

## Relação entre Liderança e a prática de Artes Marciais

Mario Cesar Martins e André Luíz Ferreira

Um líder pode tanto motivar como desmotivar uma equipe por meio de suas atitudes, estratégias e abordagem comunicacional adotada. Por trabalhar diretamente com pessoas, o bom líder deve desenvolver a habilidade de esclarecer objetivos para os seus liderados, bem como os caminhos a serem trilhados para conduzir as atividades, no sentido de trazer benefícios para a organização em que trabalha<sup>[1] [2] [3] [4]</sup>.

Líderes com melhores resultados não contam somente com um estilo de liderança, ao contrário, eles recorrem a estilos diferentes conforme a situação enfrentada. Por exemplo: para um momento de crise, fazem uso do estilo coercitivo; quando as mudanças requerem uma nova visão, o estilo é o confiável; já quando se pretende motivar as pessoas, o estilo é o agregador; para obter contribuição de funcionários de valor, o estilo democrático; para obter resultados de uma equipe altamente motivada e competente, o estilo agressivo e; para auxiliar um funcionário a melhorar seu desempenho, o conselheiro<sup>[5]</sup>.

Há diversas experiências, formações e vivências que podem contribuir para o desenvolvimento de comportamentos de liderança. Entre tais experiências, pode ser citada a prática de Artes Marciais. Os autores Costa<sup>[5]</sup> e Lacrose e Nunes<sup>[6]</sup> demonstraram que as Artes Marciais podem impactar na redução da agressividade em adolescentes nas aulas de Educação Física, contribuindo, assim, para o autocontrole dos alunos e para sua formação como cidadão, ou até mesmo como ferramenta para o desenvolvimento humano.

De modo geral, algumas características psicológicas percebidas nos praticantes de Artes Marciais coincidem com aquelas apontadas na literatura marcial, como o aumento da concentração, da autoconfiança e do autocontrole, desenvolvimento nas habilidades sociais e, principalmente, o respeito mútuo. Todas estas características são aspectos preconizados por muitos mestres, a exemplo de Gichin Funakoshi, principal divulgador da Arte Marcial pelo arquipélago japonês, deixando como legado o Karatê Shotokan. Ainda no que diz respeito aos aspectos psicológicos, a prática das Artes Marciais tem indicado o efeito positivo na redução dos níveis de ansiedade, da depressão e do estresse, podendo prevenir a Síndrome de Burnout e a procrastinação.

Ainda que tenha potencial para promover tais comportamentos, trabalhos envolvendo a temática da relação entre a prática de Artes Marciais com o desenvolvimento de habilidades de liderança não são tão comuns na literatura. Assim, de maneira inicial, com uma investigação de caráter exploratório, é possível realizar uma pesquisa de opinião ouvindo pessoas que têm, ou tiveram, essa vivência para verificar se elas acreditam que a prática de Artes Marciais pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança.

Diante disso, o objetivo foi analisar se a prática das Artes Marciais aliadas à sua filosofia pode se tornar uma ferramenta importante para auxiliar na formação e desenvolvimento de líderes no ambiente organizacional.

A pesquisa assumiu abordagem exploratória, sendo o tipo de estudo que busca proporcionar maior entendimento sobre determinado problema<sup>[7]</sup>. Para a abordagem do problema, foi adotada a pesquisa quantitativa e qualitativa, não sendo realizados testes estatísticos nos dados coletados<sup>[8]</sup>.

A pesquisa ocorreu no ambiente on-line, por meio da aplicação de um questionário pela plataforma Google Forms, do tipo semiestruturado. Foram desenvolvidas três seções, sendo a primeira relativa a características sociais e perfil do respondente, como idade, gênero, região, estado civil, composição familiar e escolaridade. A segunda seção abordou a relação entre a liderança e a prática esportiva, com o papel central do líder em relação às pessoas e aos ambientes envolvidos e, para a terceira seção, foi abordado a relação entre a prática de Artes Marciais com o desenvolvimento de líderes.

A pesquisa foi liberada no dia 10 de setembro de 2021 e encerrada no dia 30 de setembro do mesmo ano, ficando disponível para ser respondida por vinte dias. Encerrado o período de coleta das respostas, os dados foram organizados, tabulados e preparados para análise.

A condução dos respondentes no preenchimento do questionário foi realizada por meio da seleção direcionada aos praticantes de esportes e de Artes Marciais, sendo que a quantidade de respondentes para cada seção do questionário foi obtida de forma eliminatória, com a primeira seção composta de 369 (trezentos e sessenta e nove) respondentes. Ressalta-se que essa seção funcionou como filtro da seção subsequente, aonde somente foram para a segunda seção os respondentes que declararam que a prática de esportes é importante para a formação de um líder.

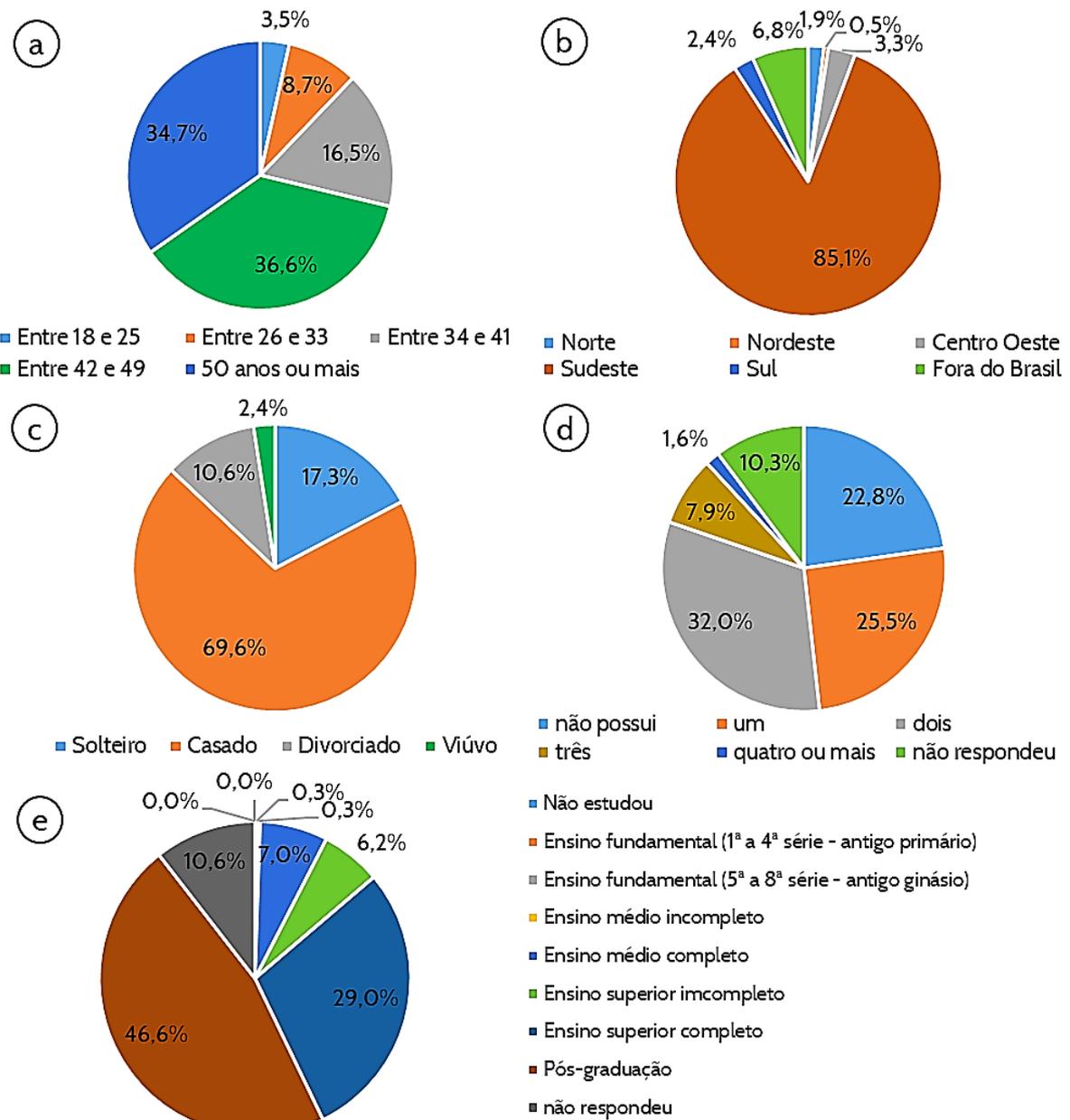
Na segunda seção, que explorou as experiências esportivas dos respondentes, foram contabilizados 40 (quarenta) respondentes entre 127 (cento e vinte e sete) que declararam acreditar que o esporte ou atividades coletivas são importantes para a formação de um líder. Essa etapa também foi eliminatória, tendo em vista que somente passaram para a terceira seção aqueles que responderam que praticam algum tipo de Arte Marcial, totalizando 15 (quinze) respondentes.

O direcionamento e seleção dos respondentes da pesquisa foi fundamental para mensuração do nível de consciência dos praticantes de Artes Marciais a respeito da importância de praticá-las no desenvolvimento de líderes nas organizações.

Iniciando a análise dos resultados obtidos, sobre a faixa etária dos respondentes, a maioria (135 participantes; 36,6%) tem entre 42 e 49 anos, seguido de pessoas com 50 anos ou mais (128 participantes; 34,7%), logo após tem-se respondentes na faixa dos 34 e 41 anos (61 participantes - 16,5%) e, menor número de respondentes abaixo dos 34 anos (32 participantes entre 26 e 33 anos - 8,7% - e; 13 participantes entre 18 e 25 anos - 2,43% -) (Figura 1a).

Quanto à região em que moram, a maioria pertence a Região Sudeste (314 participantes; 85,10%), seguida de pessoas que estão no exterior (25 participantes; 6,8%) e na Região Centro-Oeste (12 participantes; 3,3%), já para os demais respondentes, esses estão distribuídos entre as regiões Sul (9 participantes, 2,4%), Norte (7 respondentes; 1,9%) e Nordeste (2 participantes; 0,5%) (Figura 1b).

A respeito do estado civil, a maioria dos respondentes era casado(a) (257 participantes; 69,60%), seguido dos solteiros (64 participantes; 17,3), divorciados (39; 10,6%) e, em menor quantidade, viúvos (9 participantes; 2,4%) (Figura 1c). Em relação à quantidade de filhos, a maioria dos respondentes afirmou ter dois filhos (118; 32,0%). Do restante, 94 participantes têm um filho(a) (25,5%), 29 com três filhos (7,9%), 6 com quatro filhos ou mais (1,6%) e 84 participantes não têm filhos (22,8%). Destaca-se que 38 participantes (10,3%) não responderam a essa pergunta (Figura 1d).



**Figura 1.** Perfil dos respondentes da pesquisa sobre a influência da prática das artes marciais na formação de lideranças

Nota: a = Faixa etária dos respondentes; b = região de residência; c = estado civil dos respondentes; d = quantidade de filhos; e = nível de escolaridade

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se que a maioria dos respondentes tem pós-graduação (172; 46,6%), seguido de 107 que possuem ensino superior completo (29,0%), 26 participantes possuem ensino médio completo (7,0%), 23 indivíduos possuem ensino superior incompleto (6,2%) e 1 participante relatou possuir ensino fundamental completo (0,3%), mesma porcentagem dos que possuem ensino médio incompleto. Ressalta-se que 39 respondentes não responderam a essa questão (10,6%) (Figura 1e).

A identificação do perfil dos respondentes é importante em pesquisas de opinião, sendo fundamental conhecer o contexto das pessoas que participam fornecendo as respostas, pôde ser percebido que se trata de pessoas com maior experiência de vida, o que leva a maior probabilidade de encontros com diferentes lideranças na jornada profissional.

Buscando analisar a percepção do respondente em relação ao papel do líder diante de sua equipe, foram elaborados nove questionamentos, no formato de múltipla escolha, medindo o grau de concordância com a afirmação apresentada, assim graduados: discordo totalmente (1); discordo (2); nem discordo, nem concordo (3); concordo (4); concordo totalmente (5) (Tabela 1). A partir destes questionamentos foi possível elencar o ranking sobre o líder e seu papel em equipes, destacando-se que cada respondente poderia escolher mais de uma opção.

**Tabela 1.** Afirmativas e concordância sobre o papel do líder dentro das equipes de trabalho nas organizações

Afirmação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	%				
1. É papel central do líder promover cooperação ao invés de competição entre os funcionários.	0,5	0,8	4,9	43,1	50,7
2. É papel central do líder promover competição ao invés de cooperação entre os funcionários.	42,8	41,7	7,6	4,1	3,8
3. A hierarquia bem definida é importante para manter a harmonia no ambiente de trabalho.	1,4	6,8	14,1	55,0	22,8
4. Os programas de liderança devem ser focados em relação aos desafios futuros da organização.	0,5	3,5	13,0	64,2	18,7
5. O líder do futuro deverá saber liderar à distância (times virtuais).	0,0	1,9	4,3	51,5	42,3
6. O líder deve conquistar o respeito pelo time através das suas atitudes e não apenas dos seus conhecimentos técnicos.	0,0	0,8	2,4	41,2	55,6
7. O time deve respeitar o líder por seus conhecimentos técnicos e seu posicionamento hierárquico, independente das suas atitudes.	21,4	45,5	11,9	19,2	1,9
8. O desenvolvimento de um líder se faz pela exposição e desafios de diferentes complexidades.	0,0	2,2	13,6	63,1	20,9
9. O bom líder deve saber lidar com as diferenças, sem preconceitos, retirando o máximo potencial que existe dentro de cada um.	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7

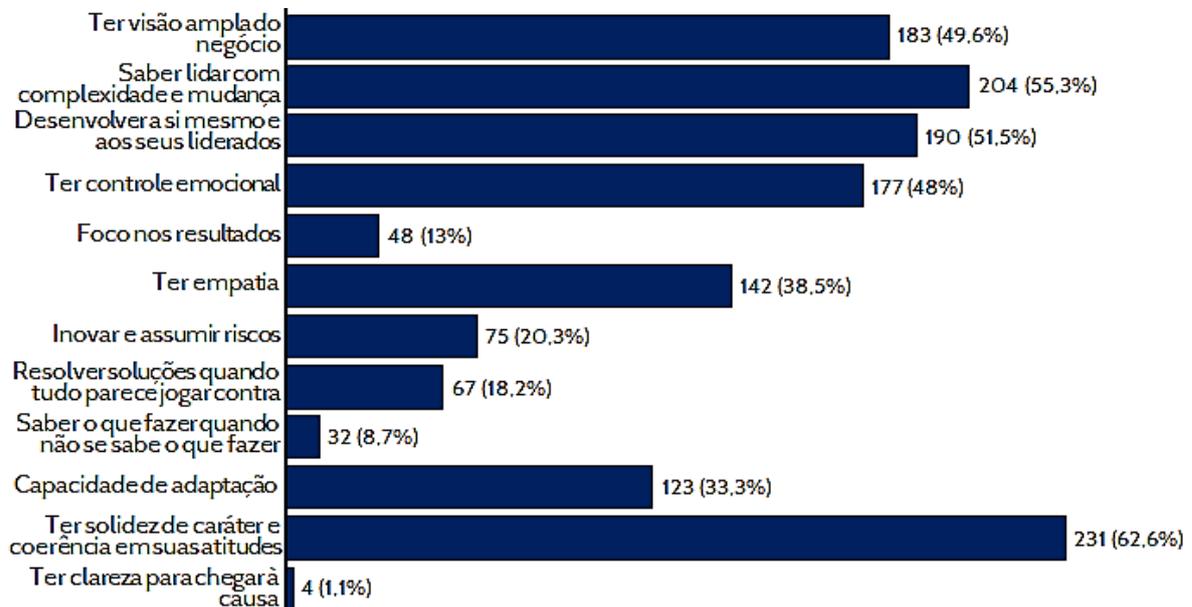
Fonte: Elaborado pelo autor

Interessante observar que a maioria dos respondentes destacou que o líder não deve promover competição entre os liderados, pelo contrário infere-se que a cooperação deve ser incentivada dentro do papel da liderança. Outro ponto de destaque na discordância da maioria dos respondentes (66,9%) foi em respeitar a figura do líder por sua posição hierárquica, ou até mesmo seus conhecimentos técnicos, o que permite inferir que no cenário atual, as soft skills (habilidades comportamentais) são fundamentais para a boa condução de equipes (Tabela 1).

Em relação aos pontos de concordância mais indicados pelos respondentes (Tabela 1), a afirmação que gerou a maior taxa de resposta foi que “O bom líder deve saber lidar com as diferenças, sem preconceitos, retirando o máximo potencial que existe dentro de cada um” com a totalidade de concordância. Para as demais perguntas realizadas, todas obtiveram taxa de resposta superior a 84% de concordância, o que mostra que líderes precisam se preocupar tanto com fatores voltados para a organização, como os futuros desafios e a estrutura organizacional, assim como as relações entre os colaboradores.

Quando questionados quanto aos fatores essenciais que um líder deve ter, foi solicitado que os respondentes apontassem 4 deles. Após a coleta das respostas obteve-se que, no contexto organizacional os mais escolhidos foram “ter solidez de caráter e coerência em suas atitudes”, seguido de “saber lidar com complexidade e mudança”, “desenvolver a si mesmo e aos seus

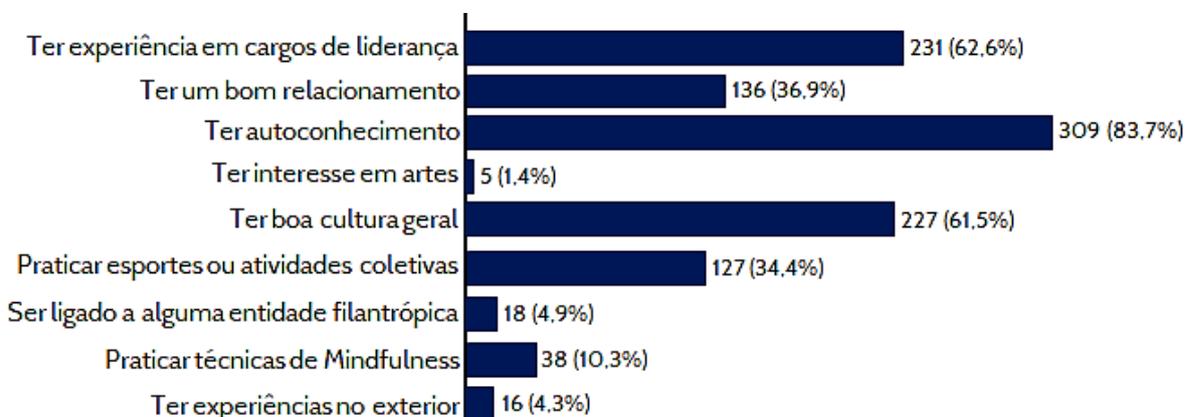
liderados” e, “ter visão ampla do negócio” (Figura 2). Assim, evidenciando que a imagem do líder deve ser tratada com atenção, sendo percebido que, por ser uma pessoa em evidência, está constantemente sob avaliação dos liderados em suas atitudes e capacidade de tomada de decisão.



**Figura 2.** Fatores comportamentais e técnicos essenciais que o líder deve ter em uma organização  
Fonte: Elaborado pelo autor

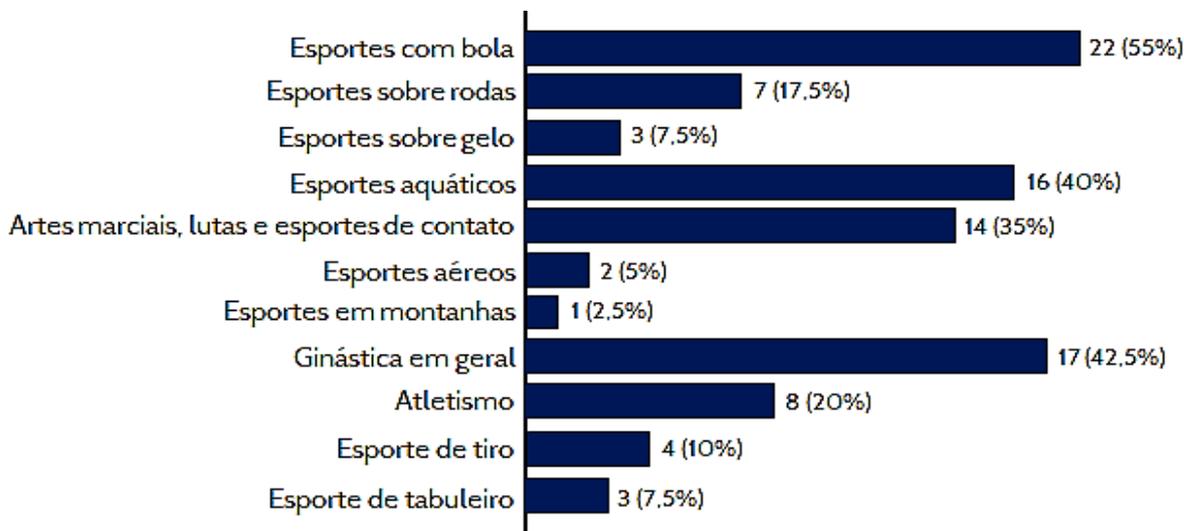
O líder, estando em posição de destaque, é observado pela equipe na rotina de trabalho, porém, não apenas dentro, mas suas atividades externas à organização também podem ser consideradas importantes na formação e imagem do líder. Foi questionado aos respondentes os fatores externos a organização, considerados importantes para a formação do líder, possibilitando a escolha de até 3 fatores (Figura 3). Nas respostas obtidas, ter autoconhecimento, experiência em cargos de liderança e ter cultura geral foram as 3 respostas mais recorrentes e, em relação a prática de esportes, um terço dos respondentes consideraram importante dentro do processo de formação de um líder.

Dos 127 respondentes que elencaram a prática de esportes na formação de um líder, foram selecionados aqueles que consideraram esse aspecto com um dos mais importantes, resultando em 40 participantes que foram para a segunda parte da pesquisa.



**Figura 3.** Fatores externos considerados importantes para a formação de um líder, escolha dos 3 fatores considerados mais importantes  
Fonte: Elaborado pelo autor

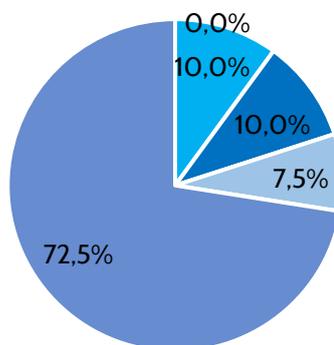
Os participantes da segunda parte da pesquisa foram questionados quanto aos esportes que praticam ou já tenham praticado, dos 5 esportes mais indicados, foi obtido que a maioria dos respondentes declarou praticar esportes com bola (22 participantes; 55%), seguido de ginástica (17 participantes, 42,5%), esportes aquáticos (16 participantes, 40%), prática de Artes Marciais (14 participantes, 35%) e atletismo (8 participantes, 20%). Pôde ser percebida a grande variedade de esportes praticados, sendo vantajoso para a pesquisa por trazer diferentes visões nos vários campos esportivos e filosofias que poderiam influenciar na liderança (Figura 4).



**Figura 4.** Esportes que praticam ou já praticados pelos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Não apenas a variedade de esportes, o tempo praticado foi perguntado aos respondentes, obtendo-se que a maioria afirmou praticar por mais de 6 anos (29 participantes; 72,50%), 3 (três) indivíduos entre 4 e 6 anos (7,50%), 4 (quatro) respondentes entre 2 e 4 anos (10%), a mesma porcentagem que respondeu se dedicar aos esportes entre 1 e 2 anos (Figura 5). Desta maneira, os respondentes selecionados que indicaram o esporte como importante para a formação do líder possuíam bom tempo de inserção nas atividades, trazendo maior assertividade às respostas e pontos levantados sobre a formação do líder e sua relação com a prática esportiva.



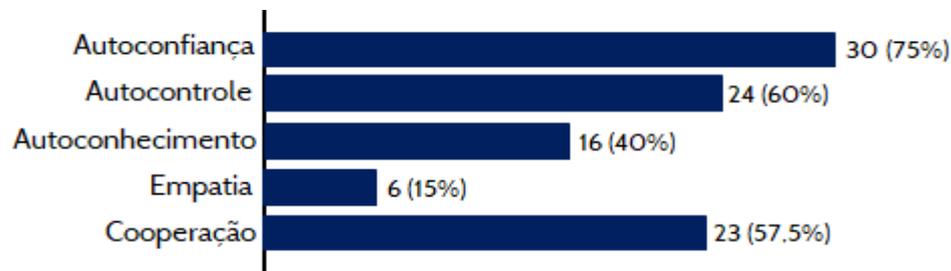
■ Menos de 1 ano ■ Entre 1 e 2 anos ■ Entre 2 e 4 anos ■ Entre 4 e 6 anos ■ Mais de 6 anos

**Figura 5.** Tempo de dedicação aos esportes com prática declarada pelos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro da percepção dos participantes dos benefícios da prática esportiva dentro do desenvolvimento próprio, foi questionado sobre as características que os respondentes

acreditavam que não possuíam e que a prática de esportes ajudou a desenvolver. Dentro das respostas obtidas, 30 indivíduos informaram ser a autoconfiança (75% dos respondentes), seguida pelo autocontrole com 24 respostas (60%) e cooperação com 23 respostas (57,5%) (Figura 6). Ao analisar os dados, observou-se que as características relatadas como desenvolvidas convergem para os mesmos pontos levantados sobre aspectos importantes na liderança (Figura 2).



**Figura 6.** Características que podem ser desenvolvidas com a prática esportiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Buscando medir a percepção dos respondentes sobre a relação da liderança com a prática esportiva, foram elaborados nove questionamentos, no formato de múltipla escolha medindo o grau de concordância do mesmo com a afirmação apresentada, assim graduados: discordo totalmente (1); discordo (2); nem discordo, nem concordo (3); concordo (4); concordo totalmente (5) (Tabela 2). Observou-se que todas as afirmações relacionadas a boa liderança tiveram concordância em relação à prática esportiva.

**Tabela 2.** Percepção dos respondentes sobre a relação da liderança com a prática esportiva

Afirmação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	%				
1. Praticar esporte(s) permite(m) o desenvolvimento do autoconhecimento.	0,0	0,0	2,5	52,5	45,0
2. Praticar esporte(s) permite(m) sentir-se confortável diante de diversidades e diferenças de opinião.	0,0	0,0	15,0	60,0	25,0
3. Praticar esporte(s) auxilia(m) a lidar com situações conflituosas e resolvê-las de maneira pacífica.	0,0	2,5	7,5	62,5	27,5
4. Ao praticar esportes estimula a lidar melhor com as emoções, tanto positivas quanto negativas.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
5. A prática esportiva auxilia a tomar decisões menos impulsivas.	0,0	2,5	25,0	52,5	20,0
6. A prática de esportes dá(ão) oportunidade(s) de desenvolver outras pessoas.	0,0	0,0	7,5	52,5	40,0
7. A prática de esportes contribui para o desempenho em cargos de liderança.	0,0	2,5	10,0	52,5	35,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos resultados apresentados na Tabela 2, a afirmação que gerou a maior concordância foi “praticar esportes estimula a lidar melhor com as emoções, tanto positivas quanto negativas.” com 100% das respostas, característica procurada na liderança, uma vez que conduzir equipes e tomar decisões requer autocontrole e análise. Aos demais questionamentos realizados, todos obtiveram taxa de resposta superior a 70%.

O planejamento desta seção do questionário considerou a inserção de características ligadas a liderança, verificando a concordância dos respondentes, o que mostrou que para os participantes amostrados, a prática esportiva traz uma série de qualidades ligadas a liderança.

Buscando aferir a percepção dos respondentes sobre a relação da liderança com a prática de Artes Marciais, foram elaborados nove (9) questionamentos, no formato de múltipla escolha medindo o grau de concordância do mesmo com a afirmação apresentada, assim graduados: discordo totalmente (1); discordo (2); nem discordo, nem concordo (3), concordo (4); concordo totalmente (5) (Tabela 3). Tanto os dados relacionados à prática esportiva quanto a relacionada às Artes Marciais tiveram sua maioria de concordância em relação ao desenvolvimento de líderes.

**Tabela 3.** Percepção dos respondentes sobre a relação da liderança com a prática de Artes Marciais

Afirmação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	%				
1. Um praticante de artes marciais tem acesso a aprendizagem de habilidades fundamentais para a construção de um bom perfil de liderança.	0,0	0,0	6,7	40,0	53,3
2. As artes marciais têm programa definido de desenvolvimento técnico.	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0
3. Artes marciais são ferramentas importantes para o desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal.	0,0	0,0	6,7	46,7	46,7
4. Artes marciais são ferramentas que podem contribuir para a formação e coesão de um grupo	0,0	0,0	6,7	33,3	60,0
5. As artes marciais promovem o autoconhecimento através de situações de stress.	0,0	0,0	0,0	53,3	46,7
6. Artes marciais preparam o praticante para desenvolver soluções em situações aparentemente sem saída.	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0
7. As artes marciais preparam os praticantes para terem disciplina e foco.	0,0	0,0	0,0	26,7	73,3
8. As artes marciais potencializam em seus praticantes a sensibilidade e a percepção das relações em situações de conflito.	0,0	0,0	0,0	53,3	48,7
9. As artes marciais potencializam o processo de ensino-aprendizagem por provocar experiências em situações de stress e contato corporal.	0,0	0,0	0,0	53,3	46,7
10. O praticante de artes marciais aumenta sua empatia por passar pelas mesmas experiências em situações difíceis de superação.	0,0	0,0	6,7	53,3	40,0
11. O praticante de artes marciais é provocado constantemente a dominar suas emoções.	0,0	0,0	6,7	46,7	46,7
12. O praticante de artes marciais é treinado a ouvir, melhorando assim sua comunicação não violenta.	0,0	0,0	6,7	53,3	40,0
13. Através das lutas, o praticante de artes marciais aprende a tomar decisões nas horas certas, diminuindo a ansiedade.	0,0	0,0	6,7	53,3	40,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode ser percebido que, para os participantes da pesquisa, as Artes Marciais auxiliam no desenvolvimento de uma série de habilidades interpessoais e de autoconhecimento, de forma a fornecer as pessoas características ligadas a liderança e ao autocontrole para resolver situações problema. Pelas atividades praticadas nas Artes Marciais durante as aulas, desenvolver a concentração mental, a atitude adequada diante das situações vividas, o caráter, o autoconhecimento, a autoconfiança e o autocontrole são algumas das características trabalhadas nessa modalidade, mediante observações e experiências vivenciadas pelos respondentes.

É importante salientar que, a prática de Artes Marciais pode desenvolver liderança em várias vertentes dentro das organizações, tais como Gestão da mudança, Avaliação de potencial no processo sucessório, Comunicação não violenta, A liderança e o feminino, Ajuste da cultura organizacional, dentre tantas outras. Assim, tanto os líderes quanto os colaboradores necessitam de treinamentos periódicos para que o processo aconteça de forma eficaz e tais treinamentos devem ser cada vez mais potencializados e aprofundados para que apresente rendimentos e resultados positivos. Desta forma, é necessário que o treinamento aconteça com periodicidade, sempre planejado de acordo com as fases em que cada área e indivíduo se encontram.

Os principais resultados obtidos valendo-se da metodologia de pesquisa adotada foram no sentido de que a prática de Artes Marciais, considerando-se elementos nela explorados, como a integridade, a perseverança, o autocontrole e a cooperação, pode contribuir para a formação de um líder, na medida em que a liderança pode ser um dom nato, mas também uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida.

Sendo assim, a conclusão à qual se chega é que não basta que uma pessoa apresente títulos, cursos e certificados para que possa se enquadrar como líder. Muito embora habilidades técnicas (hard skills) sejam importantes, é preciso, também, que o líder desenvolva habilidades comportamentais (soft skills), de modo que um bom líder é o que cuida e respeita os integrantes de sua equipe e se preocupa com o desenvolvimento das pessoas, aspectos trabalhados com a prática esportiva, como as Artes Marciais.

## Referências

- [1] Charan R. O líder criador de líderes. A gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. 2008. Elsevier, São Paulo, SP, Brasil.
- [2] Chiavenato I. Administração nos novos tempos. 2ed. 2010. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [3] Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ed. 2014. Manole, Barueri, SP, Brasil.
- [4] Bergamini C.W. Motivação nas organizações. 6ed. 2013. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [5] Costa C.F.T. Emoções e desempenho de atletas do jiu-jítsu brasileiro: a arte suave em foco [Tese]. Aracaju: UNIT; 2020.
- [6] Lacrose F.L.; Nunes S.A.N. Artes marciais e desenvolvimento humano. Uma revisão de literatura. Revista Digital. Buenos Aires. 2015; 19(202):1-5.
- [7] Lakatos E.M.; Marconi M.A. Metodologia científica. 6ed. 2011. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [8] Goldemberg M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 2011. Record, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

## Como citar

Martins C.M.; Ferreira A.L. Relação entre Liderança e a prática de Artes Marciais. Revista E&S. 2023; 4: e20230002.

## Sobre os autores

Mario Cesar Martins, Administrador e Profissional de Educação Física, Especialista em Gestão de Pessoas, São Paulo, SP, Brasil.

André Luíz Ferreira, Doutor em Psicologia, Professor de Ensino Superior, Piracicaba, SP, Brasil.