**GESTÃO ESTRATÉGICA: A IMPORTÂNCIA DO INSTRUTOR ASSISTENTE NA ISMA**

**Marcos Gomes da Silva**

**1 INTRODUÇÃO**

Hoje o mundo vive um processo desenfreado e acelerado de pós-modernidade e desconstrução de conceitos e ideais. Tais características refletem na perca de identidade e valores de agentes fundamentais dentro da Gestão Estratégica - GE, devido ao alto nível de competitividade instalada pela busca de ascensão e status dentro de empresas e corporações.

 Partindo de tais observações, este trabalho vem na contramão de tudo isso, pois trás a tona a ideia de que dentro da GE existe espaço para diversos níveis de liderança, onde não apenas o líder em si (gerente / Sihing) é um peça fundamental, mas que a figura do instrutor assistente é de extrema relevância para todo o processo de construção e solidificação da empresa (academia/escola), logo que as funções devem ser divididas e atribuídas com responsabilidade e seriedade, pois nenhum líder pode fazer tudo sozinho, principalmente quando se trata de administrar, quer dizer fazer a gestão de um negócio tão singular que é a Defesa Pessoal ISMA.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo de mostrar a importância do instrutor assistente no processo de gestão de uma academia/escola da International Society of Martial Arts - ISMA. Para isso foi necessário adentrar em questões específicas, como: o entendimento de Administração e seus desdobramentos na Gestão de Pessoas; a cultura empresarial da ISMA; e a formação de lideranças em específico o instrutor assistente.

 Assim, conceituar e analisar tais elementos construíram um cenário propício para traçar uma discussão com o intuito de responder a questão que norteou este trabalho, sendo que esta tratou da seguinte indagação o que faz a figura do instrutor assistente ser tão importante dentro da gestão estratégica da ISMA?

Por fim, para melhor poder correlacionar tais conceitos e análise, assim como o processo de formação de lideranças dentro da ISMA, fez-se imprescindível dividir este trabalho em duas partes para a sua melhor organização, sendo estas: Conceitos para entendimento; e Atuação e importância do Instrutor Assistente.

**2 CONCEITOS PARA ENTENDIMENTO**

Ao propor-se uma análise de um objeto de estudo voltado a mostrar a importância do instrutor assistente no processo de gestão de uma academia/escola da International Society of Martial Arts - ISMA, faz-se necessário iniciar grafando que isso é desafio inspirador, visto a escassez de uma literatura sobre esta ótica em específico, assim será necessário tecer comentários pontuais sobre alguns elementos que nortearão as discussões deste trabalho.

**2.1 Administração e Gestão de Pessoas (Formação de Líderes)**

A começar pelo conceito geral de Administração, este termo tem sua origem no latin[[1]](#footnote-1) que significa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. Na verdade este significado é bastante amplo, pois quando se fala em administração é normal remeter-se também ao termo gestão, que muitas vezes são confundidos. Visualizando tal cenário pode-se então defini-las da seguinte forma: “Administração é o procedimento que estabelece objetivos e coordena as ações para que estes se realizem. Gestão, embora tenha o mesmo significado [...], trata de maneira mais específica, da interferência nos processos administrativos, por parte das pessoas” (GABY, 2013, p. 3).

 Logo, pode-se afirmar que administração científica, como ciência social, está diretamente ligada as atividades que envolvem pressupostos como planejamento, organização, direção e controle, pois Chiavenato (1993, p. 12) grafou a seguinte afirmação:

“[...] a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.”

 Assim, a “administração é essencial em toda a cooperação organizada [...], é a ação de dirigir o bom andamento dos propósitos estabelecidos” (REIS, 2007, p. 2), pois neste trabalho o foco será a ISMA, visto que os seus líderes tem que acompanhar, fazer cumprir e dinamizar os objetivos da instituição em questão, visto que estes devem se tornar ações orientadas pelos meios administrativos necessários no intuito de atender aos objetivos propostos e não apenas manter, mas propagar a visão da empresa para que alcance as gerações futuras.

 Visto tal entendimento de administração e gestão faz-se então salutar traçar comentários sobre a formação de lideranças, pois Couto e Silva (2016, p. 10) afirmam que falar sobre Formação de Líderes é no mínimo delicado! Fazer afirmações sobre lideranças é eufemisticamente complexo! Tais colocações tornam-se válidas devido ao fato que toda Formação de Liderança está diretamente ligado com Gestão e mesmo assim deve-se ter cuidado, pois os indivíduos têm particularidades e singularidade que os tornam diferentes uns dos outros, homens que apesar de serem todos humanos, são completamente diferentes de seus semelhantes. Então como seria possível criar algo padrão para a Formação de Lideranças se os indivíduos são diferentes? Tal questionamento é um desafio lançado, mas apesar das dificuldades já existem caminhos para tentar tornar o treinamento mais proveitoso e estratégico para a consolidação de uma única visão.

Visto tais colocações, faz-se necessário agora visualizar como a administração, em específico a ferramenta de Gestão de Pessoas, enxerga o treinamento e formação de líderes, a começar pelos posicionamentos de Taigar (2012, p. 8-9) que afirma que a gestãoé o ato de *gerir* e exercer a gerência, a administração ou a direção de uma empresa. Logo, ela está ligada com gerir, ou seja, *administrar*, dirigir ou governar.

 Depois de verificar tais significados percebe-se que Gestão de Pessoas está diretamente ligado a grande parte dos princípios da gestão de pessoas dentro da ISMA. Taigar (2012, p. 17), afirma que existe um tripé de “processos fundamentais para que um profissional tenha sucesso na Gestão de Pessoas: *competência*, *ética* e *fatores intervenientes*, sendo o sucesso uma função dos três, portanto, se um não estiver presente, os outros dois não serão suficientes”.

 Analisando este tripé (Quadro 1), fica mais claro ainda a forte interação do conhecimento da ferramenta Gestão de Pessoas com o desenvolvimento/treinamento de sihings e instrutores assistentes dentro da ISMA, pois tais processos fundamentais são prerrogativas de um líder inserido dentro de uma cultura empresarial[[2]](#footnote-2).

|  |
| --- |
| Quadro 1 – Processos fundamentais para um líder/profissional de sucesso. |
| **PROCESSOS** | **CARACTERÍSTICAS** |
| **Competência** | Por competência, entendemos o conjunto de conhecimentos (técnicos ligados aos equipamentos e às pessoas), habilidades e atitudes e comportamentos que permitem o desempenho eficaz de uma tarefa em qualquer situação. Entendemos que conhecimento é o conjunto de informações necessárias para o adequado desempenho em uma atividade ou situação. Normalmente, ele é adquirido por meio do acúmulo e apropriação de nossas experiências, da observação direta ou indireta das experiências dos outros, leituras, cursos etc. Além do conhecimento, que normalmente tem um caráter basicamente intelectual e teórico, apesar de em muitas vezes originar da prática, é necessária a possibilidade de transpor o que “literalmente está em nossa cabeça ou nos livros” para uma prática efetiva. As habilidades, em essência, são a “condição de aprimoramento físico para fazer”, baseiam-se no conhecer e na repetição, se manifesta principalmente pela ação, por exemplo pela movimentação das mãos para usar uma ferramenta, para construir algo, para operar um equipamento simples ou sofisticado; ou das pernas para fazer um lançamento em profundidade ou realizar a cobrança perfeita de uma falta num jogo de futebol. |
| **Ética** | Por ética entendemos a qualidade dos valores que guiam nossas ações, o quanto elas podem ser ecológicas, legais, adequadas socialmente, o quanto podem ajudar no crescimento de cada um dos indivíduos ou grupos envolvidos. De que vale conhecimento e habilidade, se faltarem valores éticos aceitáveis? Quase nada.  |
| **Fatores Intervenientes** | Se preferirmos uma linguagem mais científica, usaremos a expressão *variáveis intervenientes*. Mesmo correndo o risco de não parecer muito científico, e indo direto ao assunto, quero me referir a dois conhecidos nossos: sorte e azar. Acredito que sempre estamos sujeitos à sorte ou ao azar, pois fazem parte do jogo. O que não podemos aceitar é que um profissional fique sujeito apenas a essas variáveis. Cada um é o maior responsável pela construção de sua carreira e de seu sucesso. |
| Fonte: Taiga (2012, p. 17-19). |

 Visto toda esta gama de conceitos percebe-se que dentro da administração e gestão de uma empresa, e aqui no caso da ISMA que trabalha através de franquias que possuem lideranças locais, regionais e continentais, faz-se de suma importância à formação de líderes/gerentes (Sihing) e de assistentes para esses líderes (instrutores assistentes), pois prima-se não apenas pela manutenção de qualidade, mas pela propagação e eternização de uma visão.

 Assim, a liderança (se lá qual for o seu nível) tem que compreender como **conduzir e desempenhar um método/técnica para gerenciar uma empresa, afinal todos buscam crescimento profissional. O líder tem a missão de instruir todos os funcionários da empresa a fazerem a mesma coisa (algo padrão, uma só visão) para ter sucesso, logo é necessário ter criatividade e flexibilidade, isso fará como que na empresa (ISMA) seja possível desenvolver um trabalho com alguém pela vida toda, pois não é limitado pela idade ou cultura, mas significa melhorar em diversos aspectos.**

**Por fim, um líder deve ter cooperação com outros líderes, assim deve haver integração entre a equipe, logo que é necessário ajudar para que essa cultura da empresa funcione, significando dizer que é fundamental colocar os instrutores/funcionários no time/equipe. Desta forma o líder é um arquiteto e visionário ao mesmo tempo com a capacidade de gerar outras lideranças tão poderosas.**

**2.2 Características do Sistema ISMA**

A ISMA inicialmente criada com o “Organização de Escrima e WingTsun do Brasil – OEWTB”, foi fundada no ano de 1995, pelos alemães Grão-Mestre Hans-Jürgen Remmel e Mestre Andreas Geller, e a partir de 02 de abril de 2006, passou a ser chamada de International Society of Martial Arts.

A ISMA promove a gestão do nível de ensino do Sistema (WyngTjun e Escryma), em cada Escola filiada a Organização, através de seminários ministrados periódica (trimestral) e pessoalmente pelos referidos Mestres, onde alunos instrutores são ensinados, instruídos, corrigidos e avaliados. Hoje a ISMA é a maior referência, a nível internacional, de Defesa Pessoal Inteligente e Moderna, pois sua didática e método de ensino conferem a esta organização a excelência no ensino.

Nos dias atuais a ISMA já não é mais analisada como uma organização que possui simplesmente a prática das Artes Marciais WyngTjun e Escryma, a ISMA passou a ser um Sistema de Defesa Pessoal. Tal afirmação se justifica devido a alguns fatores como: I - a aliança da Arte Marcial com a ciência; II - é um método de combate onde qualquer pessoa pode se defender independente de seu porte físico e do adversário; III – possui uma didática de ensino com máximas e princípios que permitem o praticante lutar com o mesmo raciocínio em qualquer distância de luta (pernas, braços, cotovelos/joelhos, agarramento e chão).

 Devido a tais características percebe-se que é necessário que dentro do ISMA exista todo um processo de administração e gestão de suas atividades, logo devem haver pessoas qualificadas para tais atividades, isso requer a formação e instrução de líderes e assistentes para que os mesmos possam desempenhar funções nos mais diversos níveis hierárquicos da organização.

Ademais, todos têm a sua própria realidade de mundo, é a visão particular de cada indivíduo, sendo que é através da percepção particular que se torna possível interpretar o mundo. É necessário ter uma competência social de um time, pois caso se faça algo com alguém, está se criando algo junto, pois a “realidade é responsabilidade”. Isso quer dizer que se coisas são criadas juntas então elas trazem responsabilidades, logo os instrutores tem que ter responsabilidade para a equipe avançar junta.

**3 ATUAÇÃO E IMPORTÂNCIA O INSTRUTOR ASSISTENTE**

Depois de expor um pouco (que está longe de ser esgotado) da relação entre administração, gestão e liderança, cria-se um cenário propício a mostrar o papel do Instrutor Assistente, pois Reichel (2008, p. 78-79), acrescenta que todo gestor (independente da área de atuação) necessita de competências e habilidades para desenvolver pessoas e construir uma equipe que consiga atingir metas. Assim sendo, habilidades de um instrutor assistente (que também é um líder) e os processos de julgamento e atitudes, podem ser expressos de seguinte forma:

**Julgamento** – é saber analisar. De nada vale o conhecimento e a habilidade se não soubermos utilizá-los de forma adequada. É o senso, o discernimento e o sentido oportuno para decidir determinadas ações. Condiz com raciocínio, intuição, visão e saber lidar com a incerteza; **Atitude** – é saber fazer acontecer. É o comportamento ativo, proativo, decidido, que enfrenta desafios, obstáculos, dificuldades e consegue os resultados pelo seu conhecimento, habilidade e julgamento. (REICHEL, 2008, p. 78-79)

A soma desses processos configura cada vez mais que a formação de instrutores assistentes dentro da ISMA está diretamente ligada com a ciência de administrar, pois quando se juntam esses processos eles se tornam competências individuais, que são a expressão das capacidades que um instrutor assistente deve reunir para realizar um trabalho com o seu Sihing e Mestres. “O estilo da gestão passa a ser voltado para a condução de pessoas por meio de liderança renovada, impulsionada e com a figura de um treinador apoiador” (REICHEL, 2008, p. 79).

 Ainda é válido comentar que segundo Reichel (2008, 79-80), em uma organização moderna, a equipe gerencial (Mestres, Sihings e Instrutores Assistentes) deve possuir uma visão de futuro, e ter as seguintes competências comportamentais: saber comunicar-se e ouvir; saber tomar decisões; ter pensamento estratégico; ser comprometido; ter humildade; possuir espírito de equipe; quebrar paradigmas; ter proatividade; ser flexível; ser criativo; ter equilíbrio emocional; ter motivação; saber administrar conflitos; ter persuasão. Logo, traçando uma análise com o conceito da ISMA, a caracterização deste autor sobre um Gestor de Recursos Humanos é praticamente a mesma descrição de um Sihing formado com sucesso. Sobre as afirmações do autor, ainda faz-se salutar registar que,

O importante é que o gestor de [...] deve estar permanentemente planejando a construção de equipes. O papel do gestor [...] é reunir todos os esforços para construir equipes competitivas para que a organização possa atingir seus resultados. Nem sempre uma pessoa reúne todas as características que marcam o perfil de um gestor de treinamento e/ou de um líder, porém é possível desenvolvê-las com formação, educação e reflexão. Essas habilidades podem ser desenvolvidas, afinal, todos nós temos algumas dessas características. Pode-se, inclusive, observar que algumas características se destacam mais que outras em cada pessoa. Uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre aprendizagem e prática. Ela se estabelece quando a aprendizagem é transformada em comportamento.

Neste sentido é salutar ainda grafar que Saba (2012, p. 60) ainda afirma que “Gerir é o que fazemos. Liderar não é posição hierárquica. Liderar é o que somos!” Visualizando tais afirmações percebe-se então que o que coroa um líder de êxito, não é apenas “o que ele sabe, mas o que ele colocou em prática e produziu um resultado eficaz, por que muitos sabem demasiadamente, mas não praticam. Porém, existem os que sabem muito, executam o que sabem e produzem resultados satisfatórios” (TERRA NOVA, 2011, p. 74). Tais colocações são pertinentes porque a execução do saber ser um líder assistente é mais notável do que o armazenamento de informações que geram um estado de inércia.

Visto tais análise, torna-se possível então apresentar algumas características de grandes líderes (Quadro 1), visto que “um dos princípios da liderança está no exemplo que somos para as pessoas. Mais que isso, na maneira como influenciamos as pessoas que estão ao nosso alcance” (SABA, 2012, p. 61).

|  |
| --- |
| Quadro 1 – Características fundamentais de grandes líderes. |
| **CARACTERÍSTICA** | **COMENTÁRIO** |
| **ENTUSIASMO** | O líder é entusiasmado por uma causa, está sempre envolvido pelo desejo de concretizar seus projetos. Seus entusiasmo é cativante. *Vide* o exemplo de Gandhi, Mandela, Martin Luther King e Jesus Cristo. Eles motivam as pessoas a produzirem em nome de uma ideia. Seus sonhos não envelhecem. Nem todos são extrovertidos, mas nem por isso são menos apaixonados por seus objetivos. |
| **INTEGRIDADE** | Essencial em todos os relacionamentos, a integridade desperta as confiança das pessoas. Um ser humano íntegro é digno de crédito. Tem relação com a sinceridade e a bondade, outros valores importantes para gerar comprometimento. |
| **FIRMEZA** | Bons líderes são obstinados, persistentes. Sabem fazer escolhas, guiados pelo interesse da maioria. São respeitados, embora não sejam, obrigatoriamente populares. O líder e diferente do ídolo. Este ultimo não se arrisca a escolher o que desagrade uma porcentagem de seus seguidores. O líder toma decisões corajosas, mesmo que uma parcela não fique satisfeita, e ainda assim merece o respeito de todos. Exigente, o líder tem padrões de qualidade muito elevados. |
| **IMPARCIALIDADE** | Os líderes tratam os indivíduos de maneira diferente, porém, de forma igualitária. Não têm favoritos. Suas recompensas ou penalidades baseiam-se no rendimento pessoal. Cada caso é analisado dentro do seu contexto. |
| **ZELO** | A insensibilidade não constrói boas lideranças. Verdadeiros líderes são sensíveis. Seus projetos envolvem suas mentes e seus corações. Gostam do que fazem e se importam com as pessoas, o que faz a diferença. |
| **HUMILDADE** | O líder não é arrogante ou egocêntrico. Escuta as outras pessoas, considera suas colocações.  |
| **CONFIANÇA** | Acreditar na sua capacidade de vencer é essencial, mas convém lembrar que existe uma linha tênue que separa a superconfiança da arrogância. O líder deve ter um confiança humilde.  |
| **CONHECIMENTO** | Esta pode ser expressa não apenas no entendimento Palavra e a responsabilidade eclesiástica por tudo que acontece em sua organização e das pessoas que estão de baixo da sua liderança. O líder precisa praticar e viver Princípios Bíblicos. Esses fatores resultarão no conhecimento para crescer, mas principalmente para multiplicar, pois o grande trabalho do líder além de treinar a equipe é mantê-la unida e interagindo em unidade. |
| Fonte: Saba (2012, p. 61 – 62); Couto (2010, p. 14). |

Por fim, visto todos os conceitos defendidos pelos autores/referenciais, pode-se então afirmar verdadeiramente que há uma forte interação, até mesmo em alguns processos, uma interdependência entre os elementos que compõem o conhecimento da Administração científica como o forma de gestão da ISMA, em específico no que diz respeito à atuação dos Instrutores Assistentes junto com os Líderes de Escolas no desenvolvimento do trabalho da ISMA.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

 Poder falar sobre a atuação dos Instrutores Assistentes dentro da ISMA foi um desafio extremamente gratificante e que está longe de ser esgotado, pois com certeza não existe, pelo menos enquanto administração de escolas/academias da ISMA, uma estratégia tão voraz em termos de crescimento, multiplicação e conquistas territoriais, pois só no Brasil já são mais de 60 escolas e já se tem a consolidação de escolas em diversos outros países.

 Dentro desta perspectiva o papel do Instrutor Assistente é de fundamental importância pois enquanto os líderes de escola se empenham em ensinar com qualidade, eles desenvolvem outras funções para dar condições para que o Sihing possa desenvolver da melhor forma as suas atividades, é verdadeiramente um trabalho em equipe, onde cada um é uma peça fundamental.

 É claro que nem todos serão grandes líderes. Muito nem conseguirão ser líderes! Porque existem fatores intervenientes que irão ditar cada caso. Mas o que importa dizer é que muitas vezes se associa uma boa liderança a resultados expressivos quantitativamente, mas isso é apenas uma consequência de um trabalho desenvolvido, pois nem sempre números ou resultados robustos querem dizer que o líder conseguiu desenvolver o altruísmo[[3]](#footnote-3) ou o carisma[[4]](#footnote-4). Muitas organizações adotam a administração de rigidez, sendo que este não é o objetivo da ISMA, mas sim conseguir fazer com que pessoas sejam acessadas na sua inteligência para darem passos que nunca deram, ou chegarem a níveis que achavam que não poderiam chegar. O instrutor assistente está diretamente ligado com este processo, pois ele também é uma referencia para os alunos.

 A grande questão orientadora deste trabalho foi “o que faz a figura do instrutor assistente ser tão importante dentro da gestão estratégica da ISMA?”, é a resposta para tal indagação, não querendo em hipótese alguma esgotar a discussão, inicia primeiramente por ver pessoas como pessoas, “que possuem a possibilidade de se tornar ou não um líder, e conseguinte a isso investir no ensino e treinamento dos discípulos, só que aqui vale ressaltar uma particularidade, estes fatores são realizados através de discipulados, quer dizer todos tem um mentor, todos precisam de um líder” (COUTO; SILVA, 2016, p. 22). Assim, estas pessoas poderão trabalhar não apenas auxiliando, mas também poderão futuramente e formar sua equipe de trabalho, podendo expressar o seu aprendizado e ensino através da prática e de suas ações. Logo, Formar Instrutores Assistentes é ensinar que liderar não exposição de posição hierárquica, mas sim o uso e gestão dos seus conhecimentos adquiridos, visto que a forma de liderar é a expressão de quem o indivíduo é.

**REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.

COUTO, C. **Doze iguais a um.** Canuto Couto. – 8ª ed. Manaus, 2010.

COUTO, M. E. A; SILVA, M. G. **A formação de líderes nas igrejas da visão celular no modelo dos 12: O caso do Ministério Betel.** Artigo apresentado do Colegiado de Pós-Graduação do Instituto Brasileiro de Atuação no Ensino Superior e Pós-Graduação – IBAESP, campus Macapá como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching. Macapá/AP, 2016.

GABY, E. S. A Administração Estratégica da Organização Eclesiástica com objetivo de atender às demandas do nosso tempo. ***In.* Revista Eletrônica do Curso de Teologia Nº03.** Teologia da Espiritualidade. Faculdade Cristã de Curitiba, 2013.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento**. Harduin Reichel. — Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2008. (196 p).

REIS, G. J. B. **Administração Eclesiástica.** Seminário Presbiteriano “REV . José Manoel da Conceição”, 2007.

SABA, F. Liderança e Gestão: para academia e clubes esportivos. Fábio Saba. – 2.ed., ver. Atual. – São Paulo: Phorte, 2012.

TEIGA, A. J. **Gestão de pessoas**. Adriano José Teiga. - 1.ed., rev. e atual. - Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012.

TERRA NOVA, R. **A Inteligência da Visão**. Renê Terra Nova. Ed. Semente de Vida, São Paulo, 2011.

1. Administração: “*ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência)” (REIS, 2007, p. 2) [↑](#footnote-ref-1)
2. Aqui será trabalhada a cultura empresarial da ISMA. A cultura empresarial **é toda a teoria que organiza o desenvolvimento de uma empresa, incluindo aspectos culturais e sociais.** [↑](#footnote-ref-2)
3. Para Cury (2008, p. 112) o Código do Altruísmo é o segredo da afetividade social, da capacidade de se doar, de cuidar e proteger quem nos cerca. É o código que expressa a grandeza da alma, a generosidade, a bondade, a compaixão, a indulgência e o desprendimento. É o código que nos vacina contra toda forma de discriminação e contra o estrelismo, o individualismo e o egocentrismo. [↑](#footnote-ref-3)
4. Cury (2008, p. 131) afirma que o Código do Carisma é a capacidade de encarar, envolver, surpreender, admirar, os outros e a si mesmo. É o código da afetividade, da amabilidade, afabilidade, do romantismo existencial. [↑](#footnote-ref-4)