

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E  
ABRINDO CAMINHOS

DAVID GARCÍA MARTUL

(Organizador)

VOL II



EDITORA  
ARTEMIS

2021

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E  
ABRINDO CAMINHOS

DAVID GARCÍA MARTUL  
(Organizador)

VOL II



EDITORA  
ARTEMIS

2021



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 comercial. 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>	Elisângela Abreu
<b>Organizadora</b>	Prof.Dr.David García Martul
<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*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amanda Ramalho de Freitas Brito, *Universidade Federal da Paraíba*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
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*  
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*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, *Universidade Nova de Lisboa, Portugal*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Neves, *Universidade Aberta de Portugal*  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, *Universidade Federal da Grande Dourados*  
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Carlos III de Madrid, Espanha*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deuzimar Costa Serra, *Universidade Estadual do Maranhão*  
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*  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, *Universidade Federal de Roraima*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*  
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, *Universidade Federal do Triângulo Mineiro*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iara Lúcia Tescarollo Dias, *Universidade São Francisco*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Ivan Amaro, *Universidade do Estado do Rio de Janeiro*  
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*



Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno, *University of Miami and Miami Dade College, USA*  
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha*  
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros  
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. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás  
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo  
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 Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela, Espanha*  
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe  
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto  
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia  
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  
Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Cuba*  
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras  
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense  
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras  
Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia  
Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal  
Prof. Dr. Turpo Gebera Osbaldo Washington, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru*  
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa  
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande  
Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia*

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

C569 Ciências socialmente aplicáveis [livro eletrônico] : integrando saberes e abrindo caminhos: vol. II / Organizador David García Martul. – Curitiba, PR: Artemis, 2021.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
Edição bilíngue  
ISBN 978-65-87396-45-3  
DOI 10.37572/EdArt\_300821453

1. Ciências sociais aplicadas – Pesquisa – Brasil. I. García Martul, David.

CDD 300

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

## PRÓLOGO – VOLUME II

La redacción de un prólogo nunca es una tarea fácil, más aún cuando se trata de la presentación de un libro de temática interdisciplinar y transdisciplinar en el campo de las ciencias sociales aplicadas. Es interdisciplinar porque los trabajos que aquí se presentan utilizan un amplio abanico de técnicas de investigación para investigar su objeto de estudio especializado. Así es común encontrar trabajos que por la técnica empleada podríamos pensar son propios de la Antropología y la Sociología. Sin embargo, por el objeto de estudio tratado nos ha parecido más pertinente situarlo en el campo de la Comunicación. Por tanto, hemos dado relevancia al objeto de estudio frente a la metodología investigadora para determinar el campo temático de cada trabajo.

También consideramos que **Ciências Socialmente Aplicáveis: Integrando Saberes e Abrindo Caminhos** es un libro transdisciplinar porque los resultados de las investigaciones son aplicables a muy distintos campos del conocimiento; es decir, una investigación sobre alfabetización mediática puede muy bien ser aplicada tanto al campo de la Educación como a los campos de la Comunicación y la Sociología.

Sin embargo, previa labor de preparación de este prólogo hemos llevado a cabo una labor de análisis de contenido temático de cada uno de los trabajos aquí presentados. Su resultado ha sido un índice desarrollado por un metódico trabajo de selección de los descriptores más acordes a la temática y objeto de estudio de cada capítulo. Para la selección de los descriptores hemos seguido una herramienta, consensuada por la comunidad internacional, como es el Tesoro de la UNESCO; pues en él, se presenta de forma homogénea y normalizada la manera de designar cada uno de los campos del conocimiento. Y si bien debemos considerar toda herramienta de descripción como condicionada por el contexto ideológico, plasmado por sus sesgos y matices socioculturales, de la institución que lo edita pero que aporta un instrumento de navegación por las distintas materias que conforman el mapa de conocimiento de nuestro libro.

Es pues con ello que hemos procurado, de forma estructurada y sistemática, facultar al lector para introducirse en los heterogéneos contenidos del libro de una manera progresiva, armónica y lógica.

En este **Volumen II** se incluyen trabajos en las áreas de Políticas Públicas-Gestión de Conflictos, Empresa-Marketing y Turismo. Se ha optado por el criterio de reunir materias relacionadas con el estudio del desarrollo de estrategias ligadas con actividades económicas.

En el campo de Políticas Públicas-Gestión de Conflictos incluimos ocho trabajos de investigación que tratan desde aspectos ligados con la aplicación de políticas de

gobernanza hasta aspectos más específicos acerca de la aplicación de la gestión política en situaciones de riesgo y conflictos.

El segundo bloque de materias en este volumen es el referido a trabajos relacionados más estrictamente con las iniciativas económicas y empresariales. En este bloque vemos cómo las políticas y estrategias empleadas en la gestión del ámbito de lo público pueden ser aplicadas en iniciativas empresariales y de marketing para la creación de una plusvalía en el sector privado. En este campo contamos con un primer grupo de trabajos ligados a la gestión corporativa. En un segundo grupo veremos herramientas empleadas en la aplicación de políticas corporativas y conductas del consumidor que pueden ser de interés para la más eficaz gestión de políticas corporativas, así como algunos casos prácticos de análisis en este sentido. Finalmente incluimos trabajos acerca del marketing como producto efectivo de las políticas de gestión corporativa.

Finalmente afrontamos un tercer y último bloque de seis trabajos en el campo del Turismo como actividad económica específica, con prácticas eminentemente empresariales sin menoscabo de las implicaciones que sobre la sociedad ejerce.

Esperamos que el presente volumen de **Ciências Socialmente Aplicáveis: Integrando Saberes e Abrindo Caminhos** les resulten de interés pues busca proporcionar una foto fija del estado de la investigación a través de un grupo heterogéneo de trabajos aplicados y previamente evaluados sobre distintos temas comprendidos en este campo. Con ello procuramos al mismo tiempo sugerir futuras líneas de investigación a desarrollar a partir de los textos aquí publicados para todas aquellas personas ligadas a la actividad académica.

**David García Martul**  
**Universidad Rey Juan Carlos**

## SUMÁRIO

### POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE CONFLITOS

#### **CAPÍTULO 1 ..... 1**

O DIÁLOGO ENTRE OS ATORES DO ESTADO E A SOCIEDADE CIVIL COMO FORÇA MOTRIZ DA GOVERNANÇA DA AML: REFLEXÕES A PARTIR DO PONTO DE VISTA DOS GOVERNOS MUNICIPAIS

João Martins de Oliveira Neto

Joaquim Manuel Croca Caeiro

Pedro Miguel Moreira da Fonseca

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214531](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214531)

#### **CAPÍTULO 2 ..... 19**

ESTUDO DE CASO DE UMA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA MUNICIPAL NO INTUITO DE MELHORIA NO ATENDIMENTO A POPULAÇÃO

Priscila Marinho da Silva

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214532](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214532)

#### **CAPÍTULO 3 ..... 38**

AVALIAÇÃO E RESULTADOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM FAVOR DA PRODUÇÃO NACIONAL DE JOGOS DIGITAIS

Ueli Sonderegger Matos

João Victor Boechat Gomide

Juvêncio Braga de Lima

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214533](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214533)

#### **CAPÍTULO 4 ..... 64**

JUSTIÇA RESTAURATIVA COMO POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL DE SEGURANÇA CIDADÃ

Daniele Cristina Bahniuk Mendes

Nei Alberto Salles Filho

Thais Cristina dos Santos

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214534](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214534)

**CAPÍTULO 5 ..... 71**

O BENEFÍCIO DO AUXÍLIO-RECLUSÃO: REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE O BENEFÍCIO COMO POLÍTICA SOCIAL E COMO AGENTE EFETIVADOR DO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE HUMANA

Tamara Rita Servilha Donadeli Neiva

Daniela de Figueiredo Ribeiro

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214535](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214535)

**CAPÍTULO 6 ..... 86**

ARBITRAJE DE CONFLICTOS Y DRAMA SOCIAL: APORTES DEL TRABAJO SOCIAL FORENSE EN SOCIEDADES DESIGUALES

Claudia Sandra Krmpotic

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214536](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214536)

**CAPÍTULO 7 ..... 96**

GESTIÓN DEL RIESGO PARTICIPATIVA COMO MEDIO HACIA LA TRANSFORMACIÓN ADAPTATIVA DE COMUNIDADES Y TERRITORIOS VULNERABLES. CASO CALETA SAN PEDRO, REGIÓN DE COQUIMBO, CHILE

Carmen Paz Castro Correa

Juan Pablo Sarmiento

Josefa Espinace

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214537](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214537)

**CAPÍTULO 8 ..... 108**

LA ORGANIZACIÓN DEL SOCORRO EN EL ACCIDENTE FERROVIARIO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

José Antonio Iglesias-Vázquez

Mario López-Pérez

Viviane Ferreira-Leite

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214538](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214538)

**GESTÃO, EMPRESAS E MARKETING**

**CAPÍTULO 9 ..... 125**

ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Pablo Edison Ávila Ramírez

Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera



Gina Gabriela Loor Moreira  
Martha Margarita Minaya Macías  
Janeth Virginia Intriago Vera  
Rubén Hernán Andrade Álvarez  
Milton Geovanny Zambrano Rivera  
Henry Marcelino Pinargote Pinargote  
Jhonny Antonio Ávila Ramírez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_3008214539](https://doi.org/10.37572/EdArt_3008214539)

**CAPÍTULO 10 ..... 141**

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: INFLUÊNCIAS DO TEMA NA  
FORMAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Giovana Cristina Pavei  
Robson Freire

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145310](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145310)

**CAPÍTULO 11.....160**

A GESTÃO DA MUDANÇA NO MERCADO DE TRABALHO

Maria dos Anjos Pereira  
Elisete Martins

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145311](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145311)

**CAPÍTULO 12..... 172**

A ESCOLHA DE UMA UNIVERSIDADE VISTA SOB O PRISMA DA TEORIA DO  
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Vera Lucia Telles Scaglione  
Lizika Pitpar Goldchleger

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145312](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145312)

**CAPÍTULO 13.....186**

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA DE LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA. CASO DE  
ESTUDIO: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Carlos Benjamín Ricaurte Yépez  
Grace Maribel Parra Vintimilla  
Oscar Iván Granizo Paredes  
José Manuel Pozo Rodríguez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145313](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145313)

**CAPÍTULO 14 .....201**

ECONOMIAS À ESCALA E A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NO SECTOR DE MOLDES EM PORTUGAL: UMA ABORDAGEM MICRO COM DADOS EM PAINEL

Fátima Diniz

Elias Soukiazis

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145314](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145314)

**CAPÍTULO 15..... 227**

OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE - DA TEORIA À PRÁTICA: O CASO PILARES DA SAÚDE

Manuel Aníbal Correia Monteiro

João Paulo Peixoto

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145315](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145315)

**CAPÍTULO 16 .....241**

RETRATOS DO MUNDO CORPORATIVO: TECENDO REFLEXÕES A PARTIR DA ANÁLISE DE FILMES

Felipe Gouvêa Pena

Juliana Oliveira Braga

Miriam de Fátima Moreira Felício Braga

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145316](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145316)

**CAPÍTULO 17..... 252**

ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS - O MELHOR MODELO PARA ANÁLISE DE BALANÇO

Moises da Silva Martins

Rosane Aparecida Ferreira Bacha

Edilene Mayumi Murashita Takenaka

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145317](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145317)

**CAPÍTULO 18..... 266**

A MORE EFFECTIVE AUDIT AFTER COSO ERM 2017 OR AFTER ISO 31000: 2009?

Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145318](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145318)

**CAPÍTULO 19 ..... 278**

TRANSTORNO DE COMPRA COMPULSIVA (TCC): ATUALIZANDO A LITERATURA SOBRE OS COMPRADORES COMPULSIVOS SOB A ÓTICA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Rafael Moreira Guimarães

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145319](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145319)

**CAPÍTULO 20..... 300**

RETAILBALL - UMA CHAVE PARA O SUCESSO

Maria Clara Luxo Correia

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Nuno Fortes

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145320](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145320)

**CAPÍTULO 21..... 318**

IMÓVEIS CORPORATIVOS NA CIDADE DE SÃO PAULO: TENDÊNCIAS DO MERCADO

João da Rocha Lima Jr.

Carolina Andrea Garisto Gregório

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145321](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145321)

**CAPÍTULO 22..... 328**

AVALIAÇÃO SOCIOECONÔMICA DE FAMÍLIAS PRODUTORAS DE MARACUJÁ BRS PÉROLA DO CERRADO RESIDENTES NO ASSENTAMENTO OZIEL ALVES III

Marco Aurélio de Carvalho Vieira e Silva

Ana Maria Costa

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145322](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145322)

**CAPÍTULO 23..... 346**

HOME BIAS - OS CONDICIONALISMOS AO INVESTIMENTO ALÉM FRONTEIRA

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Elisabete Duarte Neves

João Soares

Rute Mendes

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145323](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145323)

**CAPÍTULO 24.....365**

RENAULT - EXPANSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA NO BRASIL

Hugo Faria

Maria Madalena Eça de Abreu

Lara Sofia Mendes Bacalhau

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145324](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145324)

**CAPÍTULO 25.....372**

ORGANO GOLD & OG CARES FOUNDATION – “EVERYONE DESERVES A CHANCE”, GIVE BACK – UM CASO DE MARKETING EMPRESARIAL E MARKETING SOCIAL DE MÃOS DADAS

Joana Rodrigues

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Madalena Eça de Abreu

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145325](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145325)

**CAPÍTULO 26.....387**

MARKETING DIGITAL – PASSADO, PRESENTE E FUTURO – AS TENDÊNCIAS E O CASO DA ICLIO

André Viegas

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Madalena Eça de Abreu

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145326](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145326)


**CAPÍTULO 27 .....401**

TIMWE – UM PARCEIRO DIGITAL DE SUCESSO NO MARKETING SOCIAL-PÚBLICO E EMPRESARIAL

Sónia Rocha

Lara Sofia Mendes Bacalhau

Maria Madalena Eça de Abreu

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145327](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145327)

**CAPÍTULO 28.....416**

E-COMMERCE: A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO COMPORTAMENTO DE CONSUMO

Carmelinda Parizzi

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145328](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145328)

**CAPÍTULO 29..... 428**

A CULTURA TURÍSTICA COMO MINIMIZADORA DOS IMPACTES NEGATIVOS DO TURISMO

Cecília de Melo Correia Baptista  
Luís Manuel Mota dos Santos Figueira

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145329](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145329)

**CAPÍTULO 30 ..... 448**

EMPREENDEDORISMO RURAL E APOIO INSTITUCIONAL: O CASO DE ESTUDO DE UMA ALDEIA NO INTERIOR DE PORTUGAL

Maria Lúcia de Jesus Pato

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145330](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145330)

**CAPÍTULO 31..... 463**

DINÂMICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA SERRA DE MONTEMURO

Teresa Sequeira

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145331](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145331)

**CAPÍTULO 32 ..... 482**

A CARTA GASTRONÓMICA DA REGIÃO DA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DAS BEIRAS E SERRA DA ESTRELA COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO GASTRONÓMICO NUMA REGIÃO DO CENTRO DE PORTUGAL

Cristina Rodrigues  
Adriano Costa  
Anabela Sardo

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145332](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145332)

**CAPÍTULO 33..... 502**

E-TURISMO: HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO EN EL ECUADOR

Pablo Edison Ávila Ramírez  
Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera  
Gina Gabriela Loor Moreira  
Martha Margarita Minaya Macías  
Janeth Virginia Intriago Vera

Renelmo Wladimir Minaya Macías  
Rocio Alexandra Mendoza Villamar  
Jhonny Antonio Ávila Ramírez  
Milton Geovanny Zambrano Rivera  
Henry Marcelino Pinargote Pinargote

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145333](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145333)

**CAPÍTULO 34 ..... 515**

**TURISMO SEXUAL EN MÉXICO, ENFOQUE CRIMINOLÓGICO**

Martha Fabiola García-Álvarez  
Luz Adriana Nápoles-Durán  
Carla Monroy-Ojeda  
Dante Jaime Haro-Reyes  
Jorge Humberto Medina-Villarreal

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_30082145334](https://doi.org/10.37572/EdArt_30082145334)

**SOBRE O ORGANIZADOR ..... 526**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 527**

# CAPÍTULO 20

## RETAILBALL - UMA CHAVE PARA O SUCESSO

Data de submissão: 21/06/2021

Data de aceite: 07/07/2021

### Maria Clara Luxo Correia

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração de Coimbra (ISCAC)  
Coimbra Business School  
Coimbra – Portugal

### Lara Sofia Mendes Bacalhau

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração de Coimbra (ISCAC)  
Coimbra Business School  
Coimbra – Portugal  
ORCIDID: 0000-0001-9674-4167  
Autor Correspondente: lmendes@iscac.pt

### Nuno Fortes

Instituto Politécnico de Coimbra – Escola  
Superior e Tecnologia e Gestão de  
Oliveira do Hospital (ESTGOH)  
Oliveira do Hospital – Portugal

**RESUMO:** A actividade de comércio a retalho apresenta actualmente grandes desafios, de entre os quais se destacam a liderança e a motivação de equipas comerciais, assumindo assim os gestores um papel fundamental nas

lojas. O trabalho que se apresenta tem como tema o retalho e tem como objectivo avaliar de que forma as competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam o desempenho dos gestores comerciais no retalho. Concluimos que a maioria dos gestores comerciais considera que o seu passado/presente de prática desportiva federada tem influência no seu desempenho profissional e que, de entre as competências adquiridas na prática desportiva, a liderança assume um papel fundamental. Os gestores deverão ter a capacidade de integrar a tecnologia no seu dia-a-dia pois só deste modo se conseguirão relacionar com clientes crescentemente tecnológicos. Estes recorrem cada vez mais a uma grande variedade de canais de contacto com as empresas retalhistas, de entre os quais se destacam: *online*, *call centers*, *social networking*, *digital displays* e *mobile*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desporto. Liderança. Gestão de Equipas Empresariais-Comerciais. Aptidões dos Gestores.

### RETAILBALL - A KEY TO SUCCESS

**ABSTRACT:** Nowadays, retail activity presents big challenges, such as, in particular, leadership and sales teams' motivation, with store managers playing a fundamental role in the shops. The subject of this work is retail and its aim is to evaluate how skills acquired through the practice of sport influence store managers' performance. We concluded that the majority of

store managers consider that their past/present sport practice influences their professional performance and that leadership is the most important skill they have learned as athletes. Managers shall have the ability to integrate technology in their day-to-day because only in this way will be able to relate to increasingly technological customers. These are increasingly resorting to a wide variety of contact channels with the retail companies, among which are: online, call centers, social networking, digital displays and mobile.

**KEYWORDS:** Sports. Leadership. Management of Business-Commercial Teams. Manager Skills.

## 1 INTRODUÇÃO

No prólogo do livro 'Liderazgo, Empresa y Deporte' (Cubero & Gallardo, 2008), Jaime Lissavetzky refere que o desporto é «(...) *uma prática saudável, que incide de maneira decisiva na qualidade e estilo de vida das pessoas (...)*». Aquele político considera ainda que «(...) *o desporto, os valores éticos que encarna, muitas das suas técnicas de treino, assim como algumas experiências bem sucedidas na modernização de organizações desportivas, converteram-se em destacada fonte de inspiração de muitas teorias ao serviço de uma gestão empresarial inovadora e responsável.*».

No livro 'Leading with the heart', Mike Krzyzewski ["Coach K"] (2004) refere que o treinador desportivo deve ser inspirador e deve fazer os elementos da sua equipa acreditarem. Segundo aquele treinador, no momento de recrutar os atletas, é muito importante ter a preocupação de recrutar pessoas que desejem integrar uma equipa e que possam ser treinadas. Para Coach K (2004), «*um líder pode ter os melhores conhecimentos técnicos do mundo, mas, se os seus jogadores não conseguirem transformar esses conhecimentos em ação, isso não serve de nada. Por outras palavras, não é o que eu sei, é o que eles fazem em campo que realmente interessa.*».

No verão de 2005, o jornal britânico *The Sunday Times* publicou um conjunto de textos onde diversos treinadores desportivos transmitiam algumas lições que, na sua opinião, o mundo dos negócios poderia aprender com o mundo do desporto. Os referidos textos são da autoria de David Bolchover e os treinadores desportivos que transmitiram os seus ensinamentos são: Sir Clive Woodward (râguebi), Duncan Fletcher (críquete), Bill Sweetenham (natação), Jurgen Grobler (remo) e Sir Bobby Robson (futebol).

Sir Clive Woodward foi o treinador da equipa nacional inglesa de râguebi que conquistou o campeonato do mundo de 2003, na Austrália. O trabalho deste treinador, por realçar a importância da excelência, da paixão e da atenção ao detalhe, despertou a atenção de muitos gestores. Na entrevista concedida a Bolchover, Woodward destaca que para se alcançar a excelência é necessário ter paixão pelo que se faz e refere ainda



que, na sua opinião, para se gerir uma empresa bem sucedida e uma equipa vitoriosa são necessárias as mesmas competências.

Duncan Fletcher era, em 2005, o treinador da equipa britânica de críquete. Este treinador possui uma combinação rara de características que ajudam a explicar o seu sucesso: tem um grande interesse em analisar sistemas e procedimentos, ao mesmo tempo que tem a capacidade de perceber as pessoas, conseguindo que estas se comprometam e se sintam motivadas. Utilizando a linguagem da gestão, poderia, segundo Bolchover, dizer-se que Fletcher é um técnico, um estratega e um bom comunicador. Este treinador, ao comparar os mundos das empresas e do desporto, afirma: *«Eles são muito semelhantes, no sentido em que, nos dois, se tem de motivar. A única coisa que é ligeiramente diferente é que, quando se tem um problema com a equipa no comércio ou na indústria, depois de alguns avisos há um despedimento. No mundo do desporto, é diferente. Não se pode fazer isso.»*. O ex-treinador da equipa britânica de críquete acredita que para se obter o melhor das pessoas é necessário lidar com elas e motivá-las. Fletcher dá responsabilidade aos seus atletas e anima-os a pensarem por si próprios e a tomarem conta do seu destino. Chama ainda a atenção para o facto de que uma das coisas mais importantes na gestão das pessoas é escutá-las. *«Deve sempre escutar o que o seu colaborador ou jogador diz. E deixá-lo aprender com os seus erros.»*.

Bill Sweetenham defende que *«mais esforço significa mais recompensa. Mais paixão e mais compromisso significam maior satisfação.»*. O programa de transformação que este treinador preparou para a equipa nacional britânica de natação previa três elementos principais: transformação de atitude (vitória deixa de ser desejada e passa a ser esperada), mudanças no treino (60.000 m como objectivo de treino semanal) e gestão das expectativas dos outros (dirigentes, imprensa e público).

Quando Jurgen Grobler, treinador da equipa olímpica britânica de remo, fala sobre o seu trabalho, diz: *«Eu vejo o meu trabalho como um serviço, ajudando jovens atletas, motivando-os para o podium.»*, o que leva David Bolchover a considerar que o equivalente a Grobler no mundo dos negócios é um *«(...) gestor que dedica a sua vida a retirar todo o potencial dos recursos humanos à sua disposição.»*. No artigo 'Doing the Business: Rowing coach shows how to pull together', Bolchover faz referência a um estudo, da empresa Gallup, baseado em entrevistas feitas a mais de mil profissionais de uma variedade de empresas em diferentes países. Analisando os resultados do referido estudo, não restam dúvidas sobre o valor dos bons gestores para as empresas: *«Os trabalhadores talentosos necessitam de fantásticos gestores.»*

*Os trabalhadores talentosos podem integrar a empresa por causa dos seus líderes carismáticos, dos seus resultados ou dos seus programas de formação..., mas quanto tempo esses trabalhadores ficam e qual a sua produtividade são factores determinados pela sua relação com o seu superior hierárquico.»*. Bolchover acrescenta ainda que, para Grobler, o que distingue um gestor normal de um gestor como Alex Ferguson, que alcança o sucesso ao longo de décadas, é «(...) o quanto se gosta do que se faz e a forma como se está motivado como treinador.».

Ainda hoje Sir Bobby Robson é considerado por muitos como um professor de jogadores (Ronaldo) e de treinadores (José Mourinho). O treinador inglês, questionado sobre o que justificava o seu sucesso enquanto treinador, considerou que em primeiro lugar é fundamental gostar muito do que se faz e acrescentou que «*um atributo imprescindível de um bom gestor é o desejo de ajudar os outros.*».

Na obra 'Leading with the heart' (2004), já anteriormente referida, Coach K chama a atenção para o facto de que a liderança numa equipa não é singular, mas, sim, plural. Para aquele treinador, uma forma de mostrar que todos os elementos de uma equipa são importantes é fomentando a intervenção de todos nas reuniões, realçando ainda que o nível de cooperação de uma equipa aumenta tremendamente à medida que a confiança aumenta.

Retailball é um conceito que relaciona a actividade comercial no retalho com a prática desportiva federada. Os gestores comerciais desportistas exercem um estilo de liderança baseado no mundo do desporto que ajuda a que as equipas comerciais se sintam mais motivadas e alcancem melhores resultados graças à maior satisfação dos clientes das lojas.

## **2 DESENVOLVIMENTO DO CASO: COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS NA PRÁTICA DESPORTIVA E DESEMPENHO DOS GESTORES COMERCIAIS**

Os gestores de empresas podem aprender com os líderes desportivos, como é o caso, entre outros, da importância da energia, do treino, da diversão, da baixa ansiedade, do optimismo e da tranquilidade mental. Para Coach K (2004), já anteriormente referido, algumas das mais importantes competências que se adquirem na prática desportiva são: compromisso, trabalhar duro, honestidade, integridade, responsabilidade colectiva, orgulho e amizade.

Eduardo Schell e Eugenio de Andrés (2008), autores do livro 'Basuketoboru', analisam o que, no mundo do basquetebol e no mundo das empresas, consideram ser as características das equipas perfeitas. Aqueles autores realizaram um estudo, no

qual participaram mais de cento e cinquenta profissionais de primeiro nível de ambos os mundos, com uma grande experiência na criação e na direcção de equipas. Ligados ao basquetebol, participaram no estudo dirigentes, treinadores, ex-jogadores e agentes de jogadores. Participaram ainda gestores ligados a mais de trinta empresas, de entre as quais se destacam: Coca-Cola, Electrolux, Adecco, San Miguel, FNAC, Telefónica, Molten, Santander e Sanitas. Todos eles identificaram, de forma espontânea, quais as cinco características que consideravam mais importantes numa equipa.

Seguidamente, apresentam-se as características das equipas perfeitas mais valorizadas por todos aqueles que participaram no estudo.

Tab. 1 – Características das equipas perfeitas.

<b>Basquetebol</b>	<b>Empresa</b>
1. Compromisso.	1. Compromisso.
2. Espírito de trabalho.	2. Vontade.
3. Capacidade de sacrifício.	3. Lealdade.
4. Disciplina.	4. Confiança.
5. Competitividade.	5. Generosidade.
6. Apoio.	6. Profissionalismo.
7. Humildade.	7. Apoio.
8. Vontade.	8. Liderança.
9. Entrega.	9. Atitude positiva.
10. Confiança.	10. Disciplina.
11. Generosidade.	11. Humildade.
12. Atitude positiva.	12. Entrega.
13. Profissionalismo.	13. Capacidade de sacrifício.
14. Lealdade.	14. Competitividade.
15. Liderança.	15. Espírito de trabalho.

Fonte: Schell e Andrés (2008).

Eduardo Schell e Eugenio de Andrés (2008) concluem, através do seu estudo, que os membros de uma equipa perfeita são «(...) *peçoas com valores profundos: humildade, entrega, generosidade, solidariedade, etc., capazes de valorizar o sucesso dos seus companheiros, de confiar em que cada um vai fazer o melhor para a equipa.*». É muito interessante verificar que nem os profissionais do basquetebol nem os profissionais das empresas identificaram o talento como um factor crítico para a “equipa perfeita” e todos consideram o mesmo conjunto de características como sendo as mais importantes, embora as tenham ordenado de modo distinto. Afirmam ainda estes autores que, para a construção de uma equipa de êxito, assumem particular importância os três factores

seguintes: selecção adequada das pessoas que integram a equipa; formação integral dos elementos da equipa; orientação por valores compreendidos pela gestão de topo como estratégicos.

No artigo ‘Superequipas’, Cunha *et al.* (2012) pretendem compreender os segredos do sucesso das superequipas. Com esse objectivo, analisam a natureza das boas equipas em três contextos distintos – desporto, música e forças armadas – e destacam algumas boas práticas que podem ser replicadas noutras equipas, em contexto empresarial. No presente trabalho, centramo-nos no contexto desportivo e, por isso, destacamos as reflexões relacionadas com este. Para Cunha *et al.* (2012), as boas equipas preservam a «*individualidade individual*», são uma fonte de identidade positiva, oferecem oportunidades de progresso, alimentam-se de tensão criativa, desenvolvem um sentido de transcendência e mantêm-se “ligadas à terra”.

Estes autores afirmam que «*o mérito das boas equipas é tanto maior quanto o seu trabalho implica a capacidade de superação da competência individual e a demonstração de competência em termos de critérios complexos como interdependência, partilha e complementaridade.*». Para Cunha *et al.* (2012), o desporto é um terreno propício para o estudo do funcionamento das equipas e das empresas, pelas seguintes razões:

- muitos desportos são desportos de equipa, onde se exigem capacidades de funcionar em equipa;
- as equipas desportivas expõem processos que noutros contextos são de observação mais difícil; por exemplo, um treinador desportivo não sobrevive a uma sequência de derrotas, mas para se identificar o mau desempenho de um gestor pode ser necessário mais do que um trimestre;
- no desporto, os elementos da equipa recebem *feedback* explícito e regular, enquanto nas empresas é normalmente necessário esperar pela avaliação de desempenho anual;
- no desporto, a componente emocional assume uma grande importância; por exemplo, o adepto de uma equipa, tal como um seu elemento, pode expressar as suas emoções de forma extrema (gritando, praguejando, gesticulando, etc.);
- no desporto, deseja-se que os participantes “vistam a camisola”.

Cunha *et al.* chegam ao seguinte conjunto de regras que se devem aplicar na gestão de uma equipa para a tornar bem sucedida e a manter eficaz.

Tab. 2 – Seis regras na gestão de equipa.

<b>Individuais</b>	<b>De equipa</b>	<b>Organizacionais</b>
<b>Individualidade</b>	<b>Progresso</b>	<b>Transcendência</b>
As boas equipas preservam e respeitam a individualidade dos seus membros.	Uma boa equipa oferece uma plataforma para o desenvolvimento pessoal/individual. Quem passa pela equipa, melhora.	As boas equipas estão ligadas a objectivos mais vastos. Querem mudar qualquer coisa.
<b>Identificação</b>	<b>Tensão criativa</b>	<b>Ligação à envolvente externa</b>
As boas equipas são uma fonte de identidade para os seus membros.	Nas boas equipas há tensões, ciúmes e rivalidades, mas também há criação, desafio e apoio mútuo.	As boas equipas estão ligadas à envolvente externa, à organização e a outras equipas.

Fonte: elaboração da autora, a partir de Cunha et al. (2012).

Como podemos ver, as referidas regras estão divididas em regras individuais, de equipa e de organização, sendo fundamental que estas coincidam para que as equipas sejam superequipas.

Os gestores de empresas podem aprender com os líderes desportivos a importância da energia, do treino, da diversão, da baixa ansiedade, do optimismo e da tranquilidade mental. Para Coach K (2004), algumas das mais importantes competências que se adquirem na prática desportiva são: compromisso, trabalhar duro, honestidade, integridade, responsabilidade colectiva, orgulho e amizade. Quando se refere ao desporto universitário, diz: «*Que melhor lugar para aprender sobre confiança, trabalho de equipa, integridade, amizade, compromisso, responsabilidade colectiva, e tantos outros valores, do que o desporto universitário? Onde melhor aprender como lidar com o sucesso e com o fracasso? Onde melhor aprender a trabalhar com outras pessoas para ultrapassar os obstáculos que nos podem impedir de alcançar o nosso verdadeiro potencial? Onde melhor aprender a expressar apropriadamente entusiasmo, desenvolver disciplina e desenvolver competências de comunicação?*».

Susana Carrizosa (2011), no seu artigo intitulado 'Directivos de primera división', cita José Miguel González (Michel), para quem «(...) o valor indispensável que o gestor deve absorver do desportista de elite é a sua força mental.». Esta jornalista destaca ainda que «*Pep Guardiola transformou-se numa referência para os gestores espanhóis devido à sua clara vocação comercial, pois considera o público como os seus clientes.*». A jornalista espanhola cita Teresa Perales: «*O que separa um desportista de êxito de um gestor de topo é a atitude. O desportista lida com o seu interior, controla-o e sabe que os limites não*

*existem e que pode chegar onde queira. Às vezes, o gestor, tal como o desportista, tem um medo interior de ganhar, porque não sabe lidar com o fracasso que pode chegar depois do êxito (...)*». Susana Carrizosa salienta que os «*líderes nas empresas e no desporto têm em comum o sentimento de querer ser o número um.*».

No apontado artigo, a sua autora afirma que «*o alpinismo, pelo seu elevado risco e pela sua prática solitária, é um dos desportos que mais se aproximam da gestão de um líder de topo.*». Segurança, confiança e decisão são, para Edurne Pasaban, valores indispensáveis para o êxito. Esta desportista destaca a importância de «*(...) seguir o teu instinto, ter segurança em ti mesmo e não pôr em causa as decisões tomadas. Confia na experiência que tens. Quando numa montanha decides seguir, não penses no que se passa do outro lado. Em frente. Evita todos os inputs externos ou mais próximos. Confia em que a decisão que tomes será a adequada.*». Para Jesús Calleja, «*(...) gerir uma empresa e subir a oito mil metros têm em comum o risco, que o líder deve gerir muito cuidadosamente, apoiado por um grande treino, uma grande força de vontade, sacrifício, desejo e, muito importante, sentido de humor para diminuir a tensão.*». Edurne Pasaban afirma que «*um líder tem de ser comprometido e ter ambição. E, sobretudo, desfrutar com o que faz, porque de contrário vai ser difícil ou quase impossível chegar ao cimo.*». Carrizosa (2011) refere que, segundo Gallardo, nos próximos anos haverá uma fuga do talento desportivo para as empresas. Esta estudiosa da relação entre gestão e desporto afirma que «*é fácil que um gestor desportivo passe para o mundo das empresas, porque já tem adquiridos os valores da equipa, as estratégias, a maneira de cuidar dos colaboradores e de surpreender a concorrência. O gestor desportivo pode transmitir mais rapidamente e melhor todos estes valores.*».

A tecnologia está a provocar grandes alterações no modo como as pessoas fazem as suas compras e, embora a loja continue a ser o *core* do comércio, este espaço físico integra agora um vasto conjunto de canais: *online*, *call centers*, *social networking*, *digital displays* e *mobile*. Actualmente, é cada vez mais frequente os clientes utilizarem as redes sociais para obter descontos, visitarem as lojas para testar os produtos e fazerem as suas compras *online*.

Levy e Weitz consideram que «*[as] empresas retalhistas alcançam os seus objectivos financeiros gerindo os seus cinco activos críticos: localização, stock, lojas, colaboradores, e cliente.*». De entre os factores referidos, defendem que a gestão dos recursos humanos pode ser a base de uma vantagem competitiva sustentável, por três razões:

- os custos com o pessoal representam uma percentagem muito significativa dos custos totais de uma loja;
- a experiência de compra dos clientes é fortemente influenciada pelo desempenho dos profissionais que trabalham na loja;

- estas potenciais vantagens competitivas são muito difíceis de replicar por parte das lojas concorrentes.

Os autores anteriormente referidos destacam que «*uma tarefa crítica da gestão de recursos humanos é motivar os colaboradores para alcançarem os objectivos da empresa e implementarem a sua estratégia. Esta tarefa é muitas vezes difícil, porque os objectivos dos colaboradores podem ser diferentes dos objectivos da empresa.*». Para aqueles autores, existem alguns métodos que permitem motivar os colaboradores, como sejam: atribuir incentivos, implementar procedimentos e supervisionar o seu cumprimento, e fomentar a cultura organizacional.

É importante referir que, para Levy e Weitz (2007), o compromisso mútuo entre as empresas retalhistas e os seus colaboradores é construído graças ao desenvolvimento de competências (selecção e formação), dando responsabilidade aos colaboradores e criando relações de parceria (reduzindo as diferenças de *status*, fazendo promoções internas e permitindo o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal). Aqueles autores apresentam o exemplo da The Men's Wearhouse como sendo uma empresa onde a gestão de recursos humanos permite alcançar uma vantagem competitiva. Esta é uma das maiores cadeias especializadas na venda de roupa para homem, nos Estados Unidos, na qual se aplicam os seguintes factores na gestão dos recursos humanos:

- confiança e respeito, que permitem a satisfação no trabalho;
- oportunidades de aprendizagem: ninguém tem medo de cometer erros;
- equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar;
- divertir-se a trabalhar com amigos;
- celebrar os sucessos individuais e colectivos;
- promoções internas; e
- os líderes preocupam-se com as pessoas, investem tempo a escutar as suas equipas, e mostram entusiasmo quando trabalham com o propósito de alcançar os seus objectivos colectivos e individuais.

Foster *et al.* (2008) consideram que uma força de trabalho leal e comprometida é uma fonte de diferenciação e de vantagem competitiva para as empresas retalhistas.

No artigo 'Retail and the "New Normal"', pode ler-se: «*(...) Lojas que têm um gestor forte alcançam melhores resultados do que outras lojas.*». Para os seus autores, as empresas que exercem a sua actividade no comércio a retalho poderão melhorar a *performance* dos seus directores de loja se tomarem as seguintes medidas:

- identificar de forma clara as responsabilidades e as prioridades do director de loja;

- encontrar o talento certo para um desempenho excelente;
- colocar os melhores directores de loja nas melhores lojas;
- investir no desenvolvimento dos pontos fortes dos directores de loja;
- ajudar o director de loja a gerir o compromisso dos seus colaboradores.

Para O'Boyle *et al.*, existem cinco dimensões do talento de um director de loja: motivação, influência, trabalho, relação e pensamento.

Tab. 3 – Cinco dimensões do talento do director de loja.

<b>Motivação</b>	<b>Influência</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Relação</b>	<b>Pensamento</b>
Energia	Inspirador	Objectivos	Valoriza as pessoas	Criativo
Entusiasmo	Visível	Urgência	Interacção	Resultado
Competitividade	Exemplo	Paixão		Melhorar
Produtividade		Prioridade		
Serviço				

Fonte: elaboração da autora, a partir de O'Boyle, Kroenert, Tyler e Meyer (2010).

Os directores de loja com mais talento têm muita energia, vivem o seu trabalho com entusiasmo, são competitivos e produtivos e têm um grande espírito de serviço. Estes profissionais são inspiradores, tornam-se visíveis na loja e são valores de exemplo. Em termos de trabalho, sentem extrema satisfação em alcançar os objectivos, têm sentido de urgência, são apaixonados pelo retalho e têm uma grande facilidade em definir prioridades. Valorizar as pessoas (colaboradores) e ter facilidade em interagir com elas (clientes e colaboradores) são características fundamentais de um director de loja com talento. Deve ser criativo, alcançar resultados e ter uma constante vontade de melhorar a sua *performance*.

Weinberg e McDermott (2002) recorrem ao trabalho de investigação de Carron e Hausenblaus para destacar a importância da coesão nas equipas efectivas. A coesão no local de trabalho é fundamental para obter os níveis de produtividade desejados. No seu artigo científico, Weinberg e McDermott baseiam-se no trabalho de Waterman, porque este autor dá exemplos de diversas empresas onde o trabalho em equipa (coesão) tem um impacto positivo tanto no ambiente de trabalho como nos resultados alcançados pela empresa.

Para Cubeiro e Gallardo (2008), o esforço notável dos bons treinadores com o objectivo de converter um grupo de pessoas numa autêntica equipa não se encontra nas empresas. A maior parte destas actuam como se uma equipa ganhadora se pudesse improvisar. Na opinião daqueles autores, uma verdadeira equipa compõe-se de factores



tão importantes como sejam: visão partilhada, capacidade profissional de análise e tomada de decisões, papéis complementares, desenvolvimento de confiança e compromisso, aprendizagem e dinamismo da envolvente.

Weinberg e McDermott (2002) referem que a liderança é considerada importante tanto por líderes desportistas como por líderes empresariais. Estes autores recorrem ao trabalho de Covey, quando afirmam que no mundo dos negócios os líderes necessitam de confiança, visão e competências de comunicação para poderem lidar com a pressão. Recorrendo ao trabalho de Beattie, concluem que o estilo de liderança e o comportamento dos líderes são fundamentais para o sucesso das organizações (quer desportivas quer empresariais). Coach K (2004) considera que a liderança se baseia na construção de relações e na confiança, defendendo que a liderança é fundamental para enfrentar tempos de mudança.

Cubeiro e Gallardo (2008) relacionam a liderança no desporto e na gestão. Para estes autores, as qualidades dos melhores líderes empresariais coincidem com as qualidades dos grandes desportistas e dos seus treinadores, e são: tenacidade e constância, capacidade de negociação, discrição e sobriedade, flexibilidade e dinamismo, capacidade de assumir riscos, carisma, integridade, criatividade e inovação, acessibilidade, direcção de equipas, competência, visão estratégica, capacidade de gestão, comunicação e ética.

Jay (2010) considera que uma das principais tarefas de um líder empresarial é motivar a sua equipa e para o conseguir torna-se necessário chamar a atenção dos seus elementos para a visão da empresa, mantê-los concentrados nos objectivos e apoiá-los no seu trabalho. Para este autor, a motivação está relacionada com a aprendizagem constante e com a capacidade de as pessoas se desafiarem permanentemente de modo a alcançar os melhores resultados. Para Cubeiro e Gallardo (2008), as empresas que conseguem que os seus profissionais mantenham um alto nível de compromisso são as que obtêm maior produtividade e melhores resultados.

Para Arnold (2002), as melhores empresas de retalho do mundo têm em comum uma cultura motivacional, referindo que a descentralização e o acesso à informação (vendas, margens e receita) funcionam naquelas empresas como factores motivadores das suas equipas comerciais. Acrescenta ainda que a descentralização do processo de decisão é uma característica fundamental da Ahold e está na base da liderança da empresa sueca IKEA nos mercados onde actua. Segundo Arnold (2002), o facto de a Wal-Mart dar aos seus directores de loja autonomia para responderem com preços baixos aos seus concorrentes locais faz com que estes profissionais se sintam donos do negócio. É ainda importante realçar que, nesta empresa, os responsáveis de departamento conhecem as

vendas, margens e receita e também eles sentem que estão a gerir o seu próprio negócio. A descentralização que existe na Home Deport permite que os vendedores das suas lojas tenham autonomia para tomar decisões. Como complemento ao trabalho de investigação de Arnold, destacamos Higón *et al.* (2010), que, ao estudarem quais os factores que determinam a produtividade no retalho, realçam a importância da formação, da segurança no emprego e de sistemas justos de gestão da *performance* como factores de motivação dos profissionais que exercem a sua actividade naquela indústria.

Weinberg e McDermott (2002), no seu trabalho de investigação, compararam as percepções dos líderes desportivos e dos líderes empresariais relativas às razões que levam ao sucesso de uma organização. Aqueles investigadores entrevistaram 10 líderes desportivos e 10 líderes empresariais, a quem colocaram questões relacionadas com liderança, coesão do grupo e comunicação. Os entrevistados estiveram de acordo na maior parte dos factores relacionados com o sucesso da organização, e algumas das principais diferenças de opinião estiveram relacionadas com o facto de os líderes empresariais terem atribuído maior importância à honestidade e à capacidade de escutar, enquanto os líderes desportivos destacaram as interações com os outros e a comunicação como sendo factores fundamentais para o sucesso de uma organização desportiva. A conclusão mais consistente do trabalho dos autores anteriormente mencionados é de que existem mais semelhanças do que diferenças nos dois tipos de organização, no que diz respeito aos factores associados ao sucesso. A coesão, vista como a visão partilhada entre os elementos que se inter-relacionam (gestores e colaboradores nas empresas, treinadores e atletas no desporto), foi considerada crítica para se alcançar o sucesso, tanto no mundo da gestão como no do desporto. Weinberg e McDermott referem que é frequente os treinadores falarem da química e da coesão existentes na equipa como sendo factores críticos do seu sucesso. As competências de comunicação foram também consideradas essenciais para se alcançar o sucesso nas organizações, tendo os gestores destacado a importância de terem capacidade de escutar. Os líderes desportivos, por seu lado, realçaram que a falta de tempo dificulta a comunicação, devido à frequente falta de disponibilidade para interagirem com os seus atletas.

Cubeiro e Gallardo (2008), afirmam: «*Empresa e desporto convidam a aprender um com o outro (e vice-versa). Sobretudo, no desporto de alto nível e na empresa de alto rendimento, dois modelos muito competitivos baseados nos mesmos princípios: uma estratégia ganhadora, uma verdadeira equipa, emoções adequadamente canalizadas, o empenho (tenacidade, perseverança, espírito de sacrifício) e um sábio equilíbrio entre flexibilidade e ideias claras. Tudo isto com uma atitude profundamente ética.*». Estes autores consideram ainda que «*o talento, na empresa de alto rendimento e no desporto*

de alta competição, é capacidade por compromisso. E o compromisso, para que exista, necessita de um desafio que mereça a pena.». Para estes autores, empresa e desporto devem ser: «(...) luta, esforço e aprendizagem.».

Liu *et al.* (1998) defendem que existe uma sinergia e uma correlação importante entre desporto e negócios. Na sua opinião, alguns dos estudos existentes até finais dos anos 90 demonstravam que as empresas melhoram a sua eficiência, os seus recursos humanos e os seus resultados, graças à implementação de competências do desporto. Para estes autores, existe informação disponível sobre a transferência de competências do desporto para os negócios, mas não existe o conhecimento do modo como, tecnicamente, essa mesma transferência é feita. Estes académicos pretenderam identificar e caracterizar a relação entre desporto e negócios e referem que se têm identificado diferentes formas possíveis de as empresas integrarem uma cultura desportiva, como, por exemplo: promovendo o espírito competitivo entre os seus colaboradores, fomentando a camaradagem entre a equipa de gestão e os restantes colaboradores e incentivando o trabalho em equipa. Realçam que é muito comum verificar-se uma semelhança e uma correlação entre o treino desportivo e as técnicas de gestão utilizadas no mundo dos negócios, e as empresas têm muito a ganhar se tiverem a capacidade de transferir competências e técnicas de treino do desporto para a sua actividade.

Graças a Liu *et al.* (1998), podemos concluir que um contributo muito importante para compreender qual o interesse em transferir competências do desporto para os negócios é dado por Novelli. Este autor defende que o *marketing* deveria ter uma abordagem semelhante à abordagem que existe nas artes marciais, quando o objectivo é alcançar o cinturão negro. O cinturão negro, como refere, corresponde a um nível de perfeição e de conquista e, por isso, para o *marketing* alcançar o mesmo nível, os seus profissionais deverão pensar em eficiência e competência. Para Novelli, as ideias que devem estar presentes sempre que se pretende alcançar um nível mais elevado de excelência, em termos de *marketing*, são: pensamento estratégico, atenção às atitudes do consumidor e organização para o sucesso.

Katz (2001) refere que é frequente os gestores olharem para o desporto como um exemplo útil de modelos de trabalho em equipa. Esta autora pretendeu ajudar os gestores a tirarem o maior partido das comparações entre as equipas das empresas e as equipas desportivas, identificando sete lições sobre como motivar os membros de uma equipa e como estruturar a equipa e o seu trabalho. O seu estudo tem por base os desportos em que cada elemento da equipa tem um papel independente e, simultaneamente, todos os seus elementos têm de trabalhar juntos para vencer as equipas com quem competem, como, por exemplo, futebol, basquetebol, rãguebi, etc. Para Katz (2011), uma equipa

de uma empresa é um grupo de profissionais cujos elementos são independentes no desempenho de uma tarefa específica e actuam no contexto de uma organização.

Conforme se pode ver no quadro apresentado a seguir, as lições que os gestores podem aprender do desporto dividem-se, segundo Katz, em duas categorias: como motivar a equipa e como estruturar a equipa e o seu trabalho.

Tab. 4 – Lições sobre liderança de equipas.

<b>Como motivar os elementos de uma equipa?</b>	Integrar cooperação e competição.
	Conseguir vitórias iniciais.
	Evitar derrotismo.
<b>Como estruturar a equipa e o seu trabalho?</b>	Arranjar tempo para treinar.
	Fazer intervalo.
	Manter a equipa estável.
	Estudar o vídeo.

Fonte: elaboração da autora, a partir de Katz (2001).

A importância da existência da figura do gestor-treinador deve-se ao facto de este poder ajudar o colaborador da empresa a melhorar a sua *performance*, a compreender as suas forças e fraquezas e a crescer como pessoa. Utilizando o “modelo par-treinador”, os gestores podem criar uma “*performance partnership*” com o par por eles escolhido. Esta será uma parceria que, quando bem sucedida, levará a um novo comportamento, ao crescimento organizacional e a maior produtividade pessoal. Para Peters (1996), «*treinar é uma parceria. Para beneficiar do treino, a pessoa que está a ser treinada tem de estar pronta, ter vontade e ser capaz de: mudar; pedir ajuda; partilhar feedback; examinar modos de melhorar; aprender com o que acontece e não o esconder; tentar abordagens novas e diferentes; escutar abertamente, e não na defensiva.*».

### 3 METODOLOGIA

Em termos de ferramentas metodológicas, foram utilizados dados secundários e dados primários. Relativamente aos primeiros, destaca-se a informação recolhida junto do Instituto Nacional do Desporto e da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. Os dados primários resultam de uma fase de investigação qualitativa (entrevistas) e de uma fase de investigação quantitativa (questionário). A fase de investigação qualitativa realizou-se com o objectivo de complementar a fase de investigação quantitativa e, deste modo, ajudar a posterior interpretação dos resultados.

Foram realizadas 15 entrevistas no último trimestre de 2013. Os entrevistados exercem a sua actividade profissional ligada à gestão em empresas de retalho, e todos

eles lideram equipas sendo anteriores desportistas, em muitos casos treinadores desportivos pelo que foi por nós considerado que o seu contributo acrescenta valor ao presente trabalho de investigação.

A fase de investigação quantitativa consistiu na realização de um questionário aplicado a um conjunto de gestores comerciais de três insígnias (Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin) com passado de prática desportiva federada. Com a aplicação do referido questionário, presencial, pretendia-se compreender se estes profissionais do retalho consideram que o seu passado desportivo tem influência no seu desempenho profissional. Esta foi a primeira vez que, em Portugal, um questionário com este objectivo foi aplicado a um conjunto de profissionais do retalho. A amostra obtida foi de 110 respondentes.

#### **4 PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES**

A capacidade de ultrapassar os momentos difíceis, a valorização do planeamento do trabalho e sua execução e o reconhecimento da meritocracia são as mais importantes competências que se adquirem através da prática desportiva federada, segundo os entrevistados.

Há competências que se desenvolvem e se potenciam no contexto desportivo, tais como: liderança pelo exemplo, saber estar em equipa, atitude comportamental, comunicação, motivação, partilhar o conhecimento e gestão da mudança. Um antigo treinador de basquetebol considerou apenas os desportos colectivos, pois defende que há diferenças importantes na comparação destes com os desportos individuais, e destacou a importância da liderança, da capacidade de gerir pessoas e da motivação. Refere a comunicação, a capacidade de coordenação e de trabalho em equipa, o pensamento tático e estratégico e o conhecimento das potencialidades dos recursos humanos como sendo as competências de gestão que se adquirem através da prática desportiva federada.

Relativamente ao papel dos treinadores na formação dos futuros profissionais de gestão, acreditam que um bom treinador maximiza o potencial de cada atleta, para que a equipa obtenha os melhores resultados possíveis. O treinador tem de saber motivar e orquestrar talentos e, para estes gestores, o desafio que se coloca ao treinador desportivo é idêntico ao encontrado diariamente pelos profissionais de gestão. O papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão depende do treinador em questão. Como exemplo, refere-se que não acreditam num treinador de futebol que não tenha a capacidade de se afirmar como líder. Para um dos entrevistados, os treinadores devem ter a preocupação de formar as pessoas, mas são os jogadores que fazem os bons

treinadores. Acredita que um treinador tem pontos de vista que são muito interessantes para um futuro profissional de gestão, pois o seu quotidiano é passado a liderar (jogadores e equipa técnica) e a gerir (um sem-número de acontecimentos distintos).

Em geral, a opinião é que o desporto estimula a paixão, a disciplina, a coragem, a liderança, a responsabilidade e a resiliência, como nenhuma outra actividade. Tomaz Morais, o antigo treinador da selecção nacional de rãguebi acredita que os profissionais com passado de prática desportiva, pelo facto de terem lidado sistematicamente com vitórias e derrotas, são mais fortes. Segundo ele, estes profissionais dominam o *stress*, para eles a ansiedade não é um problema, e controlam as emoções. Destaca ainda que esses profissionais sabem que para ganhar é preciso transpirar.

Considera-se que quem teve uma actividade de prática desportiva tem forçosamente os seguintes valores: compromisso, respeito, sacrifício, lealdade e solidariedade. Afirma um jovem treinador de basquetebol que está convicto de que um desportista será sempre um profissional diferente e refere que os profissionais com passado desportivo federado são pessoas com capacidades acima da média, porque treinam essas mesmas capacidades em ambientes competitivos, onde só importa o resultado final.

Quando questionados sobre quais as principais competências de gestão adquiridas enquanto atletas federados, os entrevistados destacaram:

- resiliência, organização do tempo, ambição, disciplina (autodisciplina e disciplina de equipa), desejo de vencer, agressividade (no bom sentido) na perseguição do objectivo, orientação para resultados, liderança, competências de relação interpessoal, gestão das emoções, autoconhecimento, luta por objectivos, rigor, dedicação e espírito de equipa;
- capacidade de análise, capacidade de definição de objectivos e de execução sistemática e disciplinada de acções com vista ao sucesso, capacidade de gestão do stress e da ansiedade, capacidade de gerir a diversidade, capacidade de trabalhar sobre pressão, capacidade de sacrifício e capacidade de trabalho;
- noção de que, com trabalho (treino), a performance pode ser melhorada de forma inesperada;
- gestão de recursos: a dosagem de treinos e esforço físico é uma ferramenta bastante aplicável à gestão de um negócio;
- pensar a médio, longo prazo: todo o esforço investido poderá não trazer retorno imediatamente, mas a longo prazo é praticamente garantido.

Relativamente à questão onde se pretende saber de que forma o passado desportivo tem influenciado o percurso profissional dos entrevistados realça-se a seguinte afirmação: «*Tal como atleta, encaro o trabalho como uma forma de atingir uma meta, o que me leva a um empenho nas tarefas muito acentuado.*».

No que respeita ao que distingue os ex-atletas entrevistados de outros profissionais que não tenham praticado desporto federado, as respostas obtidas focam os seguintes aspectos:

- resiliência e forma de encarar os fracassos;
- maior auto-estima, maior facilidade em trabalhar em equipa e em assumir responsabilidade, maior determinação e atitude inspiradora de confiança, espírito de competição mais apurado, maior resistência física e psicológica;
- pragmatismo e maior resistência física e psicológica às adversidades;
- capacidade de sofrimento, força de vontade, disciplina e liderança;
- capacidade de sacrifício, capacidade para integrar uma equipa, flexibilidade na relação interpessoal, trabalhar em circunstâncias em que o reconhecimento e recompensa ou não existem ou estão adiados;

Todos os ex-atletas dizem que recorrem ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis: «*(...) são sempre momentos de introspecção pessoal, normalmente para me evocar a mim próprio enquanto atleta. Pergunto-me muitas vezes o que faria eu mesmo, numa situação idêntica, enquanto atleta.*».

## BIBLIOGRAFIA

Arnold, S. J. (2002): Lessons learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (11): 562-570.

Bolchover, D. Sports shows how to win. *The Sunday Times*. 19 Jun. 2005. (Consult. 30 Abr. 2011). Disponível em <http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/Migration/article138131.ece>

Bolchover, D. Special Report: Cricket lessons for big business. *The Sunday Times*. 26 Jun. 2005. (Consult. 30 Abril 2011). Disponível em <http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/business/article138838.ece>

Bolchover, D. Take the plunge and learn to love success. *The Sunday Times*. 3 Jul. 2005. (Consult. 30 Abr. 2011). Disponível em: <http://thesundaytimes.co.uk/sto/Migration/article139581.ece>

Bolchover, D. Doing Business: Rowing coach shows how to pull together. *The Sunday Times*. 10 Jul. 2005. (Consult. 30 Ago. 2011). Disponível em <http://highperformancerowing.net/journal/2011/7/30/doing-the-business-with-jurgen-grobler.html>

Bolchover, D. Turn your team into champions. *The Sunday Times*. 17 Jul. 2005. (Consult. 30 Abr. 2011). Disponível em <http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/Migration/article141284.ece>

Carrizosa, S. (2011): Directivos de primera división. E, Pais Negocios, 23 de Outubro, 36.

Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008): Liderazgo, Empresa y Deporte. Madrid: LID.

Cunha, M. P., Habib, N., Rego, A., Abrantes, A., Almeida, P. L., Viana, M. F., Palma, P. e Afonso, P. L. (2012): Superquipas. Universidade Nova de Lisboa, 1-26.

Foster, C., Whysall, P. e Harris, L. (2008): Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(4): 423-435.

Higón, D. A., Bozkurt, Ö, Clegg, J., Grugulis, I. Salis, S., Vasilakos, N. e Williams, A. M. (2010): The Determinants of Retail Productivity: A Critical Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 201-217.

Jay, J. Lead and Motivate – Not Just Your Team, But Yourself Too. *EHSToday*. 6 Abr. 2010. (Consult. 14 Out. 2011). Disponível em: [http://www.lane4performance.com/Lane4-survey\\_results-Whats-motivating-you.html](http://www.lane4performance.com/Lane4-survey_results-Whats-motivating-you.html)

Katz, N. (2001): Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, 15 (3): 56-67.

Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004): Leading with the heart. 2ª ed. Nova Iorque: Business Plus.

Levy, M. e Weitz, B. A. (2007): Retailing Management. 6ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Liu, J., Srivastava, A. e Woo, H. S. (1998): Transference of skills between sports and business. *Journal of European Industrial Training*, 22 (3): 93-112.

O'Boyle, E., Kroenert, R., Tyler, J. e Meyer, E. (2010): Retail and the "New Normal". *Gallup Management Journal*, Abril.

Peters, H. (1996): Peer Coaching for Executives. *Training & Development*, Mar., 39-41.

Schell. E. e Andrés, E. de. (2008): Basquetoboru. Madrid: ESIC.

Weinberg, R. e McDermott, M. (2002): A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14: 282-298.



## SOBRE O ORGANIZADOR

**DAVID GARCÍA MARTUL** (david.martul@urjc.es) (ORCIDId: <https://orcid.org/0000-0002-0160-9374>). Profesor del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología de la Facultad de Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Graduado en Historia en la Universidad de Santiago de Compostela y Graduado en Documentación en la Universidad Carlos III de Madrid. Doctor Europeo en Documentación por esta última universidad. Ha impartido docencia en numerosas universidades tanto en España, Universidad Carlos III de Madrid y Universidad Rey Juan Carlos, como en Universidades Europeas como la School of Journalism, Media and Cultural Studies de la University of Cardiff, en la University of Sheffield, la University of Brighton en Reino Unido o la HoogeSchool de Rotterdam. También ha sido docente en la Universidad de Guadalajara (México) y la UNAM. Ha participado en proyectos de investigación internacionales tanto con países europeos como africanos (con la Universidad Cheik Anta Diop y la Universidad de Cabo Verde) en el campo de la cooperación interuniversitaria para el desarrollo de herramientas de alfabetización digital. Cuenta con más de 60 trabajos de investigación científica en los campos de la Alfabetización Digital y Mediática, Documentación y Comunicación.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accidente ferroviário 108, 109, 110

Aluguéis corporativos 318, 319

Ambiente 3, 6, 7, 8, 10, 65, 66, 76, 99, 129, 144, 145, 146, 150, 155, 161, 167, 195, 200, 228, 232, 233, 237, 246, 248, 289, 309, 320, 329, 332, 337, 342, 370, 422, 428, 432, 433, 438, 441, 444, 450, 483, 488, 489, 521

Análise envoltória de dados 252, 253, 257, 259, 264

Antivalores 516, 519, 524

Apoio institucional 53, 448, 451, 452, 460, 461

Aptidões dos gestores 300

Arbitraje social 86, 89, 94

Atendimento ao público 19, 21, 33, 34, 37

Atualização de literatura 278

Audit 266, 267, 269, 273, 274, 276

Auxílio-reclusão 71, 72, 73, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85

### B

Big data 387, 388, 390, 391, 394, 395, 398, 399

### C

Campo Benfeito 448, 449, 452, 453, 454, 456, 459, 460, 462, 466, 471, 472, 473

Carreira 241, 242, 245, 246, 247, 250

Cidadã 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70

Cohesión social 96, 98, 99, 105, 107

Comportamento do consumidor 172, 173, 177, 178, 183, 184, 278, 287, 282, 416, 421, 422, 423, 427

Comunicación 91, 93, 104, 110, 113, 114, 134, 137, 138, 200, 503, 505, 510

Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela 482, 483, 484, 489, 493

COSO 128, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Cultura 10, 17, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 69, 70, 76, 127, 135, 139, 153, 163, 168, 187, 245, 287, 308, 310, 312, 347, 351, 363, 388, 395, 423, 428, 430, 431, 432, 433, 434, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 455, 457, 458, 459, 463, 466, 467, 468, 469, 474, 478, 479, 480, 487, 488, 491, 500, 508, 512, 516, 522

Custos de informação 346, 348, 349, 350, 351, 352, 355, 360, 362

## D

Dados em painel 201, 346, 354, 357

Decisiones 94, 98, 99, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 133, 134, 135, 137, 138, 197, 503, 508

Demonstrações contábeis 252, 253, 254, 256, 260, 261, 263, 264

Desastres 98, 99, 106, 108, 109

Desenvolvimento de jogos 38, 41, 42, 45, 47, 48, 50, 53, 59, 60

Desenvolvimento local 15, 328, 334, 343, 344, 444, 457, 459, 463, 480, 501

Desenvolvimento sustentável 228, 329, 339, 408, 428, 443, 463, 468, 469, 479, 480, 488, 489

Desplazamiento 515, 516, 519, 524

Desporto 10, 300, 301, 302, 303, 305, 306, 307, 310, 311, 312, 313, 315, 316

Diagnóstico situacional 186

Diversidade 68, 69, 166, 176, 241, 242, 248, 249, 250, 251, 315, 408

## E

E-commerce 248, 416, 417, 418, 419, 424, 426

Economia da cultura 51, 439, 463, 480

Economias à escala 201

Economia social 170, 440, 463, 466, 469, 470, 478

Educación superior 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 197, 198, 199, 200, 506

Empreendedorismo 184, 340, 448, 449, 450, 451, 455, 457, 460, 461, 463, 465, 466, 467, 478, 480

Empreendedorismo rural 448, 449, 450, 451, 457, 460

Empresas 38, 40, 41, 44, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 74, 98, 126, 130, 131, 134, 135, 137, 138, 139, 145, 146, 151, 155, 156, 157, 162, 163, 164, 168, 185, 195, 201, 237, 238, 240, 243, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 278, 294, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 322, 347, 349, 350, 351, 365, 366, 370, 376, 386, 387, 388, 392, 393, 394, 395, 409, 413, 415, 417, 418, 419, 420, 425, 426, 427, 433, 436, 438, 449, 450, 451, 460, 479, 489, 502, 503, 505, 507, 508, 510, 514

Ensino Universitário 141

ERM 2017 266, 267, 269, 270, 272, 273, 274, 275, 277

Escolha de universidade 172

Estado e sociedade civil 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14

Estrategia 4, 98, 105, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 136, 138, 195, 198, 503

Estratégia de Internacionalização da Marca 365  
Extensão do self 172, 173, 174, 177, 180, 182, 183  
Externalidades do capital humano 201

## F

Financial frauds 266, 267  
Função de produção 201, 258  
Función cognoscitiva 186, 196  
Funciones universitarias 186, 199  
Función ideológica 186, 198

## G

Games 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 53, 54, 56, 57, 58, 62, 63  
Gastronomia típica 483, 484, 487  
Gerencia 125, 126, 127, 128, 131, 135, 138, 139, 140, 190  
Gestão de Equipas Empresariais-Comerciais 300  
Gestão pública 10, 19, 76, 481  
Gestión del riesgo 96, 99, 106  
Globalización 139, 187, 189, 199, 503  
Governança 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 250, 431, 436, 439, 446, 448, 469  
Governança da AML 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

## H

Home bias 346, 347, 349, 350, 351, 352, 353, 360, 361, 362, 363, 364

## I

Imperativo tecnológico 241  
Indústria criativa 38, 40, 57, 58  
Información 109, 110, 111, 112, 113, 114, 117, 122, 123, 127, 128, 135, 136, 190, 193, 200, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 511, 512, 523  
Innovación 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 125, 126, 129, 139, 140, 186, 188, 200, 506, 514  
Innovación social 96, 98, 99, 100, 101, 103, 105  
Investimento estrangeiro 346, 347, 348, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 360  
ISO 31000 266, 267, 272, 273, 274, 275, 277

## J

Justiça 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 74, 76, 80, 83, 163, 167, 469

## L

Liderança 33, 300, 303, 304, 310, 311, 313, 314, 315, 316, 367, 368, 385, 386

## M

Marketing de conteúdo 387, 391, 420

Marketing de rede 372, 376, 384, 385, 386

Marketing digital 372, 387, 388, 390, 393, 395, 397, 398, 399, 416, 417, 419, 420, 424, 426, 427

Marketing multinível 372, 376

Marketing público 300, 365, 372, 387, 388, 395, 397, 401

Marketing relacionado com causas 372

Marketing social 372, 401, 408, 409, 413, 414

Marketing turístico-público 387

Mercado de trabalho 160, 161, 166, 169, 248

Mercado imobiliário 319

Metodologias ativas 241, 242, 250

Mobile Marketing 387, 388, 392, 401, 402, 409, 410, 411, 414

Modelos de análise de decisão 252

Mudança 19, 53, 70, 77, 160, 161, 163, 166, 168, 169, 184, 244, 251, 310, 314, 344, 375, 388, 409, 445, 469

Município 9, 12, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 34, 64, 67, 68, 69, 449, 457

## O

Organização 4, 5, 10, 11, 16, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 48, 67, 70, 74, 142, 144, 145, 157, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 174, 175, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 237, 238, 239, 245, 256, 261, 294, 306, 311, 312, 313, 315, 330, 344, 372, 374, 412, 413, 419, 420, 429, 431, 442, 446, 450, 454, 457, 468, 483, 485, 500

## P

Participação 1

Percepción social del riesgo 96, 99, 100, 102, 104, 105

Pesquisas relevantes 278

Pilares 167, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 239, 242, 484  
Planeamento 8, 9, 16, 227, 228, 229, 231, 232, 234, 235, 237, 238, 239, 314, 437, 438, 439, 441, 449, 452, 486  
Políticas culturais 38, 40, 42, 44, 51, 56, 58, 468, 481  
Política social 15, 71, 168, 345  
Políticas públicas 1, 2, 3, 4, 5, 7, 13, 14, 15, 17, 18, 38, 40, 42, 43, 44, 47, 51, 56, 58, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 85, 92, 256, 294, 339, 340, 345, 431, 434, 436, 437, 440, 463, 468, 479, 518  
Portugal 1, 2, 10, 15, 16, 17, 108, 161, 166, 168, 201, 202, 203, 204, 212, 223, 225, 226, 227, 230, 232, 240, 266, 300, 314, 346, 348, 353, 354, 365, 368, 372, 375, 379, 387, 395, 401, 408, 428, 429, 430, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 451, 454, 457, 461, 463, 464, 466, 470, 472, 473, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 489, 490, 499, 500  
Previdência social 71, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 84  
Produtor de maracujá 328  
Publicidade e Propaganda 141, 143, 144, 146, 147, 148, 152, 156, 157, 158

## Q

Qualidade em saúde 19, 37

## R

Região de Montemuro 448, 449, 454, 460, 477  
Responsabilidade social 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 170, 365, 366, 369, 372, 401, 408, 413, 414, 415  
Responsabilidade Social Corporativa 141, 142, 143, 145, 149, 152, 157, 158, 401, 408  
Restaurativa 64, 65, 67, 68, 69, 70, 89

## S

Saúde 10, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 37, 75, 76, 166, 169, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 239, 240, 283, 332, 336, 342, 345, 372, 374, 376, 401, 408, 409, 412, 441, 454  
Sector de moldes 201  
Segurança 6, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 73, 75, 76, 166, 169, 243, 253, 307, 311, 318, 394, 441, 444, 472, 488  
Sexual 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524  
Situação socioeconômica 328, 330, 331, 336

Sociedades desiguales 86

Sudamérica 86

Sustentabilidade 2, 144, 147, 148, 150, 157, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 238, 239, 240, 330, 428, 433, 437, 444, 457, 468, 478, 486, 497

## T

Tecnología 25, 26, 39, 45, 76, 93, 185, 187, 189, 190, 200, 201, 241, 242, 243, 244, 245, 250, 300, 307, 344, 394, 399, 409, 414, 427, 428, 433, 437, 438, 444, 450, 460, 479, 503, 506

Tendências 70, 136, 191, 201, 281, 291, 318, 319, 387, 388, 390, 391, 395, 398, 400, 422, 435, 446, 487, 488, 500

Território 2, 5, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 26, 102, 196, 366, 411, 428, 433, 436, 437, 438, 443, 444, 446, 451, 457, 463, 464, 465, 473, 475, 478, 479, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 495, 497, 498, 513, 520

Territórios baixa densidade 463

Trabajo Social Forense 86, 87, 90, 95

Transformación adaptativa 96

Transtorno da Compra Compulsiva 278, 294

Triaje 109

Turismo 40, 192, 200, 340, 395, 397, 398, 400, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 449, 457, 460, 468, 478, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 491, 497, 499, 500, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 516, 519, 520, 523, 524

Turismo gastronómico 482, 483, 484, 485, 486, 497, 499

## V

Víctima 89, 111, 114, 115, 118, 516, 517, 518, 519, 521, 522, 524



**EDITORA  
ARTEMIS**