. **Código do Bushido**. Antioch: Wilson, 2019.

## **APÊNDICE A – Apresentação de Produções Técnicas Realizadas Durante o Mestrado**

### **Produções Técnicas realizadas durante o mestrado**

#### *Voluntariado*

Formação: Graduado em gestão estratégica pela Unisul, Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, Unilasalle e integrante do grupo de pesquisa Tecnologia Social, inovação e Desenvolvimento. Certificado PMP e PMO-CP. Disponível em: <http://pmisc.org.br/voluntariado/>

Experiência: Possui 20 anos de experiência com gerenciamento de projetos e vários anos como palestrante sobre liderança, gestão de projetos e instrutor de Karatê (Faixa preta 3º DAN).

Diretor Regional Florianópolis do PMI-SC.

Início de atividades: Fev./2021

A1) 03/05/2021 - Postado por PMI - SC Categoria: Notícias

<http://pmisc.org.br/novo-diretor-da-regional-grande-florianopolis-busca-voluntarios-para-equipe/>

Novo Diretor da Regional Grande Florianópolis busca voluntários para equipe.

O novo Diretor da Regional da Grande Florianópolis do PMI Santa Catarina, Leandro da Rosa, assumiu o desafio de construir uma equipe de voluntários dedicada ao crescimento potencial do Capítulo na capital do Estado.

<https://www.instagram.com/p/CObbGbkHgFX/>

Atualmente a Diretoria conta com 09 Voluntários ativos.

**A2) Participação do Evento Internacional: Falando a mesma língua 25/09/2021**



5º Congresso Catarinense de Gestão, Projetos e Liderança – CCGPL. 13 de setembro de 2019.

**B) Leandro da Rosa foi integrante da equipe organizadora do 5º Congresso Catarinense de Gestão, Projetos e Liderança – CCGPL**  
Primeiro evento presencial do PMI SC após o início da Pandemia.



Fonte: <https://pmisc.org.br/ccgpl/>

Leandro da Rosa participou do 5º Congresso Catarinense de Gestão, Projetos e Liderança – CCGPL



Em 26/11/2021 moderador do Painel “Quais as principais características de lideranças para o futuro próximo?”

No primeiro dia do congresso, Leandro da Rosa, atuou como moderador do Painel “Quais as principais características de lideranças para o futuro próximo?”



<https://www.instagram.com/p/CWY9knfAnqi/>

[https://www.instagram.com/reel/CWx\\_Cq1rKfT/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/reel/CWx_Cq1rKfT/?utm_source=ig_web_copy_link)



Fonte: Acervo do Autor.

**c) Palestra/Oficina O Líder e o Guerreiro (tema de seu trabalho de mestrado 27/11/2021**

Leandro da Rosa foi palestrante no segundo dia do 5º Congresso Catarinense de Gestão, Projetos e Liderança – CCGPL, com a Palestra/Oficina O Líder e o Guerreiro (tema de seu trabalho de mestrado).



Fonte: Acervo do Autor.



Fonte: Acervo do Autor.



Fonte: Acervo do Autor.

Depoimento em vídeo

Vídeo com melhores momentos e depoimento de Leandro da Rosa (a partir de 2:17 minutos do vídeo).



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=g3jdaw8bP5w>.

## D) Diretoria Executiva do PMI-SC 2022-23

Leandro da Rosa, pertence a nova diretoria do PMI SC para a gestão 2022-23

**PMI Santa Catarina**  
Estrutura Organizacional

**Diretoria PMI SC 2022-23**

 ELIAM FIGLEIRO Presidente	 EVERALDO ARTURI GRAHL Vice-Presidente Executivo	 DOUGLAS CASSANIGA Diretor de TI	 JOÃO COSTA Diretor de Desenvolvimento Profissional	 W. RICARDO COSTA Diretor de Parcerias	 LEANDRO ROSA Diretor Regional Capital
 CELSO ANTONIO VIERA Diretor Administração e Finanças	 JULIANA REZENDE Diretora de Comunicação, Marketing e Publicidade	 JULIAN PULIDO Diretor de Voluntariado	 ROSANE BOSSLE Diretora de Governança e PMO	 MORENO BARROS ARRUDA Diretor de Regional Vale do Itajaí	 LUCAS PASCHOALOTTO Diretor de Regional Norte
 LUIZ HENRIQUE FIOLNIK Diretor de Filiação	 TÁCIO ALMEIDA ES. LUCIA Diretor de Governo	 FÁBIO TIRSOIDE Diretor de Educação			

meet.google.com está compartilhando sua tela. [Parar compartilhamento](#) [Ocultar](#)

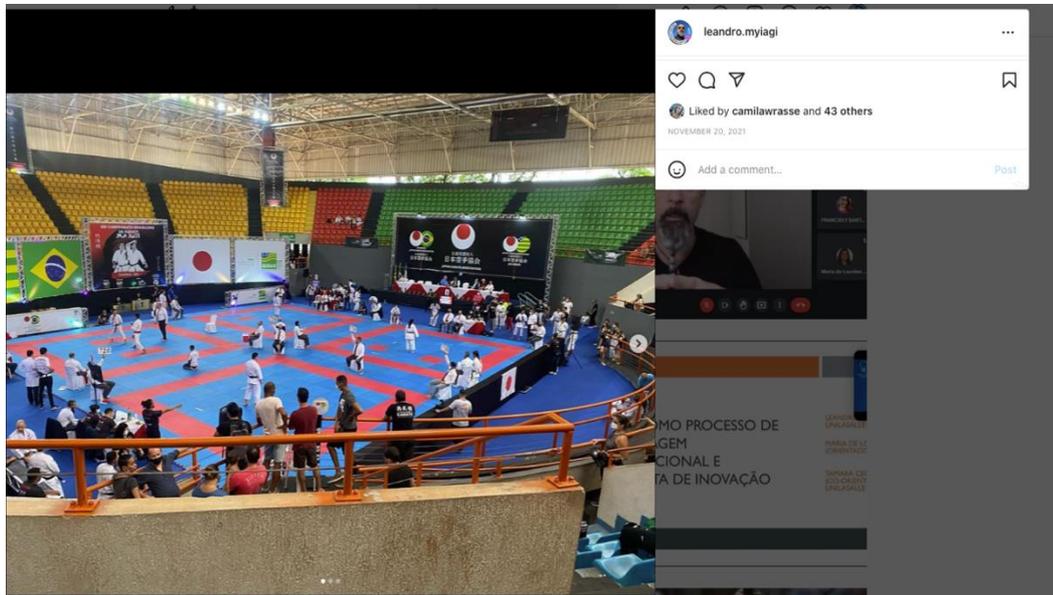
Fonte: <http://pmisc.org.br/sobre/o-pmi-santa-catarina/organizacao-e-diretoria/>.  
[https://www.instagram.com/p/CY\\_idlgrstX/](https://www.instagram.com/p/CY_idlgrstX/).

### E) XXI Campeonato Brasileiro de Karatê-Do JKA 2021

Leandro da Rosa, participou dos treinamentos técnicos no referido evento de 17 a 20 de novembro 2021.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/cwywrzsfsv1/>



Fonte: <https://www.instagram.com/p/cwywrzsfsv1/>