

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICK EWERSON GONÇALVES

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: O ESTILO DE LIDERANÇA *COACH* EM
PROFESSORES DE UMA ESCOLA DE ARTES MARCIAIS**

CURITIBA

2024

PATRICK EWERSON GONÇALVES

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: O ESTILO DE LIDERANÇA *COACH* EM
PROFESSORES DE UMA ESCOLA DE ARTES MARCIAIS**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2024

Desenvolvimento de pessoas: o estilo de liderança coach em professores de uma escola de artes marciais

Patrick Ewerson Gonçalves

RESUMO

O objetivo do estudo em questão foi analisar os conceitos de liderança em professores e instrutores de artes marciais, buscando examinar em que medida seus estilos de liderança apresentam características de perfil de liderança *coach*. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, com a coleta de dados sendo realizada através de entrevistas semiestruturadas individuais com dois professores de *Jiu Jitsu* e um instrutor de *Muay Thai*. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e os dados foram analisados através da metodologia de análise de conteúdo de temática por frequência de Bardin (2015), sendo categorizado em Conceitos de Liderança, com a obtenção de 32 códigos distintos, com uma frequência de 55 citações no total. Os códigos foram ordenados de forma decrescente pela frequência, com os mais citados sendo comparados com as teorias sobre liderança *coach*. Como conclusão, observou-se que grande parte dos códigos mais citados apresentaram forte semelhanças com as descrições sobre o estilo de liderança *coach* de diversos autores. Em contrapartida, entendemos que devido a amostragem utilizada, os resultados podem inferir uma visão pontual das crenças culturais daquela escola.

Palavras-chave: Liderança, *Coach*, Artes Marciais, *Jiu Jitsu*, *Muay thai*

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the concepts of leadership in martial arts teachers and instructors, seeking to examine the extent to which their leadership styles present characteristics of a coach leadership profile. The study used a qualitative, descriptive approach, with data collection being carried out through individual semi-structured interviews with two Jiu Jitsu teachers and a Muay Thai instructor. The interviews were recorded and transcribed for later analysis and the data was analyzed using the theme content analysis methodology by Bardin (2015), being categorized into Leadership Concepts, obtaining 32 different codes, with a frequency of 55 quotes in total. The codes were ordered in descending order by frequency, with the most cited being compared with theories on coach leadership. In conclusion, it was observed that most of the most cited codes showed strong similarities with the descriptions of the coaching leadership style by different authors.

On the other hand, we understand that due to the sampling used, the results can infer a specific view of the cultural beliefs of that school.

Keywords: Leadership, Coach, Martial Arts, Jiu Jitsu, Muay Thai

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa está atrelado diretamente às capacidades das lideranças na atuação de gestão de pessoas. A relevância do tema sobre liderança se faz presente em todos os setores da sociedade, como na política, nos ambientes empresariais, no âmbito familiar, nas escolas e tantos outros. Maxwell (2012, p. 12) define a liderança como a influência que algumas pessoas têm sobre as outras. Além disso, ele descreve a liderança como um processo, e não a uma posição de cargo.

No âmbito esportivo isso fica ainda mais evidente. A capacidade de um líder extrair o melhor desempenho de seus liderados passa pela necessidade de sua capacitação em diversas habilidades técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*). Segundo Bae *et. al.* (2021, p. 20) as *Hard Skills* e *Soft Skills* são capacidades técnicas e sociais requeridas no mercado de trabalho aos colaboradores para atingirem seus resultados, se diferenciando pelo modo de como essas capacidades são desenvolvidas.

Para exemplificar, vamos analisar o citar o esporte mais popular do Brasil: o futebol. Pegando como exemplo um técnico de futebol de um time grande da primeira divisão do Campeonato Brasileiro, podemos entender como isso funciona. Um técnico necessita conhecer os fundamentos básicos do esporte, como passe de bola, domínio de bola, chute, drible, cabeceio, marcação etc., sendo eles teóricos e/ou práticos para poder aplicar técnicas adequadas de treinamentos ao seu time durante as preparações para partidas, além de obrigatoriamente possuir uma formação técnica em uma instituição credenciada. Esses são exemplos das denominadas *Hard Skills*. Segundo Swiatkiewicz, citado por Bae *et. al.* (2021, p. 21 e 22), as *Hard Skills* denominam-se por competências técnicas relacionadas à profissão ou atividades exercida, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica, por experiência adquirida, como operação de máquinas, conhecimento de normas de segurança, de informática, habilidades financeiras etc.

Além disso são necessárias outras habilidades não técnicas (*Soft Skills*) para o desenvolvimento dos treinamentos, atuação durante as partidas e no cotidiano, como comunicação, liderança, resiliência, solução de conflitos e relações interpessoais. Segundo Swiatkiewicz, citado por Bae *et. al.* (p. 21 e 22), as *Soft Skills* denominam-se por habilidades universais e/ou transversais não relacionadas com a formação acadêmica ou exercício de funções técnicas, como capacidade de comunicação, trabalho em equipe, resolução de conflito, criatividade, iniciativa etc.

Levando para a realidade de uma escola de artes marciais há muitas semelhanças com o futebol. Um professor necessita entender todos os conceitos técnicos básicos relacionados a esse esporte, como regras, pontuações, finalizações, quedas, golpes proibidos etc. Além disso, as *soft skills* também se fazem presentes como comunicação, liderança, resiliência, solução de conflitos e relações interpessoais. Mas diferentemente do futebol, muitas vezes os objetivos de vitórias se fazem de forma individualizada, com cada atleta competindo por si só para alçar suas vitórias. Dessa forma, a atuação do professor deve-se levar em consideração os aspectos individuais de cada alunos, com desenvolvimento do atleta sendo algo específico a diversos fatores biológicos como idade, peso, altura, gênero, além do nível de graduação. Esses fatores trazer um desafio maior ao professor, pois quanto maior o número de fatores e diversidade do seu time, maior será o gasto energético em desenvolver treinamentos que atinjam a maior evolução e performance de seus atletas e alunos. Nesse sentido, busca-se realizar uma investigação e examinar em que medida os conceitos de liderança apresentados por professores e instrutores de artes marciais apresentam características de perfil de liderança *coach*.

O presente estudo visa realizar uma análise sobre a abordagem do estilo de liderança de professores / instrutores em escolas de artes marciais, identificando as competências de liderança requeridas para esse público segundo os próprios professores e instrutores. A escola de *Jiu Jitsu* e *Muay-Thai* fica localizada na cidade de Fazenda Rio Grande, região metropolitana de Curitiba/PR foi escolhida para realização desse estudo. No presente momento a escola possui 2 professores e 2 instrutores, sendo 2 professores faixas pretas de *Jiu Jitsu*, 1 instrutor faixa roxa de *Jiu Jitsu* e 1 instrutor graduação azul com ponta preta de *Muay Thai*, com cada professor / instrutor ministrando aulas exclusivamente em seu estilo de luta.

A partir de conversas com o proprietário da escola e algumas observações das rotinas do local, foi possível identificar a ausência de um plano para desenvolvimento dos professores, além de não haver um mapeamento claro e objetivo de quais seriam as habilidades e competências de um professor de artes marciais, tanto em quesito de nova contratação externa, quanto de desenvolvimento interno de novos talentos. Observou-se também que a escola possuía em seu quadro de funcionários um professor de *Jiu Jitsu* a mais até o final do ano de 2023, mas que se desligou por estar se mudando para outro país. Esse foi um dos momentos em que se percebeu o real *gap* que havia para buscar uma reposição no quadro de funcionários. Com base nisso, além de analisar os conceitos de liderança, será desenvolvido um plano de intervenção de melhoria, com o intuito de auxiliar a empresa na definição de novas estratégias de melhoria do desenvolvimento de professores e instrutores da escola. Para a realização deste trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os 3 professores da escola, com entrevistas gravadas e transcritas para posterior análise de conteúdo, através da técnica de análise de conteúdo por temática de frequência de Bardin (2015).

2 REVISÃO DE LITERATURA

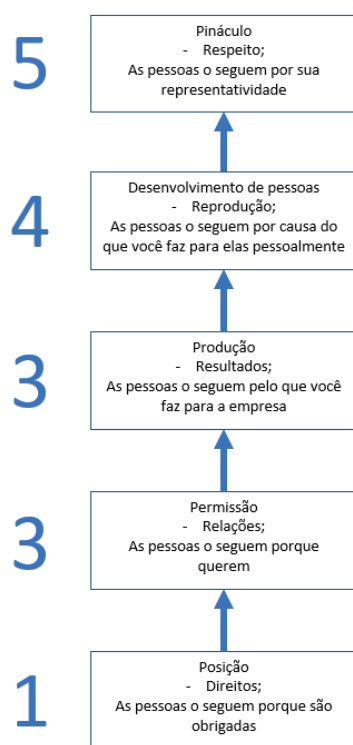
2.1 LIDERANÇA

Maxwell (2012, p. 12) define a liderança em uma única palavra: influência. Para ele, se as pessoas podem aumentar sua influência sobre outras pessoas, elas podem exercer o papel da liderança de forma mais eficaz. Além disso, estabelece não ser algo relacionado a posição ou cargo exercido, mas sim a um processo (p. 14).

Para Maxwell (2012, p.15 - 17) a liderança se divide em 5 níveis, estabelecendo etapas compreensíveis, fornecendo estratégias claras para o desenvolvimento da liderança, e alinhando as práticas, princípios e valores sobre o tema.

Os níveis definidos por ele se classificam de acordo com a figura a seguir:

FIGURA 1 – VISÃO GERAL DOS CINCO NÍVEIS DA LIDERANÇA



FONTE: Adaptado de Maxwell (2012)

QUADRO 1 – RESUMO DOS 5 NÍVEIS DA LIDERANÇA DE MAXWELL

	No que a liderança se baseia?	Os liderados seguem o líder...	Como são as relações entre líder e liderado?
Nível 5 Pináculo	Capacidade de desenvolver novas pessoas a se tornarem nível 4	Pelo que o líder é e pelo que ele representa	Liderança com reputação positiva pelo time
Nível 4 Desenvolvimento de pessoas	Reprodução / Multiplicação	Pelo que o líder faz para eles pessoalmente	Alto investimento em pessoas, aprofundando as relações
Nível 3 Produção	Em resultados	Pelo que o líder faz para empresa	Maior moral, menor rotatividade, metas atingidas

Nível 2 Permissão	Nas relações	Porque eles querem	Descoberta relacional entre líder e liderados
Nível 1 Posição	Nos direitos ganhos pela posição que exerce	Porque têm que seguir	Chefe / Subordinado

FONTE: Adaptado de Maxwell (2012)

2.2 COACH

Para Araújo (1999, p.25) “Coach é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado”. O processo de coaching começa quando uma pessoa procura seu apoio para solução de um problema ou realização de um projeto e você aceita esse compromisso. Para a autora (p. 27), o processo de coaching não é algo novo. Trata-se de algo tradicional presente nas relações de pais e filhos, professores e alunos, entre colegas e amigos.

Para Araújo (1999, p.41), “...todo coach é um líder, mas nem todo líder é um coach”. Ela ainda faz um comparativo de algumas diferenças entre líder e coach:

QUADRO 2: COMPARAÇÃO LÍDER X COACH

LÍDER	COACH
Foco no futuro a ser criado, seja na perspectiva de um indivíduo, de uma nação ou de uma entidade organizacional.	Foco no futuro de uma pessoa ou grupo
Foco majoritário nos resultados	Maior foco em pessoas
Analisa o desempenho do negócio	Suporta a pessoa a analisar seu próprio desempenho

Antecede problemas / necessidades do negócio	Estimula o próprio indivíduo a antecipar seus problemas e necessidades
Coordena estratégias e recursos do negócio	Suporta a pessoa na criação, análise e uso dos próprios recursos
Não tem responsabilidade de assessorar pessoas de forma direta, mas quando faz, foca apenas em sua equipe	Compromete-se em dar suporte as pessoas, mesmo quando elas não fazem parte de sua equipe
Possui seguidores	Não possui seguidores, sendo ele o “seguidor” da pessoa

FONTE: Adaptado de Araújo (1999)

Weiss (2012, p.16), define coach como a pessoa que ajuda outras pessoas a chegarem a um resultado desejado, através de comportamentos e desempenhos melhorados, da forma definida em comum acordo no início. Para ele, as habilidades e comportamentos de um coach podem ser aprendidos. Algumas características fundamentais listadas pelo autor são:

QUADRO 3: CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO COACH

HABILIDADES	COMPORTAMENTOS	EXPERIÊNCIAS
Escuta habilidosa e sensível	Atitudes assertivas	Ter passado por um <i>coaching</i> bem-sucedido
Excelente comunicação oral	Alta persuasão	Experiência organizacional como funcionário
Habilidade em observar o comportamento e detectar a dissonância cognitiva.	Níveis de paciência adequados	Boa interação com os segmentos desejados de clientes em uma relação

Capacidade de desenvolvimento de objetivos comportamentais e definição de medidas de sucesso	Orientação voltada aos detalhes, mas sem exageros	de igualdade.
Combinação entre orientação de “apresentação pública e bastidores”	Forte integridade	
Empatia	Uma elevada visão de proporção	
Habilidades de consultoria	Ego saudável	
Conhecimento básico da estrutura organizacional		

FONTE: Adaptado de Weiss (2012)

2.3 O LÍDER COACH

Barrett (2017, p. 276) esclarece que “para crescer e se desenvolver como líder, você deve primeiramente aprender como liderar a si mesmo. Apenas quando você for capaz de liderar a si mesmo, poderá liderar uma equipe”. Segundo o autor, um coach não pode guiar alguém em um caminho que ele mesmo não trilhou.

Segundo Barrett (2017, p. 279), líderes bem-sucedidos são acessíveis, adaptáveis, participantes confiáveis da equipe que lidera, dando-lhes o suporte necessário.

Para ele, o líder de equipe precisa se familiarizar com 3 formas de coaching:

Coaching de evolução pessoal: Compreende quais os níveis de consciência de cada liderado (uma mente socializada, de autoria própria ou autotransformadora)

e quais suas necessidades pessoais. Dessa forma, o líder será capaz de criar um ambiente engajador, direcionando esforço de forma mais assertiva.

Coaching de evolução profissional: Auxilia as pessoas no seu crescimento profissional, de forma a não dizer o que deve ser feito, mas auxiliando a pessoa a encontrar as respostas para os problemas por si mesmas na busca por autonomia.

Coaching de performance: Ajuda os membros da equipe no gerenciamento de recursos necessários para atingir os níveis de performance desejados, não atuando de maneira circunstancial, mas sim constante na forma de gerenciar, em tratar as pessoas, na maneira de ser e pensar.

Na visão de Claro (2013, p. 69), o líder coach é a pessoa que tem coragem de ser e fazer diferente, importando-se de forma verdadeira com seus liderados e entendendo a importância de buscar o melhor de si mesmo para extrair do próximo o melhor de cada um.

Claro (2013, p. 71 - 76) estabelece quatro conceitos chaves para liderar pessoas e obter grandes resultados. São eles:

2.3.1 Construção de ambientes seguros

Para a autora, a segurança é uma das necessidades mais importantes para o ser humano, tendo a motivação uma forte ligação com o sentimento de segurança de cada pessoa. São fatores para geração de ambiente seguro:

- a. Geração de confiança entre todos os membros da equipe
- b. Colocar em prática os princípios fundamentais do homem (amar e perdoar)
- c. Conseguir o comprometimento e engajamento do todos

2.3.2 Ser um comunicador competente

Para Claro (2013), é primordial desenvolver habilidade de se comunicar com maestria para liderar pessoas. Para ela, a essência da comunicação está em ouvir, estabelecendo um relacionamento onde haja disposição para escutar o outro, sentir e estar atendo aos gestos do outro, além de busca sempre um contato visual e compreensão do que não foi dito.

2.3.3 Respeitar os códigos de honra

Segundo a autora (2013, p. 98), os códigos de honra englobam princípios fundamentais e sólidos que fornecem orientação consistente às pessoas, oferecendo valor e sabedoria para aqueles que os possui.

Claro (2013) cita algumas virtudes mais compartilhadas por diversas religiões, códigos de ética e leis que regem a humanidade, tais como:

- Sabedoria e conhecimento;
- Coragem;
- Amor;
- Justiça;
- Moderação
- Espiritualidade

2.3.4 Agir no presente, com foco no futuro (p. 107)

Segundo Claro (2013), a essência da liderança está em viver e agir intensamente no presente, mantendo os olhos no futuro. Significa focar em ações no presente que o estarão dentro de um planejamento que construirá um futuro estabelecido como meta. Ser líder coach é se disponibilizar a ser a bússola que orienta.

2.4 MITOS DA LIDERANÇA

Araújo (1999, p. 42 - 45) descreve alguns mitos relacionados a liderança. São elas:

2.4.1 “O Líder já nasce feito”

Esse mito sugere que a liderança é intrínseca ao indivíduo, sendo uma habilidade que não pode ser desenvolvida por alguém que não foi brindado pela sorte de possuir.

Para a autora, por entender a liderança como um papel social, assume-se que ela pode ser desenvolvida e aprendida como qualquer outra habilidade.

2.4.2 “Liderança é um talento raro”

Sugere que a liderança é algo escasso, não sendo visto como um potencial que qualquer pessoa possa ter e desenvolver caso queira.

Segundo a autora, nosso olhar não é treinado para distinguir práticas cotidianas de liderança e coaching, como professores influenciando o desenvolvimento dos alunos, carnavalescos coordenando espetáculos de escolas de samba, policiais orientando o trânsito, crianças liderando outras crianças em brincadeiras etc.

2.4.3 “Líderes devem ser carismáticos”

Costumeiramente as primeiras imagens que vêm na cabeça são de líderes inspiradores, geniais, perfeitos, infalíveis, quase como super-heróis.

Essas são imagens que ao invés de facilitar, prejudicam a prática efetiva natural da liderança. A necessidade de se moldar a esses perfis muitas vezes fazem com que os líderes percam suas características próprias, muitas vezes valiosas para o estímulo de equipes no atingimento de resultados. Sentimentos como frustração, baixa autoestima e ressentimento podem surgir como resultado.

2.4.4 “O líder é quem detém a verdade”

É um mito considerado perigoso, que dita que é o líder quem sabe o que realmente está de fato ocorrendo, ou pelo menos deveria saber. Nesse contexto, a cultura de feedback não é um hábito, e as avaliações de desempenho não são uma via de mão dupla aberta ao diálogo.

A autora descreve que transformações profundas ocorrem quando todos podem expor sua forma de perceber a realidade.

2.4.5 “O líder detém o poder”

A famosa frase “manda que pode, obedece quem tem juízo” revela uma situação em que a liderança é baseada no poder. Com essa centralização, somente o líder escolhe o caminho a seguir, deixando os liderados em uma situação de dependência sobre a direção a ser seguida.

O comportamento centralizado se mostra o maior obstáculo ao processo de empowerment, que consiste em dar poder às pessoas nas tomadas de decisões, controle das atividades e responsabilização.

2.5 HARD SKILLS E SOFT SKILLS

Segundo Bae *at. el.* (2021, p. 20) as *Hard Skills* e *Soft Skills* são capacidades técnicas e sociais requeridas no mercado de trabalho aos trabalhadores para atingirem seus resultados, se diferenciando pelo modo de como essas capacidades são desenvolvidas.

Para Swiatkiewicz, citado por Bae *at. el.* (p. 21 e 22), as *Hard Skills* denominam-se por competências técnicas relacionadas à profissão ou atividades exercida, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica, por experiência adquirida, como operação de máquinas, conhecimento de normas de segurança, de informática, habilidades financeiras etc. Já as *Soft Skills* denominam-se por habilidades universais e/ou transversais não relacionadas com a formação acadêmica ou exercício de funções técnicas, como capacidade de comunicação, trabalho em equipe, resolução de conflito, criatividade, iniciativa etc.

2.6 VALORES E PRINCÍPIOS ÉTICOS DA ESCOLA

Para Brown (2019, p. 219) o compartilhamento de valores é uma excelente forma de criação de confiança e conexão com a equipe.

No início da concepção da escola, o fundador estabeleceu uma lista de valores baseados em suas crenças pessoais e experiência profissional adquirida ao longo dos anos, divulgando a todos os alunos de forma visual através de um quadro na entrada do recinto, objetivando a visualização para todos os alunos, professores pais e responsáveis que ali frequentam. Os valores ali presentes são confiança,

força, coragem, ânimo, perseverança, ousadia, caráter, amor, alegria, paz, longanimidade, benignidade, bondade, fidelidade, mansidão e domínio próprio.

Além dos valores, a escola estabeleceu sua missão, que estão voltadas à honra de Deus, ao melhor desenvolvimento dos alunos na busca do bem-estar físico, mental e espiritual, além de guiá-los na busca da realização dos seus sonhos.

2.7 JIU JITSU

Segundo o site Harai (2023), a palavra *Jiu Jitsu* se origina da pronúncia japonesa “Ju Jutsu”, onde “Ju” significa suavidade, brandura e “Jutsu” significando arte, técnica. Dessa forma *Jiu Jitsu* pode ser definido como “Arte Suave”

Para o site Gracie Barra (2023), não é possível definir o local e período exato em que essa arte marcial se originou. No entanto, é possível associar a composição da arte marcial baseada em técnicas, estratégias de combate e filosofia do *Jiu Jitsu* aos monges indianos de cerca de 2.000 anos a.C., que possuíam valores budistas de respeito a vida aplicados ao seu sistema de defesa pessoal que se baseava na neutralização de um agressor sem a necessidade de machucá-lo.

Segundo o site Muito Mais Ação *Jiu Jitsu* (2023), a “arte suave” chegou ao Brasil através da visita de Mitsuo Maeda, professor de Jiu Jitsu e cônsul do Japão no estado do Pará. Maeda, também conhecido como Conde Koma se reuniu com alguns amigos e passou a ensinar suas técnicas de luta aos irmãos Carlos, Gastão e Oswaldo Gracie. Hélio Gracie, o irmão mais novo da família, descrito como um menino “franzino” e com vários problemas de saúde, passou a receber aos 12 anos os ensinamentos da arte marcial de seu irmão Carlos.

Conforme o site Gracie Barra (2023), a baixa estatura de Hélio e suas condições físicas frágeis dificultavam a execução correta de certas posições durante seus treinamentos. A partir disso, Hélio buscou desenvolver movimentos alternativos que se adequassem melhor a suas limitações físicas, com suas descobertas focando em técnicas de aplicação de alavancas e seleção de momentos oportunos para agir durante as lutas, driblando assim a necessidade do uso da força e rapidez, partindo daí os princípios do sistema *Jiu Jitsu* Gracie.

2.7.1 Sistema de graduação do *Jiu Jitsu*

O site da Federação Internacional de *Jiu Jitsu* Brasileiro – IBJJF (2023) estabelece uma regulamentação para graduações por cores de faixa, descrevendo a sequência correta das faixas, idades mínimas dos atletas / praticantes e tempo de permanência mínimo em cada faixa.

FIGURA 2: SEQUÊNCIA DE CORES DE FAIXAS (IDADE ENTRE 4 E 15 ANOS)

1. White	
2. Grey and White	
3. Grey	
4. Grey and Black	
5. Yellow and White	
6. Yellow	
7. Yellow and Black	
8. Orange and White	
9. Orange	
10. Orange and Black	
11. Green and White	
12. Green	
13. Green and Black	

FONTE: <https://ibjjf.com/graduation-system> (2023)

FIGURA 3: SEQUÊNCIA DE CORES DE FAIXAS (IDADE ACIMA DE 16 ANOS)

1. White	
2. Blue	
3. Purple	
4. Brown	
5. Black	
6. Red and Black	
7. Red and White	
8. Red	

FONTE: <https://ibjjf.com/graduation-system> (2023)

Observando as figuras anteriores, vemos que praticantes com idade entre 4 e 15 anos possuem um sistema de graduação diferenciado, com a graduação partindo da faixa branca ao verde com preto, até atingirem a idade necessária de 16 anos para seguirem a sequência a partir da faixa azul. Já praticantes acima de 16 anos, a graduação inicia na faixa branca, sendo os próximos níveis sequentemente a faixa azul, roxa, marrom, preta, vermelha com preta, vermelha com branco e vermelha.

2.8 MUAY THAI

O *Muay Thai* é uma arte marcial tailandesa com mais de 2.000 anos de idade. Segundo o site da Confederação Brasileira de *Muay Thai* (2023), a teoria mais aceita entre os mestres sobre a origem dessa arte marcial é de que ela foi desenvolvida pelos povos que migraram da região de Yunnan, na China central para o local onde atualmente se localiza a Tailândia em busca de liberdade e melhores terras para a agricultura a cerca de 2.000. Durante o trajeto de migração, foram hostilizados através de ataques de bandidos, “Senhores da guerra” e animais, além de adquirirem várias doenças. Com o intuito de se protegerem, desenvolveram um método de luta e autodefesa chamado “*Chupasart*”, que envolvia o uso de armas como espadas, facas, lanças, bastões, machados, arco e flexa etc.

Durante os treinamentos dessa modalidade, era como ocorrem graves ferimentos entre os praticantes. Para contornar essa situação, passaram a não utilizar armas durante os treinamentos com o intuito de reduzirem os ferimentos. Nesse novo formato, golpes utilizando com as palmas das mãos, pontas dos dedos, imobilizações e mãos em garras para segurar o oponente, com esse estilo aproximando-se ao conceito do Kong Fu chinês sendo o precursor do atual *Muay Thai* como é conhecido atualmente (CBMT, 2023).

No Brasil é utilizado um sistema de graduação por cores utilizando o *Kruang (Prajied)*, uma corda amarrada ao braço esquerdo na região do musculo bíceps. Segundo a CFMT (2023) a sequência de cores utilizadas no sistema de graduação brasileiro são:

1. Branca
2. Branca ponta vermelha
3. Vermelha
4. Vermelha ponta azul clara
5. Azul clara
6. Azul clara ponta azul escura
7. Azul escura (Instrutor)
8. Azul escura ponta preta (Instrutor Master)
9. Preta (Professor)
10. Preta e branca (Mestre)
11. Preta, branca e vermelha (Grão Mestre)

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo com uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, visando a análise do estilo de liderança de professores de artes marciais. De acordo com Gil (2019, p.175) a pesquisa qualitativa “baseia-se no pressuposto de que a

realidade pode ser vista sob múltiplas perspectivas”. Na visão de Bardin (2015, p. 141) a análise qualitativa pode funcionar com amostras reduzidas, estabelecendo também categorias mais discriminantes.

Para a realização deste trabalho, foram convidados inicialmente cinco pessoas, entre professores, instrutores e ex-professor. Quatro convites foram realizados pessoalmente na própria escola através de uma conversa informal e por envio de mensagem de texto. O quinto convite foi realizado apenas por mensagem de texto, pois o convidado reside em outro país nesse momento (Estados Unidos). Dos cinco convites, três foram aceitos e as entrevistas foram realizadas presencialmente na própria escola, com a presença apenas do entrevistador e do convidado, e em um horário em que não havia alunos.

Foi utilizado o modelo de entrevistas semiestruturadas com os três professores de artes marciais da escola. As perguntas da entrevista foram definidas visando dois aspectos: a primeira, de entender os conceitos de liderança na visão dos professores de artes marciais. Nesse quesito, três perguntas centrais foram realizadas:

- Como você descreveria a palavra “liderança”?
- Você poderia descrever quais as principais características de liderança um professor / instrutor precisa ter para ministrar as aulas?
- Gostaria de fazer alguma consideração final sobre essa abordagem do tema liderança para professores / instrutores de Artes Marciais?

O segundo aspecto foi levantar informações importantes sobre a escola em si, visando estabelecer um plano de intervenção de melhoria para o desenvolvimento da liderança na escola, entendendo pontos importantes como os perfis dos alunos que praticam artes marciais e as habilidades específicas necessárias para um professor.

Na etapa de planejamento da entrevista, foi realizado um teste de 20 minutos com um líder de equipe do setor da indústria metal / mecânica, apenas com o intuito de identificar possíveis problemas na execução das entrevistas. Foram checados pontos como: equipamentos, local, sequência de perguntas e reações do entrevistado. Após essa etapa, foi possível verificar alguns problemas a serem corrigidos antes das etapas de entrevistas definitivas, tais como: local apresentava ruídos externos durante a entrevista (barulho de máquinas, barulhos metálicos e pessoas falando ao fundo) e o entrevistado ficou desconfortável na parte inicial da

entrevista, pois continham perguntas com o intuito de medir seu conhecimento sobre os conceitos de liderança. Na etapa de preparação das entrevistas, uma atenção especial foi dada na escolha do melhor local e a ordem das perguntas foi refeita, a fim de proporcionar um maior conforto ao entrevistado. Segundo Rosa e Arnoldi (2014, p. 38), o entrevistador deve preparar a entrevista da melhor forma, dando ênfase aos aspectos emocionais e afetivos ao entrevistado.

As entrevistas foram realizadas em abril de 2024 de forma presencial e individual. Elas foram gravadas utilizando recurso de dois aparelhos de celulares contendo aplicativos de gravação de voz, com o tempo total das três entrevistas sendo de aproximadamente 98 minutos. As transcrições foram feitas com a utilização do programa Microsoft Word, além do auxílio da ferramenta *Transcriber Bot*, que está contido dentro do aplicativo Telegram em formato de um chat, onde foi possível otimizar o processo de transcrição, mas sendo necessário uma revisão manual detalha do conteúdo.

Dos três entrevistados, dois eram do sexo masculino e um do sexo feminino. As idades dos participantes eram 28, 30 e 37 anos e todos residem na cidade de Fazenda Rio Grande, no estado do Paraná. Em relação a suas especialidades, dois professores eram faixa preta de *Jiu Jitsu* e 1 era de graduação azul com ponta preta em *Muay Thai*.

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo de temática por frequência de Bardin (2015). Segundo a autora (p. 134) esse é o método mais comumente utilizado, onde a relevância da unidade de registro é maior de acordo com sua frequência de aparição.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O tabela a seguir mostra a forma com que os dados foram categorizados:

TABELA 1. APRESENTAÇÃO DA CATEGORIA, CÓDIGOS E SUAS FREQUÊNCIAS.

Categoria	Código	Frequência	Percentual
Conceitos de liderança	Servidão	6	11,3%
	Desenvolver os liderados	4	7,5%
	Voz ativa	3	5,7%
	Conhecimento didático	3	5,7%
	Ser referência	3	5,7%
	Ser generoso	3	5,7%
	Servir de base	3	5,7%
	Amar	2	3,8%
	Fazer com excelência	2	3,8%
	Ter persistência	2	3,8%
	Multiplicar conhecimento	1	1,9%
	Domínio próprio	1	1,9%
	Controle emocional	1	1,9%
	Inteligência emocional	1	1,9%
	Gestão de conflitos	1	1,9%
	Gostar de ensinar	1	1,9%
	Se manter estudando	1	1,9%
	Competir	1	1,9%
	Respeito mútuo	1	1,9%
	Autoridade	1	1,9%
	Credibilidade	1	1,9%
	Coordenação	1	1,9%
	Influência	1	1,9%
	Inspirar pessoas	1	1,9%
	Líder pode ser criado	1	1,9%
	Ajudar a alcançar os objetivos	1	1,9%
	Lider como mentor	1	1,9%
	Professor é um líder	1	1,9%
	Professor é um tutor	1	1,9%
	Professor é um formador de opiniões	1	1,9%
	Responsabilidade emocional do professor	1	1,9%
	Melhoria contínua	1	1,9%
	Total	53	100%

FONTE: o autor (2024)

Para verificar se os professores e instrutores de artes marciais apresentam características de perfil de liderança *coach*, analisaremos os códigos mais citados pelos entrevistados no que diz respeito a suas percepções das características de liderança para esse público. Evidenciou-se que grande parte dos códigos de maior

frequência citados pelos entrevistados são encontrados em obras de autores que apresentaram o tema liderança *coach*.

4.1 SERVIDÃO

Barrett (2017, p. 276) descreve uma progressão de três passos para um líder *coach* aprender a liderar a si mesmo. O primeiro fala em conseguir suas habilidades pessoais dominantes. O segundo passo se define em efetuar a etapa de individuação e autorrealização. Já o terceiro trata se de integrar e servir, atuando na colaboração com as outras pessoas.

QUADRO 4: CITAÇÕES SOBRE SERVIDÃO NAS ENTREVISTAS

EP1 – *“...ele precisa ter a mentalidade de servir, essa característica dele servir né.”*
 EP1 – *“...você está sempre servindo.”*
 EP1 – *“Porque o líder é o que serve...”*
 EP2 – *“Liderança, eu tenho um conceito de liderança em servir.”*
 EP2 – *“...é... servir né, você estar dando o seu melhor pra alguém.”*
 EP2 – *“Mas a característica ali é realmente, pra mim, é você fazer com excelência, servir, amar...”*

FONTE: o autor (2024)

Podemos identificar as citações dos entrevistados possuem forte ligação com os pontos descritos por Barrett (2017). Conforme expresso em suas falas, representam uma direção importante na rotina dos professores e instrutores de artes marciais, no sentido de que eles necessitam estar dispostos a fornecer algo importante para as pessoas atingirem seus resultados através de seus conhecimentos em artes marciais, sejam eles profissionais ou pessoais. O líder que serve entende que seus resultados se dão em função da construção e aproveitamento dos potenciais e da motivação de outras pessoas (Barrett, 2017, p. 276)

4.2 DESENVOLVER OS LIDERADOS

Barrett (2017, p. 277) comenta que um líder *coach* dá ênfase em garantir que seus liderados consigam suprir suas necessidades deficientes e de crescimento. Os líderes *coach* inspiram, treinam e orientam seus liderados em direção ao crescimento e desenvolvimento pleno.

QUADRO 5: CITAÇÕES SOBRE DESENVOLVER OS LIDERADOS NAS ENTREVISTAS

EP1 – “...liderança que você consegue é... capacitar, você consegue orientar, você consegue desenvolver habilidade é... dos seus liderados até mais que as suas...”

EP1 – “É uma liderança que ela não trava os liderados. Entendeu?”

EP1 – “...está sempre fazendo com que seus liderados cresçam cada vez mais conquistando coisas a partir de você né”

EP1 – “Você está ali fazendo com que a equipe realmente cresça. Você está realmente sendo líder né.”

FONTE: o autor (2024)

Apesar de haver um grande número de citações, podemos observar que se trata de comentários realizados pelo mesmo entrevistado. Dessa forma, podemos entender que se trata de uma visão importante para esse entrevistado, devido talvez a ele ser o entrevistado que possui maior experiência com professor de arte marciais e ter adquirido essa crença.

4.3 VOZ ATIVA

Claro (2013, p. 90) descreve que há um grande poder nas palavras. Para um líder *coach*, é imprescindível o desenvolvimento da habilidade na comunicação, pois isso se demonstrará ser uma grande força e um diferencial para se comunicar com a equipe de forma verdadeira.

Segundo Weiss (2012, p.153), pessoas são impulsionadas pela ação e pelo posicionamento positivo, e não pela observação e pela passividade, sendo necessário o uso de uma voz ativa em diversos momentos.

QUADRO 6: CITAÇÕES SOBRE VOZ ATIVA NAS ENTREVISTAS

EP1 – *“o professor ter uma voz de comando né, não uma voz autoritária né, mas uma voz que... que independente do tom todo mundo respeite né, uma voz de... de conduzir o treino né...”*

EI1 - *“...características de liderança, é... creio que a fala é muito importante né... você botar... impor respeito naquilo que você está falando né.”*

EP2 – *“... é você ter voz ativa, né... acho que nesse sentido a voz ativa ali pro aluno entender e compreender.”*

FONTE: o autor (2024)

É possível compreender a importância desse tema devido a ser algo comentado por todos os entrevistados. Durante as aulas entendemos que se faz necessários o uso da comunicação verbal de forma assertiva, evitando passividade para que haja um maior aproveitamento e organização das aulas, principalmente quando se trata de aulas direcionadas as crianças, onde há uma dispersão maior da atenção dos alunos.

4.4 CONHECIMENTO DIDÁTICO

A necessidade de um professor e/ou instrutor de artes marciais possuir o conhecimento didático para poder ministrar aulas de artes marciais foi citada por todos os entrevistados.

QUADRO 7: CITAÇÕES SOBRE CONHECIMENTO DIDÁTICO NAS ENTREVISTAS

EP1 – *“...professor pra ministrar aulas de artes marciais ele precisa dominar, é... o conteúdo, ou seja, ele tem que ter propriedade naquilo que ele ensina, ele tem que vivenciar o que ele vai ensinar.”*

EI1 – *“...a didática. Você... também... de uma maneira que você ensina você mostrar que você já aprendeu antes...”*

EP2 – *“...é você saber ministrar aula e dar sua didática com excelência, né . Pra você facilitar o... pro aluno aquela... aquela... aquele golpe, aquela... matéria, aquele conteúdo de forma que fique fácil pra todos entenderem, né.”*

FONTE: o autor (2024)

Podemos observar nas citações dos entrevistados a importância dos professores e instrutores possuírem além do conhecimento técnico necessário sobre os movimentos e golpes das artes marciais, terem também a habilidade de repassar esse conhecimento de forma mais clara possível aos alunos. Segundo Bes *et. al.* (2021, p. 21 e 22), o conhecimento técnico obtido através da experiência denomina-se *hard skills*. Já a habilidade de comunicação necessária para transmitir o conhecimento é denominada *soft skill*.

4.5 SER REFERÊNCIA

Claro (2013, p. 110) descreve que um líder *coach* deve ser a bússola orientativa de seus liderados. Ele reúne diversos elementos que o diferenciam dos demais líderes, fazendo com que as pessoas olhem para ele como um modelo a ser seguido.

Segundo Weiss (2012, p. 188) um *coach* deve servir de exemplo as outras pessoas.

QUADRO 8: CITAÇÕES SOBRE SER REFERÊNCIA NAS ENTREVISTAS

EP1 – “É... ele tem que ter uma postura de referência...”

EP1 – “Ou seja, você está servindo como base ali, você é uma referência...”

EI1 – “...um aluno que às vezes, é... estava pensando em entrar pra algum caminho errado ou algo assim, ele vai olhar aqui e falar “pô... mas meu professor falou que não é legal e ele está falando e eu me espelho nisso... então não vai ser legal fazer isso”

FONTE: o autor (2024)

Foi possível observar pelas citações dos respondentes EP1 e EI1, que a imagem pessoal transmitida pelo professor ou instrutor é percebido pelos liderados, e os mesmos podem refletir suas atitudes e comportamentos não apenas dentro do ambiente de aula, mas também fora dele.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como intuito buscar uma análise qualitativa de caráter descritivo na busca do entendimento dos conceitos de liderança de professores e instrutores de artes marciais, e verificar se esses conceitos apresentam características de perfil de liderança *coach*.

5.1 PRINCIPAIS CONTATAÇÕES

Com base no detalhamento dos códigos mais citados pelos entrevistados apresentadas nos resultados, foi possível evidenciar através desse estudo que grande parte desses códigos apresentam fortes semelhanças com as descrições sobre o estilo de liderança *coach* de diversos autores.

Observou-se que grande parte dos códigos citados pelos entrevistados dizem respeito ao foco na criação de um ambiente de desenvolvimento mútuo, com alunos e professores realizando trocas importantes de conhecimento, habilidades técnicas, habilidades comportamentais, condutas éticas e morais.

Por outro lado, entendemos que devido a amostragem utilizada, os resultados podem inferir uma visão pontual das crenças culturais da escola analisada, sendo necessário outros estudos mais amplos nesse quesito, a fim de confirmar, agregar ou mesmo refutar as conclusões aqui apresentadas.

5.2 – ESTUDOS FUTUROS E LIMITAÇÕES

A fim de aprofundar ainda mais a discussão sobre esse tema, sugerimos que estudos futuros realizarem novas abordagens de duas maneiras: a primeira, de utilizar análises qualitativas, no mesmo sentido do artigo apresentado, mas de forma mais ampla, considerando uma população maior na amostragem, diferentes escolas e possivelmente diferentes cidades, com o intuito de aprofundar ainda mais os conceitos de liderança em professores de artes marciais. A segunda, de acrescentar métodos complementares com análises quantitativas e amostragens ainda maiores, medindo por exemplo a correlação estatística dos perfis de liderança de professores de artes marciais com diferentes estilos de liderança.

5.3 – PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Como proposta de intervenção de melhoria, sugerimos a ampliação dos treinamentos voltados para o desenvolvimento dos professores e instrutores atuais, pois identificamos a importância de reforçar os principais conceitos de liderança mapeados nesse estudo, realizando um alinhamento cultural entre todos os participantes, se tornando uma forma de desenvolvimento constante presente na escola.

Além disso, vemos a importância da realização de um mapeamento de potenciais novos instrutores para ampliação do quadro de funcionários. Inicialmente esse levantamento pode ser feito em conversas informais com os alunos ou através de discussões em grupo, com o intuito de estimular a verbalização dos objetivos individuais dos alunos. Em linha com esse tema, propomos como último ponto a implementação de uma sistemática de *feedback* individual entre professores e alunos. Dessa forma haverá um reforço nas relações entre professores e alunos quanto aos desafios enfrentados no dia a dia.

5.4 – LIÇÕES APRENDIDAS COM ESSE TRABALHO

Nesse tópico trataremos de apresentar a visão do ponto de vista do pesquisador desse artigo referente as lições aprendidas durante o desenvolvimento do trabalho.

O primeiro ponto a ser apresentado diz respeito ao medo e as incertezas de buscar o conhecimento em uma área de atuação diferente da sua. O desafio de buscar novos conhecimentos e habilidades muitas vezes criam algumas crenças limitantes que formam uma barreira em sua mente, podendo restringir o seu avanço no atingimento de objetivos, que muitas vezes são simples.

Outro item a ser levantado, e que trouxe várias reflexões ao longo do estudo diz respeito ao seguimento de um cronograma adequado para realização das etapas do projeto. Por se tratar da realização de um modo de pesquisa novo para o autor à nível macro, viu-se a dificuldade em estabelecer etapas claras de atividades a nível micro, como uma simples elaboração de um formulário de autorização ou mesmo em definir os equipamentos ideais para realização das entrevistas entre outros.

No entanto, ao final do estudo torna-se gratificante ver o quanto essas etapas agregaram ao conhecimento, ampliando os horizontes e estabelecendo um novo patamar que pode ser explorado ainda mais na realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, A. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 2015.

BARRETT, R. **A organização dirigida por valores**: Liderando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Rio de Janeiro: Editora Alta books, 2017.

BES, Pablo; ALMEIDA, Claudinei; SCHOLZ, Robinson H.; et al. **Soft Skills**. Porto alegre: Sagah, 2021. E-book. ISBN 9786556901244. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019

CBMT. **História do Muay Thai**. 2023. Disponível em: <https://cbmt.com.br/historia/>. Acesso em: 9 dez. 2023.

CLARO, M. **Os Segredos do Líder Coach**. São Paulo: Editora Trevisan, 2013. E-book. ISBN 9788599519516. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519516/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

GRACIE BARRA. **Porque Gracie Barra?**: História. Disponível em: <https://graciebarra.com.br/porque-gracie-barra/historia/>. Acesso em: 08 dez. 2023.

HARAI. **O que é Jiu Jitsu?**. 2023. Disponível em: <https://www.harai.com.br/pagina/o-que-e-jiu-jitsu.html>. Acesso em: 8 dez. 2023.

LOZADA, G; NUNES, K. S. Metodologia científica. Porto Alegre: Sagah, 2019. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

MAXWELL, J. C. **Os 5 níveis da liderança**: passos comprovados para maximizar seu potencial. Rio de Janeiro: CPAD, 2012.

MÓSCA, H. M. B; CEREJA, J.R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MUITO MAIS AÇÃO *JIU JITSU*. História do *Jiu Jitsu*. 2023. Disponível em: <https://muitomaisacaojiujitsu.com.br/historia-do-jiu-jitsu>. Acesso em: 08 dez. 2023

NOGUEIRA, M. O. G.; LEAL N. **Teorias da aprendizagem**: um encontro entre os pensamentos filosóficos, pedagógicos e psicológicos. Curitiba: InterSaberes, 2015.

ROSA, Maria, V, F, P, C; ARNOLDI, Marlene A, G, C. **Entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismo para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

WEISS, Alan. **Coach de Ouro**: Como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável. Porto Alegre: Bookman, 2012. *E-book*. ISBN 9788540701113. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701113/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

APÊNDICE A – TÍTULO DO APÊNDICE

APÊNDICE B – TÍTULO DO APÊNDICE