

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E  
ABRINDO CAMINHOS

JORGE JOSÉ MARTINS RODRIGUES  
MARIA AMÉLIA MARQUES

(Organizadores)

VOL VIII



EDITORIA  
ARTEMIS

2023

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E  
ABRINDO CAMINHOS

JORGE JOSÉ MARTINS RODRIGUES  
MARIA AMÉLIA MARQUES  
(Organizadores)

VOL VIII



EDITORA  
ARTEMIS

2023



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

<b>Editora Chefe</b>	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira
<b>Editora Executiva</b>	M. <sup>a</sup> Viviane Carvalho Mocellin
<b>Direção de Arte</b>	M. <sup>a</sup> Bruna Bejarano
<b>Diagramação</b>	Elisangela Abreu
<b>Organizadores</b>	Prof. Dr. Jorge José Martins Rodrigues Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Maria Amélia Marques
<b>Imagem da Capa</b>	ciempies
<b>Bibliotecário</b>	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

#### Conselho Editorial

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba  
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil  
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal  
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elvira Laura Hernández Carballedo, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México

Prof.ª Dr.ª Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca, Espanha*  
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República, Uruguay*  
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara, México*  
Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal, Canadá*  
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal  
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*  
Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg, Suécia*  
Prof.ª Dr.ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*  
Prof.ª Dr.ª Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*  
Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College, Estados Unidos*  
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha*  
Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal  
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil  
Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. José Cortez Godínez, Universidad Autónoma de Baja California, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Díaz, Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid, Espanha*  
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia*  
Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yáñez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México*  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil  
Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*  
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodríguez, *Universidad Santiago de Compostela, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil  
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil



Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana*, Cuba  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil  
Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*, Peru  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University*, Russia  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal  
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*, Colômbia  
Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León*, Espanha

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C569 Ciências socialmente aplicáveis [livro eletrônico] : integrando saberes e abrindo caminhos: vol. VIII / Organizadores Jorge Rodrigues, Maria Amélia Marques. – Curitiba, PR: Artemis, 2023.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Edição bilingue

ISBN 978-65-87396-81-1

DOI 10.37572/EdArt\_300523811

1. Ciências sociais aplicadas – Pesquisa – Brasil. 2. Abordagem interdisciplinar do conhecimento. I. Rodrigues, Jorge José Martins. II. Marques, Maria Amélia.

CDD 307

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**



## APRESENTAÇÃO

O oitavo volume desta coleção segue a lógica dos livros anteriores. Procura apresentar ao leitor uma coletânea de artigos sobre problemáticas que são transversais ao campo das ciências sociais aplicadas.

Sendo discutível, na metodologia seguida na organização dos vários volumes procurou-se privilegiar artigos que abordassem novas tendências e/ou problemáticas transversais relevantes, adotassem metodologias mais holísticas e/ou modelos de investigação aplicada, apresentassem estudos de caso nacionais e/ou internacionais e procurassem ser reflexivos. Nesse contexto, o presente volume está organizado em três grandes eixos – Programação, Sustentabilidade, Educação e redes sociais.

Na construção da estrutura de cada eixo procurou-se seguir uma lógica em que cada artigo possa contribuir para uma melhor compreensão do artigo seguinte, gerando-se um fluxo de conhecimento acumulado que se pretende fluido e em espiral crescente.

Assim, o eixo Programação é constituído por um conjunto de oito artigos. A programação pode ser entendida como um conjunto de actividades que visam transformar tarefas repetitivas e monótonas em rotinas cooperativas e colaborativas. Estas rotinas são algoritmos e modelos matemáticos geradores de informação estruturada e eficiente que, apesar da sua racionalidade limitada, é útil para a tomada de decisões, sejam individuais ou de grupo.

O eixo Sustentabilidade junta um conjunto de sete artigos que, em comum, contribuem para a construção da responsabilidade social. As mudanças climáticas estão a perturbar a vida de milhões de pessoas no planeta, com especial ênfase nas regiões rurais mais pobres e com impacto negativo na economia. Assim, exigem-se políticas públicas inclusivas que incentivem o uso de materiais multíusos, amigos do ambiente. Os resíduos sólidos urbanos necessitam de ser melhor geridos e as empresas deverão ser incentivadas a incorporar aquelas políticas nas suas estratégias, para reforço dos seus valores, conforto e bem-estar dos seus constituintes.

O eixo Educação e redes sociais tem seis artigos. As principais teorias de liderança parecem apontar para que esta seja contingencial, podendo ser ensinada e as respectivas competências treinadas e melhoradas. Todo o ensino, presencial ou a distância, tem os seus pontos fortes e pontos fracos. Exigem-se comportamentos éticos, nomeadamente em ambiente de redes sociais, para evitar fraudes quer com os conteúdos quer com a respectiva avaliação, com eventuais traumas psicológicos em quem é visado.

Com a disponibilização deste livro e seus artigos esperamos que os mesmos gerem inquietude intelectual e curiosidade científica, procurando a satisfação de novas necessidades e descobertas, motor de todas as fontes de inovação.

Jorge Rodrigues, ISCAL/IPL, Portugal  
Maria Amélia Marques, IPS/ESCE, Portugal

## SUMÁRIO

### PROGRAMAÇÃO

#### **CAPÍTULO 1..... 1**

NUMERICAL CALCULATION BASED ON AGILE PROGRAMMING DEVELOPMENT TRAINING

Ángel Rubén Barberis

Lorena Elizabeth Del Moral Sachetti

Jorge Alberto Silvera

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238111](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238111)

#### **CAPÍTULO 2..... 11**

DISEÑO DE UN ROBOT MÓVIL PARA LA VALIDACION EXPERIMENTAL DE CONTROLADORES EN EL SEGUIMIENTO DE PARED

Jaime Franco Gutiérrez

Moisés García Villanueva

Salvador Ramírez Zavala

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238112](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238112)

#### **CAPÍTULO 3..... 23**

FAMÍLIAS ESTRUTURADAS DE MATRIZES ESTOCÁSTICAS SIMÉTRICAS

Cristina Paula da Silva Dias

Carla Maria Lopes da Silva Afonso dos Santos

João Tiago Praça Nunes Mexia

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238113](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238113)

#### **CAPÍTULO 4..... 35**

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS ALGORITMOS MEDIANTE EL USO DE LAS FUNCIONES DE LANDAU

José Francisco Villalpando Becerra

María José Aceves Sepúlveda

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238114](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238114)

#### **CAPÍTULO 5..... 46**

ANÁLISIS DE FTIR EN BREAS DE ALQUITRÁN DE HULLA

Juanita Yazmín Guevara Chávez

Fátima Pamela Lara Castillo

Griselda Berenice Escalante Ibarra

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238115](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238115)

**CAPÍTULO 6.....52**

DE LA RACIONALIDAD LIMITADA A LA RACIONALIDAD FINANCIERA EN LOS ESTUDIANTES DE LA UAEMEX (UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI)

Marco Antonio Piña Sandoval

Fermin Leonel Reyes

Montserrat Piña Cárdenas

Jorge Rogelio Zenteno Domínguez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238116](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238116)

**CAPÍTULO 7..... 63**

SLIDING MODE CONTROLLER-OBSERVER EXPERIMENTAL DESIGN FOR THE TWO-TANK HYDRAULIC SYSTEM TAKAGI-SUGENO MODELING

Ángel Garibo

Marco A. Rodríguez

Juan M. de la Torre

Marisela Y. Hernández

Juan Anzures Marín

Salvador Ramírez Zavala

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238117](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238117)

**CAPÍTULO 8.....77**

ESTUDO DE TERMINOLOGIA CONTROLADA PARA TRADUÇÃO AUTOMÁTICA COM BASE EM CORPORA DE MANUAIS DE INSTRUÇÕES DE ELECTRODOMÉSTICOS

尹雪璐 Xuelu Yin

甄钊 Zhao Zhen

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238118](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238118)

**SUSTENTABILIDADE**

**CAPÍTULO 9.....92**

CLIMATE SHOCKS AND THE US ECONOMY

Dejan Romih

Arne Baruca

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3005238119](https://doi.org/10.37572/EdArt_3005238119)



**CAPÍTULO 10.....107**

EMPODERAMIENTO DETONADOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO ANTE  
LOS PROBLEMAS SOCIALES QUE ENFRENTAN LAS MUJERES RURALES  
EMPREDADORAS QUE VENDEN PESCADO EN LA PERIFERIA DEL MERCADO  
PÚBLICO MANUEL LARRAINZAR EN TONALÁ, CHIAPAS

Isabel Pérez Pérez

Graciela de Paz

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381110](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381110)

**CAPÍTULO 11..... 120**

PERSONAL FACTORS INFLUENCING SINGLE-USE PLASTIC PACKAGING  
CONSUMPTION: A QUALITATIVE APPROACH

María del Carmen Franco Gómez

Kristel Rojas Campoverde

Javier Solano Solano

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381111](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381111)

**CAPÍTULO 12 ..... 141**

LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS: UNA VISIÓN DE ESTUDIANTES Y  
CIUDADANOS DE CHILPANCINGO, GUERRERO, MÉXICO

Ciro Andraca Sánchez

Justiniano González González

Alejandra Hitahii Muñoz García

María Cristina Santiago Dionisio

Paulino Bueno Domínguez

Manuel Mendoza Mojica

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381112](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381112)

**CAPÍTULO 13.....152**

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS ECUATORIANAS

Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera

Pablo Edison Ávila Ramírez

Angélica María Indacochea Vásquez

Martha Margarita Minaya Macías

Gina Gabriela Loor Moreira

Janeth Virginia Intriago Vera

Jorge Luis Loor Tello

Fernando José Veloz Párraga

Maritza Alexandra Ávila Ramírez

Jhonny Antonio Ávila Ramírez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381113](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381113)

**CAPÍTULO 14..... 167**

LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL MEDIO RURAL Y SU FORTALEZA EN LA RELACIÓN CON SUS EMPLEADOS

Alma Delia Inda

Gloria Muñoz del Real

Jackeline Hernández Bejarano

Olga Lidia Gutiérrez Gutiérrez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381114](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381114)

**CAPÍTULO 15..... 178**

HUARACHES KWARACHI-INNOVA: CAMINANDO HACIA UN FUTURO ECO-AMIGABLE

Adriana Calderón Gutiérrez

José Roberto Jiménez Echeverría

Liliana Venegas Michel

Armando García Echeverría

Alejandra Delgado Urbina

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381115](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381115)

**EDUCAÇÃO E REDES SOCIAIS**

**CAPÍTULO 16..... 189**

MODELO DE CARACTERIZACIÓN DE LIDERAZGO

Omar Alejandro Guirette Barbosa

Claudia Guadalupe Lara Torres

Emanuel Magallanes Ulloa

Beatriz Adriana Rodríguez González

Selene Castañeda Burciaga

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381116](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381116)

**CAPÍTULO 17 ..... 200**

CHIAKI ISHII – UMA PESQUISA NARRATIVA SOBRE O ATLETA QUE ALAVANCOU O JUDÔ NO BRASIL A PARTIR DAS COMPETÊNCIAS DO ESPORTISMO

Rodrigo Guimarães Motta

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

Wagner Castropil

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381117](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381117)

**CAPÍTULO 18 .....219**

TRANSFORMING TRADITIONAL PROFESSIONAL DEVELOPMENT INTO BLENDED LEARNING COMMUNITIES

Cristo Ernesto Yáñez León

James M. Lipuma

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381118](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381118)

**CAPÍTULO 19 .....230**

IMPACTO FINANCIERO Y PSICOLÓGICO DEL FRAUDE INFORMÁTICO EN LOS MIEMBROS DE LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS DE GUAYAQUIL

Yesenia Karina Alcívar Rendón

Diana Carolina Arriaga León

Damián Enrique Dattus Torres

Douglas Daniel Díaz Torres

Susana Mirella Gómez Cabrera

Alexandra Elizabeth Tituaña Montoya

Eraldo Voltaire Vargas Sánchez

María Yolanda Vera Vera

María Eufemia Villao Ordoñez

Olga Angélica Viteri Campoverde

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381119](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381119)

**CAPÍTULO 20 .....249**

LAS REDES SOCIALES COMO MEDIO DE DIFUSIÓN DE LA COMUNIDAD LGBTQ+ EN VERACRUZ

Rossy Lorena Laurencio Meza

María del Pilar Anaya Avila

Carlos Eduardo Anaya Avila

Kevin Eloy Cué Rosales

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381120](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381120)

**CAPÍTULO 21 .....261**

A TEORIA HIPODÉRMICA E A OPERACIONALIDADE DO MODELO DE COMUNICAÇÃO DE LASSWELL EM TEMPO DE REDES SOCIAIS: O CASO DE CHARLOTTESVILLE (EUA, 2017)

Paulo Bruno Alves

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30052381121](https://doi.org/10.37572/EdArt_30052381121)

**SOBRE OS ORGANIZADORES .....296**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 297**

# CAPÍTULO 17

## CHIAKI ISHII – UMA PESQUISA NARRATIVA SOBRE O ATLETA QUE ALAVANCOU O JUDÔ NO BRASIL A PARTIR DAS COMPETÊNCIAS DO ESPORTISMO

Data de submissão: 19/05/2023

Data de aceite: 22/05/2023

### Rodrigo Guimarães Motta

Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo  
São Paulo – SP

<http://lattes.cnpq.br/5632584195439565>

### Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo  
São Paulo – SP

<http://lattes.cnpq.br/8447239091986129>

### Wagner Castropil

Universidade de São Paulo  
São Paulo – SP

<http://lattes.cnpq.br/5962827578919383>

**RESUMO:** Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa narrativa, realizada por intermédio de entrevistas e de análise documental, sobre a contribuição das competências que compõem a teoria do Esportismo – atitude, visão, estratégia,

<sup>1</sup> Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e foi revisada para nova publicação. Referência: MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F. dos; CASTROPIL, W. Chiaki Ishii: uma pesquisa narrativa sobre o atleta que alavancou o judô no Brasil a partir das competências do Esportismo. *Pensamento & Realidade*, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 123-140, 2017.

execução e trabalho em equipe – para a vida do maior judoca brasileiro, Chiaki Ishii. O artigo é voltado ao período de 2015 a 2016, quando Ishii obteve o título de campeão mundial de veteranos e sua academia se tornou novamente uma das principais do gênero no Brasil. Tal conquista foi alcançada de forma autossustentável através do aumento da receita obtida com o recrutamento de integrantes e a realização de seminários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências. Esportismo. Pesquisa narrativa. Judô.

### CHIAKI ISHII - A NARRATIVE RESEARCH ABOUT THE ATHLETE WHO LEVERAGED JUDO IN BRAZIL BASED ON THE COMPETENCES OF SPORTSMANSHIP

**ABSTRACT:** This article presents the results of a narrative research, conducted through interviews and document analysis, on the contribution of the competencies that make up the theory of Sportsmanship - attitude, vision, strategy, execution, and teamwork - in Chiaki Ishii's life, the greatest Brazilian judoka. The article is focused on the period comprised between 2015 and 2016, when Ishii obtained the title of world veteran champion, and his club became once again one of the main ones in Brazil. This was achieved in a self-sustaining manner with an increase in revenue obtained by recruiting members and holding seminars.

**KEYWORDS:** Competencies. Sportsmanship. Narrative Research. Judo.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2016, o Brasil sediou as Olimpíadas. Foram dias em que os brasileiros torceram, acompanharam os seus atletas e assistiram ao país obter o seu melhor resultado na história dos jogos. Uma das possíveis reflexões a respeito desse atingimento concerne aos motivos que fizeram com que o Brasil obtivesse um bom desempenho, análise essa que pode ser útil para que, no âmbito esportivo, o Brasil passe a ter, a partir do referido ano, uma trajetória ascendente nos esportes de alto rendimento. Se formos um pouco mais ambiciosos, poderíamos perguntar ainda: o que foi feito de positivo com o esporte e com os atletas brasileiros naquele ciclo olímpico poderá ser expandido para outras esferas da vida pública e privada de forma a contribuir com o desenvolvimento do país?

Sem pretender tratar de todas as variáveis que envolveram os bons resultados obtidos pelo Brasil nos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro – tais como investimentos em infraestrutura, preparação dos atletas, o fator psicológico de competir em seu país de origem, entre outras que podem ser mencionadas –, os autores deste artigo propõem que há determinadas competências que são adquiridas com a prática esportiva. Essas competências compõem a Teoria do Esportismo (que será mais explicada à frente no texto) e, uma vez adquiridas e colocadas em prática, ainda que na maioria das vezes de forma intuitiva, permitem que o atleta tenha uma performance extraordinária, além de que, se aplicadas na vida profissional, também podem colaborar para bons resultados nesse âmbito.

Em vista destas considerações, este artigo envolve uma pesquisa narrativa, na qual se optou por retratar a história de Chiaki Ishii, o judoca mais importante da história do Brasil. Uma vez que Ishii tem, quando da redação deste texto, 81 anos, não é possível tratar de toda a sua vida nas poucas páginas deste trabalho. Escolheu-se focar, então, um momento com dois episódios decisivos em sua trajetória: o retorno de Ishii às competições, que culminou na conquista do título de Campeão Mundial de Veteranos em 2016, e a retomada dos trabalhos em sua academia, que fora iniciada em 2015 e que, em 2016, tornou-se novamente uma das maiores e mais fortes equipes do judô brasileiro.

O momento selecionado para ilustrar a vida de Ishii trata de vitórias, tanto no âmbito esportivo quanto no organizacional, que aqui serão apresentadas a partir das competências do Esportismo. Espera-se, assim, que a pesquisa preste uma contribuição relevante para esclarecer as questões provocadas inicialmente nesta introdução, assim como que o Esportismo venha a ser, uma vez fundamentado na vitoriosa trajetória do maior judoca do Brasil, cada vez mais utilizado para formar atletas e profissionais

preparados para contribuir para o desenvolvimento do país. A seguir, o estudo apresenta sucintamente o conceito da Teoria do Esportismo e introduz a história do judô, objetivando que os acadêmicos e profissionais que lerem esta produção científica se familiarizem com os conceitos e as definições necessárias de forma a “aproveitar” a história de Chiaki Ishii em sua plenitude.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O ESPORTISMO

As competências, de acordo com McClelland (1973), compreendem um conjunto de recursos. Em seu estudo, o autor separa esses recursos em: conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais permitem que aquele que os possua tenha um desempenho superior em seu trabalho. Outros autores, como Brandão e Guimarães (2001), Gramigna (2002) e Bauer e Leal (2014), por sua vez, voltam à definição de McClelland (1973) para explicar como as pessoas podem ter um bom desempenho em seu trabalho. Já Katz (1955), por exemplo, sugere que as competências não são necessariamente inatas ao profissional, mas podem ser adquiridas através dos estudos e da prática. Seguindo essa linha de raciocínio, a Teoria do Esportismo propõe que há competências que podem ser adquiridas através da prática esportiva e contribuir para o bom desempenho profissional.

A definição de “Esportismo” foi proposta no livro *Esportismo – valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional*, escrito por Castropil e Motta (2010). Ao atualizá-la em um artigo anos mais tarde, Motta, Castropil e Santos (2017, p. 25), embasados nas definições de competências desenvolvidas por Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001), propõem que o Esportismo envolve “a aquisição de competências, através da prática esportiva, que podem contribuir não apenas para a melhora do desempenho da prática esportiva, mas também no atingimento das metas profissionais daqueles que as utilizam em seu trabalho e vida pessoal”.

No referido artigo, os autores levantaram cinco competências que compõem o Esportismo: a *atitude*, que trata de estabelecer uma abordagem não conformista para a resolução de problemas; a *visão*, referente a construir uma visão inspiradora do que se pode atingir a partir de seus esforços; a *estratégia*, que visa a elaborar um plano de ação que permita atingir a visão; a *execução*, que se refere a executar o plano de ação proposto com rigor e método; e, por fim, o *trabalho em equipe*, que diz respeito a cercar-se de pessoas qualificadas que auxiliem na execução do plano de ação.

Enquanto o livro e o artigo anteriormente mencionados explicam como essas competências podem funcionar, uma vez apreendidas e utilizadas de forma que

profissionais possam ter melhores resultados em seu trabalho, Motta, Cezário e Castropil (2017) descrevem em seu estudo, mais especificamente, como a sua utilização por parte dos judocas paraolímpicos da seleção brasileira colabora para a conquista de medalhas nas principais competições nacionais e internacionais.

A atitude, a visão, a estratégia, a execução e o trabalho em equipe (ou *teamwork*) foram estruturados em uma imagem – compondo a medalha do Esportismo –, que apresenta as cinco competências adquiríveis na prática esportiva, as quais contribuem para o desempenho esportivo e profissional (Figura 1).

Figura 1 – A medalha do Esportismo.



Fonte: Castropil e Motta (2010).

A Teoria do Esportismo (CASTROPIL; MOTTA, 2010) detalha como cada uma das competências é utilizada de forma eficiente por esportistas e por profissionais – por exemplo, para uma execução perfeita, é necessário ter perfeccionismo, disciplina e autocontrole. Uma vez introduzida a essência do Esportismo e de forma a não prolongar excessivamente esta seção, ao longo do desenvolvimento deste artigo, ainda serão aprofundados os conceitos da teoria que possam contribuir para o entendimento da trajetória de Chiaki Ishii sob a perspectiva das competências do Esportismo.



## 2.2 O JUDÔ

Conforme Uchida e Motta (2014) – que, na obra *Uruwashii – o espírito do judô*, explicam a história do judô e quais os motivos para a arte marcial tanto ser a mais popular no Brasil quanto obter resultados competitivos tão expressivos para o país –, de forma resumida, a história desta arte marcial começa no final do século XIX, quando, após a Revolução Meiji, o Japão passou por um acelerado processo de modernização e ocidentalização.

Valores tradicionais da antiga classe dirigente (os samurais), assim como técnicas de defesa pessoal utilizadas por eles em suas batalhas, deixaram de ser estudados e praticados, sendo associados a um passado que os japoneses pretendiam deixar para trás. Um jovem recém-formado na faculdade, chamado Jigoro Kano, preocupado com a possibilidade de o Japão perder qualidades de sua cultura e sua civilização nesse processo de mudanças que o país enfrentava, sistematizou os principais valores e técnicas de defesa pessoal em uma nova arte marcial, a qual batizou de *judô* – em tradução livre, caminho suave.

O judô, com os esforços de Kano e de seus alunos, prosperou no Japão e em poucas décadas se tornou a arte marcial mais popular do país. Com a emigração japonesa, que alcançou vários países, entre os quais o Brasil, o judô se internacionalizou, processo de expansão esse que foi coroado com a sua inclusão nos Jogos Olímpicos de Tóquio em 1964.

O Brasil, por sua vez, que não tinha expressão significativa nessa categoria esportiva, viu essa situação mudar drasticamente quando o japonês naturalizado brasileiro Chiaki Ishii conquistou a primeira medalha olímpica para o país nessa modalidade nas Olimpíadas de Munique em 1972. Como relata Ishii (2015) em seu livro *Os pioneiros do judô no Brasil*, as gerações que vieram a seguir, inspiradas e muitas vezes treinadas por ele próprio, passaram a se dedicar cada vez mais ao judô. Os resultados se tornaram cada vez melhores nas décadas posteriores até que o Brasil, hoje, além de ser considerado uma potência de classe mundial no judô, obteve nele a modalidade que conquistou o maior número de medalhas olímpicas para o país.

Contextualizados tanto o conceito de Esportismo quanto a história e o impacto do judô no Brasil – assim como o importante papel de Ishii nesse contexto –, esta pesquisa trata, portanto, da biografia do personagem que foi o gatilho para essa mudança de rumo: o *sensei* (professor) Chiaki Ishii, em especial investigando-se o seu vitorioso retorno como competidor e como líder de uma academia (o Instituto Chiaki Ishii), à luz da Teoria do Esportismo.

### 3 METODOLOGIA

Como antecipado na introdução deste trabalho, este é um estudo de pesquisa narrativa, que, de acordo com a definição de Creswell (2014, p. 68), “começa com as experiências expressas nas histórias vividas e contadas pelos indivíduos”. De acordo com o autor, as características de uma pesquisa com esse perfil são: o levantamento de histórias de indivíduos, que podem ser coletadas por uma variedade de instrumentos, mas com destaque para as entrevistas; a organização da história de acordo com uma cronologia; e a análise de diferentes maneiras, com destaque para os seus pontos decisivos, que são enfatizados pelo autor durante sua redação.

Por se tratar de uma narrativa da vida de uma pessoa ou de um grupo pequeno de indivíduos, essas características estão necessariamente inseridas em contextos específicos. Por este artigo, em específico, abordar a vida de um determinado indivíduo – no caso, Chiaki Ishii –, trata-se de uma pesquisa narrativa de “história de vida”, que, de acordo com Denzin (1989), aborda a vida do indivíduo com ênfase em um episódio em especial, podendo estar dentro de um contexto coletivo. Para este estudo em particular, um momento da vida de Ishii é enfatizado: o seu retorno às competições, com a obtenção do título de Campeão Mundial de Veteranos, e a retomada das atividades de sua academia, o Instituto Chiaki Ishii.

Para viabilizar esta pesquisa, os autores fizeram uso do recurso de entrevistas, que foram realizadas com 20 judocas que haviam sido alunos de ou treinado com Ishii ao longo de sua trajetória de vida – quando autorizado pelo entrevistado, seu nome foi mencionado no artigo. Além disso, ao longo de 2016, um dos autores deste artigo teve a oportunidade de entrevistar o próprio Chiaki Ishii durante 12 ocasiões. Essa amostragem intencional foi selecionada de modo a relatar com qualidade a trajetória do biografado, abordando um momento marcante de sua vida. No mais, foi realizada uma análise documental a partir de registros cedidos pela Federação Paulista de Judô, pelo Boletim Osotogari e pelo Instituto Chiaki Ishii.

Reiteramos, por fim, que a ênfase deste artigo não visa a explorar todas as nuances dos 81 anos de vida de Ishii, mas, sim, demonstrar, tal como feito por Motta e Junqueira (2017) – quando relataram a vida de Nelson de Paula Neto a partir dos conceitos do Coronelismo –, os pontos mais relevantes de sua trajetória, baseados em uma teoria previamente selecionada e que pode ser demonstrada pelos relatos obtidos. Enquanto o artigo de Motta e Junqueira (2017) utilizou os conceitos elaborados por Leal (2012) em seu livro *Coronelismo, enxada e voto*, este estudo apresentará como Ishii utilizou as cinco competências do Esportismo para obter conquistas esportivas e

empresariais importantes, as quais contribuíram para que o judô se tornasse o esporte mais bem-sucedido do Brasil.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para descrever o retorno de Chiaki Ishii às competições e a retomada das atividades de sua academia com resultados de alto impacto, é necessário contextualizar a sua situação em 2015. Feito isso, os eventos passam a ser descritos de forma cronológica, tendo como fundamento as competências do Esportismo. Para alinhar a cronologia com as competências, elas se dispõem na seguinte sequência: atitude, trabalho em equipe, visão, estratégia e execução, sendo que, nesta última, desdobram-se os esforços empreendidos para a realização daquilo que foi planejado, assim como os resultados obtidos. Eventualmente, mesmo que uma determinada competência já tenha sido apresentada, se aparecer de forma combinada e relevante durante a apresentação de uma outra, ela pode ser recuperada novamente.

### 4.1 CHIAKI ISHII E A ASSOCIAÇÃO DE JUDÔ ISHII EM 2015

Após a conquista da inédita medalha olímpica em 1972, Ishii constituiu sua academia, a Associação de Judô e Karatê Ishii, em São Paulo. Em um curto espaço de tempo, já contava com seis filiais e se tornou a maior academia do Brasil, obtendo diversos títulos de expressão. Reconhecido como a maior autoridade do judô no Brasil, o agora *sensei* Ishii recebia os melhores atletas do Brasil em suas instalações para aperfeiçoar suas técnicas – todos os medalhistas olímpicos brasileiros que surgiram depois dele treinaram em algum momento em sua academia. Casado com Keiko Ishii, o professor teve três filhas: Tânia, Luiza e Vânia, todas elas faixas-pretas de judô, sendo que Tânia e Vânia também representaram o Brasil em Olimpíadas.

Nas décadas de 1980 e 1990, o judô brasileiro cresceu e se profissionalizou. Os principais atletas passaram a ser contratados pelos clubes e surgiram novas potências no esporte, como o Pinheiros, em São Paulo, a Sogipa, no Rio Grande do Sul, e o Minas Tênis Clube, em Minas Gerais. Esse fator, somado a sucessivas crises pelas quais a economia brasileira passava à época, enfraqueceu a academia. Uma após a outra, as filiais foram sendo fechadas até que, em 1994, restava apenas a academia original, situada no bairro da Pompeia, em São Paulo.

Essa conjuntura desfavorável permaneceu ao longo dos anos seguintes até que, em 2015, Chiaki Ishii, aos 74 anos, encontrava-se doente, com apenas cinco alunos, número insuficiente para assegurar a sobrevivência da academia e sem nenhum

professor para auxiliá-lo. Havia nove anos que a academia não participava de eventos oficiais e não tinha qualquer conquista relevante para motivar a reduzida equipe ou para servir de inspiração para novos judocas ingressarem em seus quadros. Seu aluno Pedro de Moraes Achcar relatou a situação desoladora em que se encontrava aquela que fora a maior academia do Brasil:

“Quando cheguei para o primeiro treino do ano, encontrei a academia vazia, com luzes apagadas, em silêncio, muito estranho... e surge o *sensei* em seu escritório, vestido somente com calça, sem camisa, desanimado e triste. Falou-me que estava fechando a academia. Já não tinha alunos, não tinha saúde, enfim não dava mais. Sai dali muito triste também. Como pode uma lenda do esporte encerrar suas atividades deste modo?”

Aquela situação, aparentemente insolúvel, seria revertida em uma das maiores histórias de superação do judô brasileiro. Pedro, por sua vez, seria um dos protagonistas dessa história que será relatada a seguir, tomando como base as competências do Esportismo.

#### 4.2 ATITUDE: ESTABELECEER UMA ABORDAGEM NÃO CONFORMISTA PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Segundo todos os 20 entrevistados que cederam seus depoimentos aos autores, a *atitude*, tal como concebida pelo Esportismo (CASTROPIL; MOTTA, 2010), foi a competência mais impressionante da trajetória de Chiaki Ishii, sendo aquela que o marcou durante toda a sua carreira como atleta de alto rendimento e depois como treinador. Um dos respondentes, Fábio Imamura, destacou em seu depoimento:

“Tudo pode ter começado com apenas uma pergunta: Como realizar meu sonho? Vendo que este sonho, de ser medalhista olímpico, não seria possível em seu país, a terra do sol nascente, por que não procurar novos horizontes, outro país, ou ainda melhor, um novo continente? Deixou o Japão, sua terra natal, seu emprego, sua família, seu grande amor, para se aventurar em terras desconhecidas. Veio sozinho para o Brasil. E foi à luta. Quer mais atitude do que essa?”

Naquele momento crítico em 2015, quando tudo indicava a aposentadoria de Ishii e o fim de sua academia, a mesma atitude que o fez conquistar tanto sucesso em seu início de carreira se fez presente mais uma vez: após mais uma reflexão, ele decidiu tentar mais uma vez. Seu sonho era voltar a ter a melhor academia do Brasil e, se não poderia ter o mesmo orçamento dos grandes clubes, sabia que poderia oferecer o melhor treino, a melhor orientação, e formar a melhor equipe de judô, com exceção dos clubes.

Todavia, debilitado como estava, física e emocionalmente, decidiu agir de forma diferente do que quando começara havia 40 anos. Naquela época, ele era centralizador

e comandava todas as suas academias; já desta vez, precisava de uma equipe, formada por outros judocas com a mesma disposição que ele. Ishii, então, decidiu tentar, e o começo de tudo seria formando um time adequado. Como relatou Bahjet Hayek, um dos entrevistados:

“O *sensei* percebeu que não conseguiria fazer tudo sozinho, pelo menos não naquele momento. Ele não conseguiria manter sua academia. E foi de uma humildade extraordinária para alguém de sua envergadura: ele pediu ajuda. Uma atitude inesperada e que fez a diferença.”

### 4.3 TRABALHO EM EQUIPE: CERCAR-SE DE PESSOAS QUALIFICADAS QUE AUXILIEM NA EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Apesar de o judô ser um esporte solitário, um dos maiores diferenciais de Chiaki Ishii em sua carreira foi formar e contar com equipes bem treinadas para a realização de seus objetivos. Instintivamente, Ishii sempre se cercou de pessoas qualificadas que o auxiliaram na execução de seus planos. Um exemplo disso, conforme descrito por Elton Fiebig, foi o *trabalho em equipe* necessário para a conquista da medalha olímpica de Ishii:

“As conquistas de Ishii sempre foram feitas a partir de um sólido trabalho em equipe. Destaco a equipe formada pelos *senseis* Ishii, Okano e Onodera. Todos japoneses, [eles] se tornaram muito amigos e juntos mudaram o judô brasileiro. Okano era o cérebro, sempre estabelecendo objetivos e elaborando planos de ação. Onodera era a palavra, pois, sendo muito comunicativo, abria as portas dos países, de novos locais de treinamento e de parceiros para viabilizar os planos feitos. E Ishii era o braço, o executor, aquele que, com todo o planejamento e as alianças estabelecidas, representava o Brasil e conquistava a vitória no tatame. Quando Ishii, com o apoio de Okano e Onodera, conquistou a medalha olímpica, eles abriram as portas do Japão para as próximas gerações, que passaram a ser recebidas para treinar no berço do judô e contavam com o apoio e o aval dos três para tanto, que tinham muitos contatos, eram reverenciados no Japão pelo que conquistaram para o Brasil.”

Sempre apoiado por sua esposa e por suas filhas, em 2015, Ishii convidou dois de seus alunos mais antigos, Sérgio Lex e Rodrigo Motta, para uma reunião. Ambos haviam treinado na academia de Ishii até 1994, quando a filial onde praticavam judô, no bairro da Lapa, foi fechada. Continuaram praticando judô sob a orientação de um dos mais destacados professores do instituto de Ishii, Rioiti Uchida, que abriu sua academia no mesmo bairro após a de Ishii ter encerrado suas atividades na Lapa. Durante a reunião, Lex explicou que não poderia contribuir naquele momento, pois tinha um compromisso profissional fora do Brasil; já Motta aceitou o desafio. Logo ele entendeu que precisariam de mais professores e que poderia apresentá-los para Ishii.

Foi assim que Bahjet Hayek e Cristian Cezário, atletas de alto rendimento e professores renomados dentro do judô paulista, foram apresentados a Ishii por Motta. Ambos, além da experiência comprovada, como eram de outras escolas de judô, passaram três meses treinando com Ishii e tendo reuniões semanais para se conhecerem melhor e verificarem se havia afinidade entre os membros da nova equipe. O entrosamento cresceu e Motta, Hayek e Cezário decidiram unir-se a Ishii e apoiá-lo na gestão e na parte técnica da academia.

Com o tempo, a partir dos contatos feitos pelos quatro, outros judocas começaram a treinar na academia. Um grupo heterogêneo – formado tanto por ex-alunos que moravam próximo à academia e estavam interessados em praticar quanto por atletas de alto rendimento –, ao tomar conhecimento de que Chiaki Ishii estava disposto novamente a realizar seu trabalho e que agora contava com uma equipe para assessorá-lo, motivou-se a treinar na academia.

#### 4.4 VISÃO: CONSTRUIR UMA VISÃO INSPIRADORA DO QUE SE PODE ATINGIR A PARTIR DE SEUS ESFORÇOS

Os quatro professores investiram muito tempo em reuniões antes e após os treinos para construir uma visão do que poderiam e queriam fazer com a academia. A competência do trabalho em equipe e a competência da *visão* permitiram a Ishii, Motta, Hayek e Cezário construírem finalmente a visão inspiradora do que poderiam atingir com seus esforços e os de sua equipe.

Embora a alegria de ensinar judô o mais eficientemente possível fosse algo que inspirava Ishii e os demais, os quatro também tinham um caráter competitivo, gostavam de ter desafios, de lutar: mais do que formada por teóricos, aquela era uma equipe de executores. Então, além de ensinar o melhor judô possível, decidiram ter não apenas uma equipe de competição, mas a melhor equipe de competição do Brasil (com exceção dos clubes, dotados de altos orçamentos para salários para atletas). Como primeiro passo nessa direção, resolveram que já em 2016 teriam a melhor equipe do judô veterano (isto é, para atletas acima de 30 anos) do Brasil.

Para suportar as duas primeiras iniciativas, era necessário que a academia recrutasse um número significativo de praticantes e desenvolvesse outras formas de geração de receita para permitir que ela equilibrasse as contas e não tivesse prejuízo. Finalmente, para celebrar o novo momento do *sensei* e de sua academia, foi publicado um livro escrito por Ishii (2015), em português, em que ele relata a história do judô no Brasil – *Os pioneiros do judô no Brasil*. Sobre esse último pilar da visão, o aluno de Ishii, Jonas Umeoka Yamauchi, relatou:

“Este foi um momento de muita visão do *sensei* Ishii. A publicação do livro *Os pioneiros do judô no Brasil* foi um divisor de águas no Brasil. Até então, não havia nenhuma obra organizada e escrita em português que relatasse a vida daqueles que introduziram, difundiram e viveram pelo e para o judô em nosso país. Ainda mais uma obra escrita por um dos pioneiros, o maior judoca do Brasil.”

Com a visão alinhada e definida, os quatro decidiram que, a partir daquele momento, a academia seria denominada Instituto Chiaki Ishii (ICI). Ali, começou o esforço combinado dos quatro e de sua crescente equipe de judocas para construir as estratégias necessárias para o atingimento da visão. Deve-se destacar ainda que, no decorrer dessa história, as competências do Esportismo foram exercidas de forma intuitiva e, nas reuniões, todos tiveram acesso ao livro que deu início aos estudos da teoria em 2010, o qual, inclusive, registra um agradecimento especial a Chiaki Ishii feito pelos autores (CASTROPIL; MOTTA, 2010). Ao longo das reuniões e com o desenvolvimento dos trabalhos, não apenas os professores como também todos os atletas do ICI receberam treinamento específico sobre o Esportismo na forma de leituras e palestras. Deste modo, a teoria passou a ser também uma referência para o desenvolvimento de todo o plano de 2016 e dos anos vindouros.

#### 4.5 ESTRATÉGIA: ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO QUE PERMITA ATINGIR A VISÃO

As reuniões entre os quatro líderes do ICI, lideradas por Chiaki Ishii, continuaram a acontecer com frequência. Com o entrosamento obtido por aqueles meses de trabalho em equipe e com a visão do que pretendiam conquistar bem definida, foram elaboradas quatro *estratégias*. A primeira delas era o retorno de Ishii às competições após 40 anos, com o objetivo de conquistar o título de Campeão Mundial de Veteranos, no campeonato que aconteceria em Fort Lauderdale, nos Estados Unidos. Como Cristian Cezário explicou:

“Após definirmos que uma das estratégias do ICI era o retorno do *sensei* às competições com o objetivo de conquistar o título de campeão mundial e assim fortalecer a marca da academia, construímos todo um plano de ação. Ele começou a se preparar física e tecnicamente, se inteirou da modificação das regras, procurou saber o histórico da competição e principalmente estudou os adversários, foi para a competição pronto e com a estratégia de luta montada. Enquanto isso, nós, professores, organizamos uma campanha de doações de recursos para viabilizar financeiramente sua ida para os Estados Unidos.”

A segunda estratégia era tornar-se a melhor equipe de judô do Brasil, começando em 2016 com o título de melhor equipe de veteranos. Após um intenso trabalho administrativo e contábil, o Instituto Chiaki Ishii teve sua documentação regularizada como uma organização não governamental (ONG), o que no futuro permitiria que o ICI desenvolvesse projetos sociais com um grande número de atletas. Para 2016, foi elaborado um calendário anual de competições e treinamentos dos quais os atletas do

instituto deveriam participar, ficando acertado que a equipe como um todo e cada atleta em particular deveriam ter um acompanhamento individual por parte dos professores.

A estratégia seguinte era a publicação do livro escrito por Ishii. Uichiro Umakakeba, um de seus alunos mais importantes dentro do judô, seria o responsável pela tradução dos originais escritos em japonês, enquanto a revisão técnica do conteúdo ficaria a cargo de Rioiti Uchida e de Rodrigo Motta. Todos os anteriormente mencionados e os professores do ICI deveriam também encontrar uma editora que se responsabilizasse pela publicação da obra e uma livraria para realizar o seu lançamento.

Finalmente, a última estratégia era gerar receitas suficientes para que o ICI realizasse uma reforma em suas instalações para adequá-las ao calendário de atividades de 2016, regularizasse toda a situação administrativa e financeira e arcasse com as despesas mensais de manutenção. Foi, então, elaborado um plano de ação com dois focos: um deles era o recrutamento de praticantes, o que seria feito através de ferramentas de marketing a serem desenvolvidas e da divulgação das conquistas a serem obtidas, e o outro era a elaboração do Seminário Chiaki Ishii, quando, durante dois dias, Chiaki Ishii e seus professores ministrariam palestras sobre o judô e realizariam treinos com os inscritos; a ideia era realizar seminários não só em São Paulo, mas em todo o Brasil. Na elaboração do plano de ação, foram calculados os números mínimos de alunos e de seminários a serem atingidos para conseguir a viabilidade financeira. O Quadro 1 resume as estratégias de 2016 do ICI.

Quadro 1 – Estratégias e plano de metas do Instituto Chiaki Ishii.

	<b>Estratégia</b>	<b>Situação em 2015</b>	<b>Objetivo</b>
#1	Participar do Campeonato Mundial de Veteranos	-	Ser campeão
#2	Conquistar o primeiro lugar entre todas as academias do Brasil no judô de veteranos	0	Conquistar o maior número de medalhas em competições oficiais do que qualquer outra academia
#3	Registrar a história de vida de Chiaki Ishii	-	Lançar o livro <i>Os pioneiros do judô no Brasil</i>
#4	Tornar-se autossustentável financeiramente (1)	5	Expandir o número de alunos (mínimo 20)
	Tornar-se autossustentável financeiramente (2)	0	Realizar o Seminário Chiaki Ishii (mínimo 4)

Fonte: Números disponibilizados pelo Instituto Chiaki Ishii aos autores.

#### 4.6 EXECUÇÃO: EXECUTAR O PLANO DE AÇÃO PROPOSTO COM RIGOR E MÉTODO

A primeira estratégia a ser executada foi o lançamento do livro *Os pioneiros do judô no Brasil*, o que ocorreu ainda no final de 2015. Publicado pela Editora Generale,



seu lançamento aconteceu na livraria Saraiva do Shopping Paulista e foi considerado um sucesso, contando com a presença de diversos medalhistas olímpicos, dirigentes esportivos e admiradores de Chiaki Ishii. A Figura 2 apresenta Ishii ao lado de um dos medalhistas que esteve no evento, o campeão olímpico de Barcelona em 1992 Rogério Sampaio. Durante os meses seguintes, o livro foi adquirido por professores e judocas de todo o Brasil; atualmente, sua primeira edição, composta por 1.500 exemplares, está esgotada.

Figura 2 – Lançamento do livro *Os pioneiros do judô no Brasil* – Chiaki Ishii com Rogério Sampaio.



Fonte: Imagem concedida pelo Instituto Chiaki Ishii aos autores.

A segunda estratégia do ICI – isto é, ter a melhor equipe do judô de veteranos do país – começou a trazer resultados a partir da primeira competição de 2016: a Copa São Paulo, que é a maior competição de judô das Américas. Com o calendário de treinos preparatórios executado com rigor, os atletas da equipe realizaram uma excelente competição e conquistaram o primeiro lugar. O padrão voltou a se repetir durante todo o ano de 2016 e o ICI obteve um total de 29 medalhas (de ouro) em competições oficiais e em todas as competições de veteranos (com exceção de uma), sendo a academia detentora dos melhores resultados em todo o Brasil. O Quadro 2 detalha a conquista de medalhas em cada uma das competições.

Quadro 2 – Resultados do ICI em competições oficiais (2016).

<b>Competição</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>
Copa São Paulo de Veteranos	5	1	4
Campeonato Regional	0	1	1
Campeonato Inter-regional	0	0	2
Campeonato Paulista de Veteranos	6	1	1

<b>Competição</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>
Campeonato Regional Aspirante	0	0	1
Campeonato Inter-regional Aspirante	1	0	0
Campeonato Paulista Aspirante	0	0	1
São Paulo Open de Veteranos	7	1	4
Campeonato Beneméritos	0	1	0
São Bernardo do Campo Open de Veteranos	4	2	1
Campeonato Brasileiro de Veteranos	4	1	1
Campeonato Mundial de Veteranos	2	1	3
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>19</b>

Fonte: Números disponibilizados pelo Instituto Chiaki Ishii, conforme Federação Paulista de Judô.

Já para tornar a academia autossustentável financeiramente, a atividade de recrutamento de novos integrantes para o ICI foi concretizada através da divulgação dos trabalhos em um *site* especialmente desenvolvido (sob endereço “www.icijudo.com.br”), nas mídias sociais e em folhetos distribuídos pela região. Todas essas ferramentas foram concebidas por atletas ou parentes de atletas que praticavam judô na academia, portanto a preço de custo. A utilização dessas ferramentas, somada à fama que as conquistas começaram a trazer, fez com que o ICI passasse de cinco alunos em 2015 para os 75 que lá treinavam em 2016, superando a meta originalmente estabelecida.

Quanto aos seminários, que foram uma estratégia inovadora, quase inexistente no meio do judô, a sua concepção foi inspirada no modelo de educação continuada do meio executivo. Assim como acontece com os executivos, os judocas se mostraram muito interessados em adquirir novos conhecimentos com Ishii e os demais professores do ICI.

Nisso, foram realizados seminários em São Paulo (capital/região metropolitana), no Rio Grande do Sul, no Paraná, no interior de São Paulo, em Minas Gerais, no Mato Grosso, no Rio de Janeiro, no Ceará e no Amapá. Além disso, realizaram-se quatro seminários para empresas interessadas em conhecer a história de Ishii e do ICI. No total, foram realizados 18 seminários, enquanto no plano original a meta era a realização de quatro. Durante os seminários, demonstrou-se a competência do trabalho em equipe, pois todos ocorreram com êxito, como relatou Jonas Umeoka Yamauchi:

“Um exemplo de trabalho em equipe recente tem sido a realização dos seminários do *sensei* pelo Brasil. A equipe do ICI tem assessorado o *sensei* Ishii desde o contato inicial com estados e federações até a efetiva parte prática no tatame, passando por toda a logística envolvida. O resultado tem sido fantástico, com diferentes gerações de judocas tendo a oportunidade de conhecer o *sensei* pessoalmente e aprender com ele.”

Finalmente, o objetivo mais desafiador era a conquista da medalha de ouro no mundial. Todos os judocas ao redor do mundo queriam ter a chance de lutar com Ishii, e derrotá-lo seria a maior conquista esportiva da maioria dos judocas. Ishii, porém, estava focado em seu objetivo e executou tudo o que se propôs a fazer. Contou com uma orientação nutricional adequada, assim como treinou tanto a parte física quanto a técnica. Naquele momento, a competência da execução se combinou a outra competência – a da atitude. Como Hayek disse em seu depoimento:

“Desde o primeiro momento que ele decidiu ir, ele treinou, se preparou, foi intenso, dizia que não podia perder e precisava treinar mais e mais até o dia em que fez cinco lutas seguidas durante um treino. E isso porque ele tinha setenta e cinco anos. Ali percebi o que era ser sério e intenso.”

Max Trombini, aluno de Uichiro Umakakeba, destaca a atitude de Ishii também no decurso da preparação:

“Durante o treino de inverno em Bastos, *sensei* Ishii era o primeiro a entrar no tatame e o último a sair. Ele fazia mais flexões e mergulhões do que judocas de dezoito anos, que estavam disputando uma vaga na seleção brasileira. A atitude dele é a de um verdadeiro campeão.”

Toda essa preparação chegou ao seu clímax quando Ishii finalmente entrou no tatame em Fort Lauderdale. Acompanhado por sua família e pelos professores e atletas do ICI, Ishii realizou uma competição perfeita, sem erros, e, finalmente, conquistou a medalha de ouro em um campeonato mundial. Alessandro Panitz Puglia, judoca que já representou a seleção brasileira e que atualmente é o presidente da Federação Paulista de Judô, durante a entrevista, relatou todo o esforço realizado que culminou com a conquista do título de campeão mundial por Chiaki Ishii. A foto do pódio, quando o judoca brasileiro recebeu sua medalha de ouro, está registrada na Figura 3.

“Um grande feito de Ishii foi o ouro no mundial de veteranos de 2016, em Fort Lauderdale, nos Estados Unidos. Ícone do judô brasileiro, o primeiro judoca do país a conquistar medalhas em mundiais e Jogos Olímpicos voltou a ter a sensação de subir nos pódios internacionais ao se tornar campeão da categoria meio pesado dos judocas entre setenta e cinco e setenta e nove anos. Para chegar ao título, derrotou adversários de alto nível, medalhistas em mundiais. Sei que Ishii sonhava conquistar a medalha de ouro desde que obteve o bronze no mundial em 1971. Durante o ano de 2016, treinou arduamente com o apoio de seus alunos para esta competição. Se não tivesse se dedicado tanto em todos os treinos, não teria realizado este sonho. O que dizer mais de uma verdadeira lenda viva do judô?”

Figura 3 – Pódio no Campeonato Mundial de Veteranos em 2016.



Fonte: Imagem concedida pelo Instituto Chiaki Ishii aos autores.

Ao analisar os resultados de cada uma das estratégias que foram executadas, apresentadas de forma consolidada no Quadro 3, pode-se observar que tudo aquilo que foi estabelecido utilizando as competências da visão e da estratégia foi executado com rigor, enquanto os resultados foram iguais ou superiores aos planejados: o Instituto Chiaki Ishii se tornou a melhor equipe de judô veterano do Brasil, seu líder Chiaki Ishii conquistou o título de campeão mundial, a história foi registrada em livro e a academia passou a se encontrar com o orçamento equilibrado.

Quadro 3 – Resultados consolidados em 2016.

<b>Fator crítico</b>	<b>Realizado em 2015</b>	<b>Realizado em 2016</b>	<b>Atingimento?</b>
Participar do Campeonato Mundial de Veteranos	-	Campeão	Sim
Conquistar o primeiro lugar entre todas as academias do Brasil no judô de veteranos	0	Campeão	Sim
Registrar a história de vida de Chiaki Ishii	-	Lançamento do livro; primeira edição esgotada	Sim
Tornar-se autossustentável financeiramente (1): expandir o número de alunos	5	75	Sim
Tornar-se autossustentável financeiramente (2): realizar seminários	0	18	Sim

Fonte: Números disponibilizados pelo Instituto Chiaki Ishii aos autores.

O trabalho do ICI teve um começo bem-sucedido em 2016. Havia, porém, muitos outros desafios a serem superados nessa trajetória rumo ao atingimento da visão estabelecida pelos seus líderes – e ninguém sabe melhor disso do que o seu líder, Chiaki Ishii. Seu depoimento reforça esse ponto:

“Nos Estados Unidos, ao lado de minha amada família, meus alunos e da delegação brasileira, realizei um sonho. Desde a medalha de bronze obtida no mundial de 1971, eu sonhava conquistar a medalha de ouro. Consegui. Espero que esta medalha, além disto, sirva para inspirar os judocas a não parar nunca. A buscar sempre estudar, treinar e competir judô. Em 2016 treinei arduamente com o apoio de meus alunos para esta competição. Se não tivesse me dedicado tanto, dado tudo de mim em todos os treinos, não teria realizado este sonho. Pretendo participar do calendário de competições de veteranos todos os anos a partir de agora. E assim ajudar o Brasil a ter o maior judô de veteranos do mundo. Não descansarei até atingir esta meta. Irei lutar mais uma vez pelo Brasil.”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria do Esportismo propõe que as competências adquiridas com a prática esportiva, se aplicadas na atividade esportiva e também na atividade profissional, contribuem para a melhora no desempenho por parte de atletas, empresários e executivos. Em vista disso, este estudo, uma pesquisa narrativa sobre a vida do proeminente judoca brasileiro Chiaki Ishii, buscou demonstrar como essas competências podem ser colocadas em prática na vida de um indivíduo e contribuir para o seu sucesso. Como foi apresentado, as conquistas de Ishii ocorreram tanto no campo esportivo como no de gestão e de liderança, sendo, portanto, um exemplo que pode ser útil para o aumento da compreensão e da aplicação da teoria a todos os públicos para os quais se destina.

A pesquisa narrativa também serve, neste tipo de estudo, para aproximar a teoria da realidade individual, dos êxitos, fracassos e desafios pelos quais o biografado passou, o que não fica explícito em uma pesquisa quantitativa ou em outras formas de pesquisa qualitativa. O artigo oferece ainda uma contribuição para acadêmicos e gestores de recursos humanos que estudem o modelo de competências e sua aplicabilidade em organizações, pois apresenta o Esportismo e seu impacto na trajetória do indivíduo estudado e da organização por ele gerenciada.

O estudo também pode interessar aos pesquisadores de educação física e técnicos que estudam o desempenho esportivo de alto rendimento, considerando a utilização do modelo de competências proposto pelo Esportismo para que os atletas estudados ou treinados por eles possam obter resultados melhores nas competições. Finalmente, pesquisadores de administração e gestores esportivos, gestores de

organizações da sociedade civil e empresários que conduzem a gestão de academias pelo Brasil também podem ter uma visão da relevância da utilização do modelo de competências do Esportismo para fortalecer suas academias.

Por outro lado, uma limitação deste estudo é que as trajetórias individuais são únicas e, portanto, não replicáveis, por isso esta pesquisa por si só não reflete a realidade do restante da população. As formas com que Ishii utilizou as competências do Esportismo para atingir seus objetivos podem não ser as mesmas do restante da população, mesmo dos praticantes de esportes que são atletas profissionais ou empresários e executivos.

Desta forma, este artigo pode servir como uma contribuição para o desenvolvimento da teoria, contribuição essa que pode ser complementada com outros estudos das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, tais como: uma nova pesquisa narrativa, por exemplo, com um empresário com experiência esportiva progressiva; um estudo de levantamento para compreender melhor as diferenças de performance entre aqueles que possuem as competências destacadas e o restante da população; um experimento que verifique o impacto do treinamento especificamente preparado para a aquisição dessas competências em indivíduos que não foram expostos a vivências de prática esportiva competitiva, entre outros que possam ser desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

BAUER, M. A. L.; LEAL, A. P. Análise e desempenho do trabalho: do cargo à competência. *In*: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Org.). **Gestão de pessoas** – armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014. p. 96-119.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTROPIL, W.; MOTTA, R. G. **Esportismo** – valores do esporte para a alta *performance* pessoal e profissional. São Paulo: Gente, 2010.

CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa** – Escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Pensa, 2014.

DENZIN, N. K. **Interpretative biography**. Newbury Park: Sage, 1989.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ISHII, C. **Os pioneiros do judô no Brasil**. São Paulo: Generale, 2015.

KATZ, R. L. Skill of an effective administrator. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 33, n. 1, p. 33-42, 1955.

LEAL, V. N. **Coronelismo, enxada e voto** – o município e o regime representativo no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, p. 1-14, jan. 1973.

MOTTA, R. G.; CASTROPIL, W.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Esportismo – competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional. **Revista Sodebrás**, Guaratinguetá, n. 134, p. 25-30, fev. 2017.

MOTTA, R. G.; CEZÁRIO, C.; CASTROPIL, W. Esportismo – uma análise com judocas paralímpicos das competências que auxiliam o atingimento de desempenho esportivo superior. **Revista Sodebrás**, Guaratinguetá, n. 136, p. 33-37, abr. 2017.

MOTTA, R. G.; JUNQUEIRA, L. A. P. O individual e o social: Nelson de Paula Neto e o Coronelismo. **Revista Sodebrás**, Guaratinguetá, n. 136, p. 75-81, abr. 2017.

UCHIDA, R.; MOTTA, R. G. **Uruwashi** – o espírito do judô – volume I. São Paulo: Generale, 2014.

## SOBRE OS ORGANIZADORES

**Jorge Rodrigues** é economista. Licenciado, mestre e doutor em Gestão (ISCTE-IUL), com Agregação (UEuropeia). Mestre e pós-doutorado em Sociologia – ramo sociologia económica das organizações (FCSH NOVA). Professor coordenador com agregação no ISCAL – *Lisbon Accounting and Business School* / Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal. Exerceu funções de direção em gestão (planeamento, marketing, comercial, finanças) no setor privado, público e cooperativo. Contabilista certificado. É investigador integrado no Instituto Jurídico Portucalense. Ensina e publica nas áreas de empresa familiar e família empresária, estratégia e finanças empresariais, gestão global, governabilidade organizacional, marketing, planeamento e controlo de gestão, responsabilidade social e ética das organizações.

<https://orcid.org/0000-0001-7904-0061>

**Maria Amélia Marques**, Doutora em Sociologia Económica das Organizações (ISEG/ULisboa), Mestre em Sistemas sócio-organizacionais da atividade económica - Sociologia da Empresa (ISEG/ULisboa), Licenciada (FPCE/UCoimbra), Professora Coordenadora no Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos (DCOGRH) da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS/ESCE), Portugal. Membro efetivo do CICE/IPS – Centro Interdisciplinar em Ciências Empresariais da ESCE/IPS. Membro e Chairman (desde 2019 da ISO-TC260 HRM Portugal. Tem várias publicações sobre a problemática da gestão de recursos humanos, a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, os novos modelos de organização do trabalho, as motivações e expectativas dos estudantes Erasmus e a configuração e dinâmica das empresas familiares. Pertence a vários grupos de trabalho nas suas áreas de interesses.

<https://orcid.org/0000-0002-7196-3838>



## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Agile programming 1, 6  
Agile training 1, 6  
Alquitrán 46, 47, 48, 49, 50, 51  
Alternatives to plastic 120, 132, 133, 135  
Análisis de algoritmos 35, 36, 37, 38, 40, 42, 45

### B

Base design 23, 24  
Blended Learning 219, 220, 222, 223, 224, 226, 227, 228

### C

Caracterización 51, 147, 189, 192, 193  
Charlottesville 261, 262, 263, 273, 277, 278, 279, 281, 282, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295  
Ciber espacio 231  
Climate 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 226  
Climate change 92, 93, 94, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 103  
Climate crisis 92, 98  
Climate shock 92, 93, 94, 95, 98, 99, 100, 101, 102  
Competências 61, 176, 194, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 210, 215, 216, 217, 218  
Complejidad computacional 35, 37, 42, 43, 44  
Compuestos aromáticos 46, 49  
Comunicación 15, 64, 93, 158, 160, 169, 171, 175, 184, 190, 193, 194, 231, 232, 235, 248, 249, 252, 254, 255, 256, 257, 259, 260  
Comunidad LGBTTTIQ+ 249, 251, 252, 255, 258  
Consumer behavior 120, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 136, 137, 140  
Control clásico 11, 18  
Control difuso 11, 16, 17  
Convivencia 167, 172, 173, 175, 231, 232, 245, 259  
Corpora 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88

### E

Eco-amigables 179, 180, 185, 186

Economía 53, 54, 61, 62, 89, 92, 93, 107, 136, 164, 186, 206  
Economy 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 108, 124, 128, 132, 136, 138  
Education 10, 122, 124, 126, 139, 151, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229  
Effective instruction 219, 225  
Eficiencia computacional 35  
Empoderamiento 107, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 256  
Empresa familiar 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 177  
Empresas ecuatorianas 152, 153, 154, 163, 164  
Entrevista focalizada 249, 252, 255  
Esportismo 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 210, 216, 217, 218  
Estándares internacionales 153, 158

## F

Famílias estruturadas 23, 25, 28, 32  
Fraude 195, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 238, 240, 241, 244, 245  
Funciones de Landau 35, 37, 40, 41, 43, 44, 45  
Fuzzy logic control 22, 64

## G

Grupos de intereses 153

## H

Huaraches cómodos 178, 179, 182, 186, 187  
Hulla 46, 47, 48, 49, 50, 51

## I

Incertidumbre 52, 53, 55, 58, 60  
Infrarojo 46  
Instrumento 53, 107, 146, 172, 189, 193, 205, 217, 233, 263, 264, 265

## J

Jornalismo 261, 262, 292, 293  
Judô 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 218

## K

K-12 219, 225  
Kwarachi-Innova 178, 179, 180, 186, 187

## L

Lasswell 261, 262, 263, 264, 265, 266, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 277, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 292, 293, 294, 295

Liderazgo 112, 176, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196

LMI sliding modes observer 64

## M

Manuais de instruções dos eletrodomésticos 77, 80, 81

Materiales sustentables 178, 179, 182, 184, 186, 187

Matrizes estocásticas simétricas 23, 25, 29, 32

Mercados públicos 107, 108, 113

Modelo 16, 23, 25, 28, 32, 56, 57, 64, 139, 144, 151, 160, 164, 167, 168, 169, 172, 173, 175, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 213, 216, 217, 218, 261, 262, 263, 264, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 277, 278, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 292, 293, 294

Modelos 23, 25, 28, 29, 32, 33, 173, 174, 189, 190, 191, 259, 265, 294

Mujeres rurales 107, 109, 110, 111, 113, 114, 117, 118, 119

## O

Online learning 219, 220, 222, 226, 227, 228

Online professional learning community 219, 221, 222, 228

Operaciones 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 108, 154, 165, 167, 168, 171, 172, 173, 174, 175

## P

Perspectiva de género 113, 118, 249, 252, 253, 255, 257, 259

Pesquisa narrativa 200, 201, 205, 216, 217

Phishing 231, 234, 235, 236, 237, 238, 241, 245, 246, 247

Población 53, 54, 109, 110, 111, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 150, 163, 236, 240, 246, 258, 260

Professional development 219, 220, 221, 222, 228, 229

Professional learning and training methods 219

Programming training 1, 6

Programming with scrum 1

Propiedad 15, 43, 161, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175

## Q

Qualitative approach 120, 122, 153

## R

Racionalidade financeira 52, 55

Racionalidade limitada 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61

Redes sociais 239, 243, 244, 249, 251, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260

Relleno sanitario 141, 142, 144, 145, 148, 149

Resíduos sólidos urbanos 141, 142, 144, 147, 149, 150, 151

Responsabilidade social 152, 153, 154, 156, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166

Robot móvel 11, 13, 14, 18, 22

## S

Satisfação de gostos y necesidades 179

Scrum 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Single-use plastic packaging 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 133, 134, 135, 136

Sistemas de control 11, 12, 13, 22

Subproduto 46, 47, 50, 143

Sustainable consumption 120, 125, 126, 129, 130, 136

## T

Takagi Sugeno fuzzy model 64, 65, 76

Teoria hipodérmica 261, 262, 263, 267, 268, 271, 272, 273, 293

Terminologia controlada 77

Toma de decisiones 15, 52, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 115, 157, 169, 172, 192, 196

Tradução automática 77, 78, 79, 80, 82, 83, 85, 88, 89

## U

United States 22, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 143, 151, 219, 262, 275, 286, 294

## V

Variables 17, 33, 64, 65, 66, 67, 141, 142, 144, 146, 147, 148, 149, 163, 172, 173, 177

Virtualidade 231, 255