



# Pensamento & Realidade

**CHIAKI ISHII: uma pesquisa narrativa sobre o atleta que alavancou o judô no Brasil a partir das competências do Esportismo**

Rodrigo Guimarães Motta,<sup>1</sup>  
Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos,<sup>2</sup>  
Wagner Castropil<sup>3</sup>

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

## 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, execução e trabalho em equipe –, para a vida do maior judoca brasileiro, Chiaki Ishii. O artigo foca os dois últimos anos, quando Ishii obteve o título de campeão mundial de veteranos e sua academia se tornou novamente uma das principais academias do 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.

## ABSTRACT

This article presents the result of a narrative research, conducted through interviews and analysis of documents, regarding the contribution of competences that compose the theories of sportsmanship – attitude, vision, strategy, execution and teamwork -, to the life of Brazil's greatest judo practitioner, Chiaki Ishii. The article focuses on his last two years, when Ishii was given the veterans world judo championship title, and his academy became once again one of the main academies in Brazil. That deed was accomplished in a self-sustainable manner, through an increase in income derived from recruiting participants and holding seminars.

**Keywords:** competences, Esportismo, narrative research.

<sup>1</sup> Graduado em administração na FGV pública, pós-graduado em filosofia, marketing e sociologia, MBA, mestre em administração pela PUCSP e doutorando em administração pela PUCSP.

<sup>2</sup> Doutora em Administração, professora do programa de estudos pós graduados em Administração da PUCSP

<sup>3</sup> Doutor em medicina.

## 1. Introdução

Em 2016, o Brasil sediou as Olimpíadas. Foram dias em que os brasileiros torceram e acompanharam os seus atletas, obtendo o país, desta feita, o seu melhor resultado na história dos jogos. Uma reflexão a ser feita é sobre os motivos que fizeram com que o Brasil obtivesse um bom desempenho. A análise pode ser útil para que, no âmbito esportivo, o Brasil tenha, a partir deste ano, uma trajetória ascendente nos esportes de alto rendimento. Se formos um pouco mais ambiciosos, poderíamos perguntar: O que foi feito de bom com o esporte e com os atletas brasileiros nesse ciclo olímpico poderá ser expandido para outras esferas da vida pública e privada para contribuir com o desenvolvimento do país?

Sem pretender tratar de todas as variáveis que envolveram os bons resultados obtidos pelo Brasil, tais como investimentos em infraestrutura, preparação dos atletas, o fator psicológico de competir em seu país de origem e outros que podem ser mencionados, o autor deste artigo propõe que há determinadas competências que são adquiridas com a prática esportiva e que compõem a teoria do Esportismo. Essas competências, uma vez adquiridas e colocadas em prática, ainda que na maioria das vezes de forma intuitiva, permitem que o atleta tenha uma *performance* extraordinária e, se aplicadas na vida profissional, também podem colaborar para bons resultados.

Este artigo é uma pesquisa narrativa, na qual se conta a história de Chiaki Ishii, o judoca mais importante da história do Brasil. Uma vez que Ishii tem, no ano de redação deste artigo, 75 anos, não é possível tratar de toda sua vida nas poucas páginas deste trabalho. É focado, então, um momento decisivo em sua vida: o retorno de Chiaki Ishii às competições, com a conquista do título de campeão mundial de veteranos em 2016 e a retomada dos trabalhos em sua academia, iniciada em 2015 e que em 2016 se tornou novamente uma das maiores e mais fortes equipes do judô brasileiro.

O episódio selecionado para ilustrar a vida de Ishii trata de vitórias, no âmbito esportivo e também no âmbito organizacional, que aqui serão apresentadas a partir das competências do Esportismo. Espera-se, assim, que o artigo preste uma contribuição relevante para esclarecer as duas questões colocadas no primeiro parágrafo. E 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 autor apresenta de forma resumida a teoria do Esportismo, e também o judô, objetivando que os acadêmicos e profissionais que lerem o artigo se familiarizarem com os conceitos e definições necessárias para poder 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, que o autor separou em conhecimentos, habilidades e atitudes, que permitem que aquele que as possui tenha um desempenho superior em seu trabalho. Outros autores, como Brandão e Guimarães (2001), Gramigna (2002), Bauer e Leal (2013), voltam à definição de McClelland para explicar como as pessoas podem ter um bom desempenho em seu trabalho. Katz (1955) colocou que não necessariamente as competências são inatas ao profissional, mas podem ser adquiridas através dos estudos e da prática. A teoria do Esportismo, seguindo essa linha de raciocínio, propõe que há competências que podem ser adquiridas através da prática esportiva e que podem contribuir para o bom desempenho profissional.

A definição para Esportismo foi feita no livro *Esportismo – valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional*, escrito por Castropil e Motta (2010). Ao atualizá-la em artigo publicado em 2017, Castropil, Motta e Santos (2017, p. 25), embasados nas definições de competências desenvolvidas por Carbone et al. (2009), Dutra (2004), Fleury (2001), propõem que o Esportismo é “... 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: atitude (estabelece uma abordagem não conformista para a resolução de problemas), visão (constrói uma visão inspiradora do que pode atingir a partir dos seus esforços), estratégia (elabora um plano de ação que permita atingir a visão), execução (executa o plano de ação proposto com rigor e método) e o trabalho em equipe (cerca-se de pessoas qualificadas que o auxiliam na execução do plano de ação).

Enquanto o livro e o artigo, anteriormente mencionados, explicaram como essas competências podem funcionar, uma vez apreendidas e utilizadas de forma a que profissionais possam ter melhor resultado em seu trabalho, Castropil, Cezário e Motta (2017) descrevem, especificamente, como a sua utilização pelos judocas paralímpicos da seleção do Brasil colabora para a conquista de medalhas nas principais competições nacionais e internacionais.

Essas competências foram estruturadas em uma imagem – a medalha do Esportismo –, que apresenta as cinco competências adquiríveis na prática esportiva e que contribuem para o desempenho esportivo e profissional (Figura 1).

### **Figura 1 – A Medalha do Esportismo**



**Fonte:** Castropil e Motta (2010).

A teoria do Esportismo 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. Para não prolongar a introdução deste trabalho, quando necessário, no desenvolvimento deste artigo, serão apresentados 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

Motta e Uchida (2014) explicam a história do judô e quais os motivos de essa arte marcial ser a mais popular no Brasil e obter resultados competitivos tão expressivos para o país. De forma resumida, a história 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 com um passado que os japoneses pretendiam deixar para trás. Um jovem, recém-formado na faculdade, chamado Jigoro Kano, preocupado que o Japão pudesse perder qualidades de sua cultura e 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. Esse processo de expansão foi coroado com a inclusão do judô nos Jogos Olímpicos de Tóquio, em 1964.

O Brasil, 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, em Munique, no ano de 1972. Como relata Ishii em seu livro *Pioneiros do judô no Brasil* (2015), as gerações que vieram a seguir, inspiradas e muitas vezes treinadas pelo próprio Ishii, passaram a se dedicar cada vez mais ao judô. Os resultados se tornaram melhores nas décadas posteriores, até que o Brasil hoje, além de ser considerado uma potência de classe mundial no judô, tem nela a modalidade que conquistou o maior número de medalhas olímpicas para o país. Esse artigo irá tratar da biografia do personagem que foi o gatilho para essa mudança de rumo, o sensei (professor) Chiaki Ishii, em especial do seu vitorioso retorno como competidor e como líder de uma academia, o Instituto Chiaki Ishii.

### 3. Metodologia

Este é um artigo de pesquisa narrativa, que de acordo com a definição de Creswell (2013, p. 68), “começa com as experiências expressas nas histórias vividas e contadas pelos indivíduos”. De acordo com esse 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, estas estão necessariamente inseridas em contextos específicos. Por este artigo abordar a vida de um determinado indivíduo, Chiaki Ishii, pode ser dito que se trata 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 artigo, um episódio da vida de Ishii é enfatizado: o retorno de Ishii às competições, com a obtenção do título de campeão mundial de veteranos e a retomada das atividades da sua academia, agora denominada Instituto Chiaki Ishii.

O autor utilizou o recurso das entrevistas, realizadas com vinte judocas que foram alunos ou que treinaram com Chiaki Ishii ao longo de sua trajetória de vida. Quando autorizado pelo entrevistado, seu nome foi mencionado no artigo. Além disso, ao longo de 2016, o autor deste artigo entrevistou o próprio Chiaki Ishii durante doze ocasiões. Essa amostragem intencional foi selecionada para poder relatar com qualidade a trajetória do biografado, abordando um momento marcante de sua vida. Além disso, foi realizada uma análise documental a partir de registros cedidos pela Federação Paulista de Judô, Boletim Osotogari e Instituto Chiaki Ishii.

A ênfase deste artigo não é explorar todas as nuances dos setenta e cinco anos de vida que Ishii já viveu, 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 pelo relato a ser feito. Enquanto o artigo de Motta e Junqueira utilizou os conceitos elaborados por Victor Nunes Leal, no seu livro *Coronelismo, enxada e voto* (2012), este artigo apresentará como Ishii utilizou as cinco competências do Esportismo para obter conquistas esportivas e empresariais importantes, que contribuíram para que o judô se tornasse o esporte mais bem-sucedido do Brasil.

#### **4. 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 relatar a sua situação em 2015. Após, serão descritos de forma cronológica os eventos que ocorreram, tendo como fundamento as competências do Esportismo. Para alinhar a cronologia com as competências, elas serão apresentadas na seguinte sequência: atitude, trabalho em equipe, visão, estratégia e execução, sendo que na execução serão apresentados 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 poderá ser tratada 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 possuía seis filiais e se tornou a maior academia do Brasil, com diversos títulos de expressão. Reconhecido como a maior autoridade do judô no Brasil, o agora *sensei* (professor) Ishii recebia os melhores atletas do Brasil em suas instalações para aperfeiçoar suas técnicas. Todos os medalhistas olímpicos que surgiram depois dele no Brasil treinaram em algum momento com ele. Casado com Keiko Ishii, o professor teve três filhas, Tânia, Luiza e Vânia, todas faixas pretas de judô, sendo que Tânia e Vânia também representaram o Brasil em Olimpíadas

Nas décadas de 80 e 90, 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, combinado com as sucessivas crises econômicas pelas quais a economia brasileira passou, enfraqueceu a academia. Uma após a outra, as filiais da academia de Ishii 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 finalmente, em 2015, Chiaki Ishii, aos setenta e quatro anos, se encontrava doente, com apenas cinco alunos, número insuficiente para assegurar a sobrevivência da academia e sem nenhum professor para auxiliá-lo. Já há nove anos a academia não participava de eventos oficiais e não tinha nenhuma conquista relevante para motivar a reduzida equipe e servir de inspiração para novos judocas ingressarem em seus quadros. Seu aluno Pedro do Moraes Achar, 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. Saí dali muito triste também. Como pode uma lenda do esporte encerrar suas atividades deste modo?*

Aquela situação, aparentemente insolúvel, seria revertida com uma das maiores histórias de superação do judô brasileiro. E Pedro seria um dos protagonistas dessa história, que a seguir será relatada tomando como base competências da teoria do Esportismo.

#### **4.2 Atitude (estabelece uma abordagem não conformista para a resolução de problemas)**

Segundo todos os entrevistados, a atitude, tal como concebida pela teoria do Esportismo, foi a competência mais impressionante da trajetória de Chiaki Ishii e que o marcou durante toda sua carreira como atleta de alto rendimento e depois como treinador. Um dos respondentes, Fábio Imamura, em seu depoimento, destacou:

*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, porque 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, 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. 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 fazer diferente do que quando começou há quarenta anos. Naquela época, ele era centralizador e comandava todas as suas academias. Dessa vez, precisava de uma equipe, formada por outros judocas com a mesma disposição que ele. Ishii 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 (cerca-se de pessoas qualificadas que o auxiliam 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, 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 treinaram 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 de Ishii, Rioiti Uchida, que abriu sua academia no mesmo bairro da Lapa, após Ishii ter encerrado suas atividades. Durante a reunião, Lex explicou que não poderia contribuir naquele momento, pois tinha um compromisso profissional fora do Brasil. Motta aceitou o desafio. Disse que precisavam 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 para 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 se unir 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 por ex-alunos, interessados em praticar e que moravam próximo a academia e atletas de alto rendimento, ao tomar conhecimento que Chiaki Ishii estava disposto novamente a realizar seu trabalho e que agora contava com uma equipe para assessorá-lo, se motivaram a treinar na academia.

#### **4.4 Visão (constrói uma visão inspiradora do que pode atingir a partir dos 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. Foi a competência do trabalho em equipe combinada com a competência da visão que permitiu a Ishii, Motta, Hayek e Cezário construir finalmente a visão inspiradora do que poderiam atingir com seus esforços e de sua equipe.

Embora a alegria de ensinar judô o mais eficientemente possível fosse algo que inspirava a Ishii e aos demais, os quatro também tinham um caráter competitivo, gostavam de desafios, de lutar. Mais do que teóricos, aquela era uma equipe de executores. Então, além de ensinar o melhor judô possível, decidiram ter não uma equipe de competição, mas a melhor equipe de competição do Brasil, com exceção dos clubes, dotados de altos orçamentos para salários para atletas. E como primeiro passo nessa direção, resolveram que já, em 2016, teriam a melhor equipe do judô veterano (para atletas acima de trinta anos) do Brasil. Era necessário para suportar as duas primeiras iniciativas, 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 de Chiaki Ishii e de sua academia, foi publicado em português o livro escrito por Ishii que relatava 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 que

*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). Aqui, 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 tenham sido exercidas de forma intuitiva, nas reuniões todos tiveram acesso ao livro que deu início aos estudos da teoria, no ano de 2010, o qual, inclusive, tinha um agradecimento especial a Chiaki Ishii feito pelos autores. Ao longo das reuniões e com o desenvolvimento dos trabalhos, não apenas os professores como todos os atletas do ICI receberam treinamento específico sobre o Esportismo, na forma de leituras e palestras. Dessa forma, a teoria passou a ser também uma referência para o desenvolvimento de todo o plano de 2016 e dos anos vindouros.

#### **4. 5 Estratégia (elabora 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 três estratégias. A primeira delas era o retorno após quarenta anos de Ishii às competições, 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 se tornar 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 permitirá que o ICI desenvolva projetos sociais com grande número de atletas. Para 2016, foi elaborado um calendário anual de competições e treinamentos que 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, a revisão técnica do conteúdo ficaria a cargo de Rioiti Uchida e de Rodrigo Motta. Todos anteriormente mencionados e os professores do ICI deveriam também encontrar uma editora que se responsabilizasse pela publicação e uma livraria para realizar o 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 para que pudesse arcar 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 a partir da divulgação das conquistas a serem obtidas e a outra foi 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, calculou-se números mínimos de alunos e de seminários a serem atingidos para conseguir a viabilidade financeira. A Tabela 1 contém um resumo das estratégias de 2016 do Instituto Chiaki Ishii.

**Tabela 1 – Plano de Metas Instituto Chiaki Ishii**

<b>Estratégia</b>	<b>Situação 2015</b>	<b>Objetivos</b>
Participar do campeonato mundial de veteranos	-	Campeão
Conquistar o primeiro lugar entre todas as academias do Brasil no judô de veteranos	0	Maior número de medalhas em competições oficiais do que qualquer outra academia
Registrar a história de vida de Chiaki Ishii	-	Lançamento do livro <i>Pioneiros do judô no Brasil</i>
Tornar-se autossustentável financeiramente (1)	5	Expandir o número de alunos (mínimo 20)
Tornar-se autossustentável financeiramente (2)	0	Realização do Seminário Chiaki Ishii (mínimo 4)

**Fonte:** Instituto Chiaki Ishii.

#### **4.6 Execução (executa o plano de ação proposto com rigor e método)**

A primeira das estratégias a ser colocada em prática foi o lançamento do livro *Pioneiros do Judô no Brasil*, o que ocorreu ainda no final de 2015. Publicado pela Editora Generale, seu lançamento ocorreu na Saraiva do Shopping Paulista e foi um sucesso, com a presença de diversos medalhistas olímpicos, dirigentes esportivos e admiradores de Chiaki Ishii. A Imagem 1 apresenta Ishii ao lado de um dos medalhistas que esteve no evento, o campeão olímpico Rogério Sampaio, em Barcelona, 1992. Durante os meses seguintes, o livro foi

adquirido por professores e judocas de todo o Brasil, e sua primeira edição composta por mil e quinhentos exemplares está esgotada.

**Imagem 1 – Lançamento do livro *Pioneiros do judô no Brasil* - Chiaki Ishii com Rogério Sampaio**



**Fonte:** Instituto Chiaki Ishii.

A segunda estratégia do ICI, 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 vinte e nove medalhas 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. A Tabela 2 detalha a conquista de medalhas em cada uma das competições.

**Tabela 2 – Resultados ICI em competições oficiais 2016**

<b>Competição</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>
Copa São Paulo veteranos	5	1	4
Campeonato regional	0	1	1
Campeonato inter-regional	0	0	2
Campeonato paulista veteranos	6	1	1
Campeonato regional aspirante	0	0	1
Campeonato inter-regional aspirante	1	0	0
Campeonato paulista aspirante	0	0	1
São Paulo Open veteranos	7	1	4
Campeonato Beneméritos	0	1	0
São Bernardo do Campo Open veteranos	4	2	1
Campeonato brasileiro veteranos	4	1	1
Campeonato mundial veteranos	2	1	3
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>19</b>

**Fonte:** *site* Federação Paulista de Judô.

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, o [www.icijudo.com.br](http://www.icijudo.com.br), das mídias sociais e de folhetos distribuídos pela região. Todas essas ferramentas foram concebidas por atletas ou parentes de atletas que praticam judô na academia, portanto, com preços de custo. A utilização dessas ferramentas, somada à fama que as conquistas começaram a trazer, fizeram com que o ICI passasse de cinco alunos, em 2015, para os setenta e cinco que treinaram lá em 2016, superando a meta originalmente estabelecida.

Quanto aos seminários, que foi uma estratégia inovadora, pois era algo quase inexistente dentro do meio do judô, a sua concepção foi inspirada no modelo de educação continuada do meio executivo. E, assim como acontece com os executivos, os judocas se mostraram muito interessados em adquirir novos conhecimentos com Ishii e os demais professores do ICI. Foram realizados seminários em São Paulo (seis), Rio Grande do Sul, Paraná, interior de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Ceará e Amapá. Quatro seminários foram realizados para empresas interessadas em conhecer a história de Ishii e do ICI. No total, foram dezoito seminários realizados, enquanto no plano original a meta era a realização de quatro. Durante os seminários, a competência do trabalho em equipe foi demonstrada, 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. 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, treinou tanto a parte física quanto a técnica. Nesse momento, a competência da execução se combinou com 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 realizada, relatou todo o esforço realizado e que culminou com a conquista do título de campeão mundial por Chiaki Ishii. A foto do pódio onde o judoca brasileiro recebeu sua medalha de ouro está na Imagem 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”?*

## Imagem 2 – Pódio - Campeonato Mundial de Veteranos 2016



Fonte: Instituto Chiaki Ishii.

Ao analisar os resultados de cada uma das estratégias que foram executadas, apresentadas de forma consolidada na Tabela 3, pode-se observar que tudo aquilo que foi estabelecido utilizando as competências da visão e da estratégia foi executado com rigor e os resultados foram iguais ou superiores aos planejados. O Instituto Chiaki Ishii tornou-se 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 está com o orçamento equilibrado.

**Tabela 3 – Resultados consolidados de 2016**

Fator crítico	Realizado 2015	Realizado 2016	Atingimento (Sim/Não)
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	-	Primeira edição esgotada	Sim
Tornar-se autossustentável financeiramente (1). Alunos	5	75	Sim
Tornar-se autossustentável financeiramente (2). Seminários	0	18	Sim

**Fonte:** Instituto Chiaki Ishii.

O trabalho do ICI teve um começo bem-sucedido em 2016. Há, 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. Conclusões e recomendações



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. Este artigo, 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 campo de gestão e de liderança, portanto é um exemplo que pode ser útil para o aumento da compreensão e da aplicação da teoria a todos os públicos para as 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 uma contribuição para acadêmicos e gestores de recursos humanos, que estudem o modelo de competências e sua aplicabilidade em organizações, pois apresenta as teorias do Esportismo e seu impacto na trajetória do indivíduo estudado e da organização por ele gerenciada. 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 os 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, 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. Dessa forma, este artigo pode servir como uma contribuição para o desenvolvimento da teoria, contribuição que pode ser complementada com outros estudos, tais como uma nova pesquisa narrativa, desta vez com um empresário com experiência esportiva pregressa, 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 mencionados.

## Referências

- BAUER, Márcio André Leal; LEAL, Anne Pinheiro. Análise e desempenho do trabalho: do cargo à competência. In: *Gestão de pessoas – armadilhas da organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2014
- BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- \_\_\_\_\_, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. 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
- CASTROPIL, Wagner; MOTTA, Rodrigo Guimarães. *Esportismo. Valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional*. São Paulo: Gente, 2010.
- CASTROPIL, Wagner; MOTTA, Rodrigo Guimarães; SANTOS, Neusa. Esportismo – competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional. *Sodebras*, Guaratinguetá, n. 134, p. 25-30, Fev. 2017.
- CRESWELL, John. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Pensa, 2014.
- DENZIN, N.K. *Interpretative biography*. Newbury Park: Sage, 1989.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo, Makron Books, 2002.
- KATZ, Robert L. Skill of na effective administrator. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 33, n. 1, p. 33-42, 1955.
- ISHII, Chiaki. *Pioneiros do judô no Brasil*. São Paulo: Generale, 2015.
- LEAL, Victor Nunes. *Coronelismo, enxada e voto – o município e o regime representativo no Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- MCCLELLAND, David Clarence. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington, p. 1-14, Jan. 1973.
- MOTTA, Rodrigo Guimarães; JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. O individual e o social: Nelson de Paula Neto e o coronelismo. *Sodebrás*, Guaratinguetá, n. 136, p. 75-81, Abr. 2017.

\_\_\_\_\_, Rodrigo Guimarães; UCHIDA, Rioiti. *Uruwashi. O espírito do judô*. São Paulo: Generale, 2014.