

CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E
ABRINDO CAMINHOS

JORGE JOSÉ MARTINS RODRIGUES
MARIA AMÉLIA MARQUES
(Organizadores)

VOL X



EDITORA
ARTEMIS
2023

CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS:

INTEGRANDO SABERES E
ABRINDO CAMINHOS

JORGE JOSÉ MARTINS RODRIGUES
MARIA AMÉLIA MARQUES

(Organizadores)

VOL X



EDITORA
ARTEMIS

2023



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

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

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

Conselho Editorial

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



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

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

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

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

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Edição bilíngue

ISBN 978-65-87396-98-9

DOI 10.37572/EdArt_301023989

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

CDD 307

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



APRESENTAÇÃO

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

Embora discutível, a metodologia seguida na organização destes dez volumes procurou privilegiar artigos que abordassem novas tendências e/ou problemáticas transversais relevantes, adotassem metodologias mais holísticas e/ou modelos de investigação aplicada, apresentassem estudos de caso e procurassem ser reflexivos. Nesse contexto, este volume está organizado em quatro grandes eixos – Comércio internacional, Saúde, Formação no ensino e Impactos das políticas públicas.

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

Assim, o eixo Comércio internacional é composto por cinco artigos, onde se realçam os padrões como normas de uso generalizado em determinadas actividades produtivas que pretendem facilitar o comércio internacional, garantindo uniformidade de características aos produtos que delas resultam. Para tal, as organizações intervenientes devem cultivar um clima organizacional de abertura ao exterior, procurando uma maior eficiência no seu processo de produção. A criação de marca própria, por outro lado, poderá proporcionar uma alavancagem nas suas receitas ou ser mesmo um atractor para organizações prestadoras de serviços.

O eixo Saúde é composto por seis artigos. Os cuidados de saúde devem ser diferenciados em função das necessidades do público-alvo, devendo evitar-se uma sobrecarga de trabalho do voluntarismo dos cuidadores informais. A informação sobre os benefícios das plantas medicinais é transmitida entre gerações, no seu contexto comunitário, embora nem toda a medicina tradicional seja aplicável à saúde mental. Contudo, esta é afetada negativamente pelo isolamento social do idoso. Os delitos contra a saúde pública, nomeadamente o uso de estupefacientes e psicotrópicos, é alvo de punição criminal.

O eixo Formação no ensino, num total de sete artigos, começa por distinguir a ciência da pseudo-ciência, e enfatiza o fato de haver cada vez mais mulheres a participarem na conceção e criação de conhecimento. Esta capacidade acrescida de criar conhecimento é crucial para a formação de docentes inclusivos que sejam facilitadores do proceso de construção e partilha responsável do mesmo, devendo

para isso usadas estratégias pedagógicas assentes em tecnologias de informação e comunicação. O consumo de álcool tem repercussões negativas quer na saúde quer no desempenho académico.

O eixo Impactos das políticas públicas é constituído por sete artigos que realçam os efeitos benéficos que se procuram obter com a promoção de políticas públicas, as quais pretendem alcançar níveis de eficiência e eficácia no reforço da prestação de serviços públicos de qualidade. Hoje, essa promoção recorre à combinação e interatividade de meios multimedia e da infografia, seja para a difusão de mensagens políticas, sensibilização às alterações climáticas, reinterpretação de eventos sociais ou análises financeiras.

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

Jorge Rodrigues, ISCAL/IPL, Portugal

Maria Amélia Marques, IPS/ESCE, Portugal

SUMÁRIO

COMÉRCIO INTERNACIONAL

CAPÍTULO 1..... 1

STANDARDS, QUALITY AND RISKS

Alcina de Sena Portugal Dias

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239891

CAPÍTULO 2..... 18

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MIELERA MEXICANA

Roger Manuel Patrón Cortés

Román Alberto Quijano García

Giselle Guillermo Chuc

Carlos Alberto Pérez Canul

Charlotte Monserrat Llanes Chiquini

Diana Concepción Mex Alvarez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239892

CAPÍTULO 3..... 26

PROYECTO -APLICATIVO, FACTIBILIDAD SIEMBRA-COSECHA Y VENTA DEL FRIJOL POR LOS EJIDATARIOS UBICADOS EN EL MARGEN DERECHO DEL RIO SANTIAGO EN SANTIAGO IXCUINCLA NAYARIT

Ileana Margarita Simancas Altieri

Heriberta Ulloa Arteaga

María Asunción Gutiérrez Rodríguez

Iliana Josefina Velasco Aragón

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239893

CAPÍTULO 4..... 36

ADIDAS –ABORDAGEM AO MODELO DE GESTÃO

Ana Pereira

Bruna Santos

Leonor Esteves

Patrícia Mendes

Adalmiro Pereira

Tânia Teixeira

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239894

CAPÍTULO 5.....62

MARKETING DE CIDADES TURÍSTICAS: A IMAGEM MERCADOLÓGICA SÃO JOSÉ DE RIBAMAR COMO DESTINO TURÍSTICO DA ILHA DE SÃO LUÍS, NO ESTADO DO MARANHÃO (BRASIL)

Almilene de Oliveira do Vale

Fabio Abreu Santos

Rafael Aguiar do Vale

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239895

SAÚDE

CAPÍTULO 6.....77

INTERVENÇÕES DO ENFERMEIRO ESPECIALISTA EM ENFERMAGEM COMUNITÁRIA COM AS CRIANÇAS COM NECESSIDADES DE SAÚDE ESPECIAIS: SCOPING REVIEW

Ana Margarida Andrade Costa França

Vera Filipa da Silva Bizarro

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239896

CAPÍTULO 7 93

A SOBRECARGA DO CUIDADOR INFORMAL DA PESSOA DEPENDENTE, EM CONTEXTO DE ECCI: CONTRIBUTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM GUIA DO CUIDADOR

Andreia Isabel Canas Simões dos Santos

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239897

CAPÍTULO 8.....107

LOS SEMILLEROS DE PLANTAS MEDICINALES COMO ESTRATEGIA PEDAGÓGICA SOCIAL PARA FOMENTAR Y PROMOVER LA DIVERSIDAD BIOCULTURAL

Bernardo Javier Tobar Quitiaquez

Claudia Patricia Chazatar Ceballos

Silene del Socorro Fuelantala Tarapues

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239898

CAPÍTULO 9.....123

O IMPACTO DO ISOLAMENTO SOCIAL DURANTE A PANDEMIA POR COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DO IDOSO

Marcela Isabel Canas Simões dos Santos

 https://doi.org/10.37572/EdArt_3010239899

CAPÍTULO 10.....143

PROTECCIÓN JURÍDICA DE SALUD DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES CON TEA

Fátima Elizabeth Villalba

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398910

CAPÍTULO 11.....153

INVESTIGACIÓN DE POLÍTICA CRIMINAL EN MATERIA DE DELITOS CONTRA LA SALUD RELACIONADOS CON ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICOS

Giuseppe Francisco Falcone Treviño

Sergio Rafael Hernández

Zaida Leticia Tinajero Mallozzi

Joel Luis Jiménez Galán

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398911

FORMAÇÃO NO ENSINO

CAPÍTULO 12.....193

LA CIENCIA Y LA PSEUDOCIENCIA: DILEMA

Elvia Ojeda-Landirez

Olmedo Secaira-Flores

Narcisa Castro-Chávez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398912

CAPÍTULO 13.....208

LAS MUJERES EN LA CIENCIA. ANÁLISIS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D) DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE A NIVEL CENTRAL

Fermina Mauriño

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398913

CAPÍTULO 14.....215

LA INVESTIGACIÓN EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE ODONTOLOGÍA DE LA UAZ

Jesús Rivas-Gutiérrez
Christian Starlight Franco-Trejo
José Ricardo Gómez-Bañuelos
Martha Patricia de la Rosa-Basurto
Luz Patricia Falcón-Reyes
Martha Patricia Delijorge-González
Georgina del Pilar Delijorge-González

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398914

CAPÍTULO 15 227

PRÁCTICAS EDUCATIVAS DEL PROFESORADO EN LA FORMACIÓN INICIAL DE DOCENTES INCLUSIVOS

Marco Antonio Gamboa Robles
María Julieta Maldonado Figueroa
María Angélica Quiroz Leyva

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398915

CAPÍTULO 16.....241

LA CONSTRUCCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN SOCIAL DEL “BUEN DOCENTE” EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Jesús Rivas Gutiérrez
María Dolores Carlos Sánchez
Nubia Maricela Chávez Lamas
María Elisa Escareño Espinosa
Elizabeth Aguirre Medina
Ana Karen González Álvarez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398916

CAPÍTULO 17250

EL USO DE LAS TIC EN PROFESORES DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y LAS ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

Patricia Llanes Rodríguez
Blanca Valenzuela
María Fernanda Córdova López

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398917


CAPÍTULO 18.....264

CONSUMO DE ALCOHOL EN UNA MUESTRA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS PERUANOS

Jose Yvan Vargas Bourguet

Fidel Ernesto Crisanto Gómez

Alex Alonso Pinzón Chunga

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398918

IMPACTOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

CAPÍTULO 19.....271

LOS RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

María Eugenia Senties Santos

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398919

CAPÍTULO 20.....279

DISEÑO DE UN SOFTWARE INTERACTIVO MULTIMEDIA RELACIONADO AL TEMA DE LOS MATERIALES CERÁMICOS

Ileri Aydee Sustaita Torres

Osbaldo Vite Chávez

Luis Humberto Mendoza Huizar

Eduardo García Sánchez

Francisco Javier Martínez Ruíz

José Manuel Cervantes Viramontes

Miguel Ángel García Sánchez

Ana Lourdes Aracely Borrego Elías

Verónica Torres Cosío

Luis Eduardo Bañuelos García

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398920

CAPÍTULO 21.....294

INFOGRAFÍA COMO GÉNERO DEL PERIODISMO DIGITAL

Guadalupe Hortencia Mar Vázquez

María Teresa de Jesús Arroyo

Miguel Ángel Barragán Villarreal

José Orlando Reyna Fernández

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398921

CAPÍTULO 22305

A UTILIZAÇÃO DO TWITTER PELOS PARTIDOS POLÍTICOS PORTUGUESES EM CONTEXTO PRÉ-ELEITORAL: AS ELEIÇÕES LEGISLATIVAS DE 2019

Gonçalo Ginestal Albuquerque

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398922

CAPÍTULO 23317

DOS TRÓPICOS À TUNDRA: COMO O AQUECIMENTO GLOBAL ALTERA A DINÂMICA DA BIODIVERSIDADE

Reinaldo Dias

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398923

CAPÍTULO 24338

LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE 1968: DIVERGENCIAS DISCURSIVAS ENTRE EL ESTADO MEXICANO Y EL MOVIMIENTO ESTUDIANTIL, DESDE LA CULTURA Y LA IDENTIDAD

Juan Porras Pulido

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398924

CAPÍTULO 25350

ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS ECUATORIANAS

Juan Carlos Muñoz Briones

María Beatriz García Saltos

Marjorie Katherine Crespo García

Aura Rosalía Zhigue Luna

 https://doi.org/10.37572/EdArt_30102398925

SOBRE OS ORGANIZADORES367

ÍNDICE REMISSIVO368

CAPÍTULO 4

ADIDAS –ABORDAGEM AO MODELO DE GESTÃO

Data de submissão: 03/08/2023

Data de aceite: 25/08/2023

Ana Pereira
ISCAP-P Porto

Bruna Santos
ISCAP-P Porto

Leonor Esteves
ISCAP-P Porto

Patrícia Mendes
ISCAP-P Porto

Adalmiro Pereira
Professor
Membro CEOS
ISCAP-P Porto

<https://orcid.org/0000-0001-6206-7735>

Tânia Teixeira
Professora

ISCAP-P Porto

<https://orcid.org/0000-0002-7383-2938>

RESUMO: “Impossible is Nothing”. Este foi o primeiro slogan da Adidas, empresa escolhida para elaborar o presente trabalho. Neste trabalho iremos abordar as motivações que levaram à criação da marca, assim como todo o processo de gestão envolvido para que a

empresase tornasse o que é hoje, atendendo ao propósito criado pelo fundador Adolf Dassler. Decidimos optar pela Adidas por se tratar de uma empresa que apesar de ter passado por várias adversidades como guerras, crises políticas, escassez de matérias-primas e até conflitos familiares conseguiu reerguer-se com bastante inovação e criatividade. A partir desta análise iremos perceber todos os passos do processo de planeamento e organização, controlo e direção que foram tomados antes, durante e após a criação da marca até aos dias de hoje. Indicando as estratégias usadas não só perante dificuldades e erros como também quando percebidas oportunidades para a ascensão e propagação da marca. A fundamentação do nosso trabalho terá por base pesquisa de estudos de mercado, artigos, entrevistas a pessoas ligadas a marca e questionários.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Adidas. Organização. Hierarquia.

1 A HISTÓRIA

Adidas é uma marca alemã fundada por Adolf Dassler que teve o seu início em 1920 na cidade de Herzogenaurach. Foi na lavanderia de sua mãe que Adolf, junto com um experiente sapateiro Karl Zech, começou verdadeiramente a desenvolver os primeiros sapatos, após observar de que não havia

equipamentos desportivos adequados para cada modalidade. Cerca de 3 anos mais tarde Adolf trouxe o seu irmão mais velho, Rudolf, para trabalhar consigo, e denominou a empresa de “Gebrüder Dassler Sportschuhfabrik” (fábrica de calçado desportivo Dassler Brothers), listado no Registo comercial em 1 de julho de 1924.

Na altura, eles tinham uma dúzia de trabalhadores e produziam cerca de 50 pares de sapatos por dia, no entanto, com o aumento da demanda necessitaram de um segundo local para a produção, um espaço não utilizado na cidade, ao lado da estação de comboios. Neste local instalaram mais máquinas e aumentaram o número de funcionários de 12 para 25, produzindo cerca de 100 pares de calçados diariamente.

Foi em 1929 que foram registradas as primeiras patentes da marca, cerca de um ano depois da corredora alemã Lina Radke ter usado uns sapatos da marca nos Jogos Olímpicos de verão em Amesterdão e atingido o recorde mundial. Este acontecimento levou a que se desse uma crescente procura dos sapatos, ainda mais impulsionada com os Jogos Olímpicos que ocorreram na Alemanha em 1936, o que resultou no conhecimento da marca por atletas no mundo inteiro.

Fig. 1: Jesse Owens usou os sapatos de corrida de Gebrüder Dassler brancos e foi o estrela dos Jogos Olímpicos de 1936, em Berlim.



Esse crescimento levou à necessidade de abertura de uma terceira fábrica na rua Würzburger em Herzogenaurach, em que trabalhavam 118 funcionários, produzindo 1000 pares de sapatos para onze modalidades distintas. No entanto, com o início da Segunda Guerra Mundial em 1939, esta acabou por fechar pouco tempo depois.

Neste ano a empresa Dassler era a única que ainda produzia sapatos na Alemanha, depois de muitos anos de conflitos e desacordos, por diferenças de caráter e visão em relação à empresa, em 1948 os irmãos Dassler, Adolf e Rudolf, decidiram pôr fim à sua sociedade e seguir caminhos separados.

Rudolf assumiu as instalações na Würzburger Street e estabeleceu a empresa PUMA enquanto Adolf manteve a fábrica perto da estação, levando consigo cerca de dois terços dos funcionários.

A empresa de Adolf foi denominada inicialmente de “addas”, nome escolhido pela união do apelido do fundador “Adi” e o início do seu sobrenome “Das”, no entanto, quando registou a empresa em 18 de agosto de 1949 teve de acrescentar um “i”, por o nome “addas” já está a ser usado por outra empresa. Nascia assim a ADIDAS.

Fig. 2: Registo Comercial da Adidas.

Handelsregister

Name des Mitbegründers: Dassler

Adolf

Schwerthtag: 3. November 1900 Schwerthort: Herzogenaurach

Religion: r. kath. Beruf: Sportschuhfabrikant

Wohnung: Herzogenaurach Am Bahnhof (Kreuzungsweg) Stadt: G.-M.

Bei Neugründung Wohnort: Herzogenaurach Wohnort: Erlangen

Vorname oder Gesellschaftsname in der Überschrift war: Stadt: G.-M.

Eintragung	Abgeschlossen am	eingetragen am	Stempel des Registeramtes
Mit Beschl. der Reg.-v. Anstalt Nr. 15.6.48	Juni 48	7.2.49	
Fr. 2160 & 745 Teilung der Sportschuhfabrik Dassler genehmigt			
Firma Adolf Dassler Spezialsportschuhfabrik "adidas"			
Neue Karte über Adidas Sportschuhfabriken ADI Dassler KG angelegt.			

As emblemáticas três listras da marca nasceram três anos antes, desenvolvidas inicialmente para trazer estabilidade ao sapato e ao pé acabaram por se tornar a marca registada da empresa.

A empresa, que era conhecida até 1952 pela produção exclusiva de sapatos, começou a fabricar uma vasta gama de produtos como malas e vestuário, entre outros.

A fábrica em Herzogenaurach foi ampliada e em 1959 a empresa estabeleceu uma fábrica na França. Na década de 60 a adidas contava com 550 funcionários, detinha 16 fábricas e produzia 22 mil pares de sapatos por dia, sendo a maior produtora mundial de calçados esportivos.

O conseqüente crescimento levou à necessidade de uma maior proteção, levando a que a empresa realizasse o registro de centenas de patentes para a proteger dos seus concorrentes, sendo a principal delas a Puma.

Em 1972 o tenista americano Stan Smith venceu Wimbledon com sapatos da marca e na “Luta do Século” realizada no Madison Square Garden, em Nova York, entre Muhammad Ali e Joe Frazier ambos usaram botas de boxe Adidas.

Décadas mais tarde, os mesmos sapatos foram recriados como parte da lendária linha “Originals” tornando-se um dos sapatos mais populares do mundo.

Adolf Dassler foi o primeiro não americano admitido no “Hall da Fama da Indústria Nacional de Artigos Esportivos”.

Com a morte de Adolf poucos meses depois, foi a sua esposa Käthe que assumiu a liderança e levou a empresa a um maior sucesso comercial, aumentando a sua produção diária para 280.000. Após a morte de Käthe e Horst Dassler, filho do casal e sucessor na chefia da empresa, ficou a cargo de um executivo da empresa, ficando assim pela primeira vez sob comando de alguém que não era da família Dassler.

Durante a sua liderança o mercado desportivo ficou saturado e os seus concorrentes ficaram mais fortes. Além da Puma, a Reebok e a Nike entraram na Europa depois de terem estabelecido domínio há muito tempo no mercado dos EUA.

Em 1989, a Adidas registou uma perda de dezenas de milhões, o que levou a que as filhas do falecido casal Adolf e Kathe tomassem a decisão amarga de vender o trabalho de vida de seus pais. O Francês Bernard Tapie foi quem liderou a aquisição e com 80% de propriedade, tornou-se o principal proprietário da empresa.

No entanto, quem efetivamente conseguiu dar uma reviravolta e trazer a Adidas de volta ao topo da indústria desportiva foi Robert Louis-Dreyfus, que depois de comprar a empresa, se tornou presidente em 1993.

Anos mais tarde Herbert Hainer, agora executivo-chefe da corporação Adidas, e o seu colega de trabalho de longa data Erich Stammiger trouxeram de volta os princípios únicos e fundamentais instaurados na marca por Adolf Dassler.

A Adidas, ao contrário dos seus rivais americanos, apresentava uma rara vantagem de marketing, pois ao contrário de apenas um produto manufaturado, a intrigante história da Adidas nunca poderia ser replicada. A empresa voltou assim a estar novamente inteiramente ligada ao seu fundador, Adolf Dassler.

A sede da empresa permanece firmemente enraizada em Herzogenaurach e conta com 50.000 funcionários em todo o mundo. Com uma receita de vendas na casa das dezenas de bilhões, a empresa é a segunda maior produtora de artigos desportivos do mundo.

Em 2016 a Adidas alcançou os melhores resultados da história da empresa, tendo a receita de vendas aumentado em 18% para 19,29 bilhões de euros e o lucro aumentado para 41%, pouco mais de 1 bilhão de euros, marcando o crescimento mais forte em quase 20 anos.

O mais recente CEO é Kasper Rørsted, da Dinamarca, que assumiu o cargo a 1 de outubro de 2016, este manteve fiel os princípios fundamentais do fundador e uma história testada por crises pessoais, políticas e empresariais.

Mais do que uma empresa que cria produtos de qualidade a Adidas mostrou-se também muito forte no que toca a campanhas de marketing, servindo-se desde os primórdios da sua formação de personalidades do desporto da época, evoluindo mais tarde para outros tipos de personalidades que se foram tornando relevantes com o passar dos anos. O ano de 2020 foi marcado pelo lançamento das tecnologias primegreen e primeblue, que têm por base o uso de materiais reciclados, tendo esta se comprometido até 2025 a produzir 9 artigos sustentáveis em cada 10 até 2025.

Atualmente, a Adidas é a segunda maior empresa de equipamentos desportivos do mundo e a primeira colocada na Europa.

2 RELATÓRIO ANUAL 2021

Começamos o estudo das funções, apresentando o Relatório Anual de 2021. Este contém os objetivos planeados e os resultados obtidos, a nível global, pela empresa em 2021. Como podemos observar, os resultados aproximam-se bastante dos objetivos pretendidos, sendo maior parte deles alcançados e um até ultrapassado, como é o caso do lucro líquido de operações contínuas, em que foi planeado um aumento entre 1.25 e 1.45 bilhões, e foi atingido o marco de 1.49 bilhões.

Fig. 3: Relatório Anual 2021.

adidas – Annual Report 2021 Targets – Results – Outlook

	2021 Targets ^{1,2}	2021 Results ²	2022 Outlook ³
Currency-neutral sales development	to increase at a mid- to high-teens rate	16%	to increase at a rate between 12% and 14%
Gross margin	to increase to a level of around 52%	50.7%	to increase to a level of between 51.5% and 52.0%
Operating margin	to increase to a level of between 9% and 10%	0.7pp 9.4%	to increase to a level of between 10.5% and 11.0%
Net income from continuing operations (€ in millions)	to increase to a level of between € 1.25 billion and € 1.45 billion	1,492 223%	to increase to a level of between € 1.8 billion and € 1.9 billion
Average operating working capital in % of net sales ⁴	to decrease to a level below 20%	20.0% (5.3pp)	to decrease to a level below 20%
Capital expenditure (€ in millions) ^{3,4}	to increase to a level of around € 700 million	667	to increase to a level of up to € 900 million

¹ As published on March 10, 2021; the outlook was updated over the course of the year.

² Figures reflect continuing operations as a result of the reclassification of the Reebok business to discontinued operations.

³ 2021 figures reflect the reclassification of the Reebok business to assets or liabilities held for sale.

⁴ Excluding acquisitions and leases.

Damos assim início à apresentação do estudo do Planeamento, Organização, Direção e Controlo da empresa Adidas.

3 FUNÇÃO PLANEAMENTO

A primeira função a ser levada a cabo numa empresa é o planeamento, ou seja, de modo, geral, a definição de planos quanto ao futuro da empresa. Esta função pode ser interpretada como a função inicial no nascimento de uma empresa e tende a reduzir as incertezas e os riscos que caracterizam o seu ambiente. Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se dê o alcance dos objetivos pretendidos,

e como fazê-lo. Este processo começa, assim, com a definição dos objetivos que a empresa pretende atingir.

Como uma boa e estruturada empresa, a Adidas tem o seu planeamento muito bem definido. Este é o primeiro passo a realizar para construir e definir o seu rumo, baseando-se em 3 partes que são a Missão, a Visão e os Valores.

3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Adidas foca na missão: ser a marca líder mundial em artigos de desporto, para isso a sua principal visão é que a paixão pelo desporto faz do mundo um lugar melhor e para isso, mantém os seguintes valores: paixão; autenticidade; compromisso; honestidade e inovação.

É importante mencionar que todas as decisões e estratégias da empresa Adidas estão focadas na declaração de sua missão e visão. Procurando sempre manter a sua imagem corporativa, oferecendo os melhores produtos desportivos e o melhor atendimento. Para cumprir o objetivo da sua missão, a empresa aprimora continuamente os seus produtos, para que consiga manter a sua posição competitiva no mercado. A melhoria contínua dos seus produtos tem como foco as necessidades dos clientes, uma vez que um cliente satisfeito equivale a uma promoção positiva da marca. A visão da Adidas é expressa da seguinte forma: «Ser a líder em design, com o objetivo de obter o melhor dos atletas com produtos de desempenho garantido no mercado desportivo global». Além disso, como pode ser visto na declaração de visão da Adidas, esta é baseada no fornecimento de produtos que ajudam a atingir o desempenho máximo de cada consumidor.

Dos slogans utilizados pela Adidas, os que refletem a sua Missão são “Os nossos clientes fazem-nos voar”, “Existimos para servir os nossos clientes” e “Procuramos a excelência empresarial”.

Os pontos fundamentais que podem ser destacados na Missão da Adidas são:

1. Procura melhorar o desempenho atlético

Para alcançar este aperfeiçoamento no ramo desportivo, a empresa declara o compromisso de oferecer os melhores produtos ao mercado. A Adidas não comercializa apenas artigos desportivos, mas também possui programas de patrocínios. Estes são gerados em apoio ao talento de diferentes atletas e equipas de todo o mundo. Por querer ser líder de mercado, a empresa investe muito em pesquisa e desenvolvimento para entregar produtos que garantam o melhor desempenho.

2. Procura a máxima satisfação dos seus clientes

A Adidas concentra todos os seus esforços em atender às necessidades dos seus consumidores e superar as suas expectativas. Assim, a qualidade dos seus produtos é uma prioridade. Se os seus produtos atenderem adequadamente às necessidades dos consumidores, a empresa não precisa de investir muito em marketing, uma vez que clientes satisfeitos promovem a marca. Outro ponto importante é que a Adidas afirma preocupar-se com os seus clientes, por isso, procura, não só a satisfação dos seus clientes, que utilizam os seus produtos em qualquer parte do mundo, mas também um forte compromisso com os seus colaboradores.

3. Compromete-se com a inovação

A inovação contínua visa projetar produtos atuais e diferenciados. Essas melhorias visam atender às necessidades específicas de cada atleta. Dessa forma, fortalece a sua posição de liderança no mercado.

Em seguida, o processo de planeamento estende-se a estipular a Visão da empresa. Dos slogans utilizados pela Adidas, os que refletem a sua Visão são “Ousadia e inovação são a nossa marca”, “A atuação global é a nossa fronteira” e “Construímos um futuro sustentável”. Os seguintes pontos podem ser destacados:

1. Forte liderança

Certamente, a Adidas é uma empresa que se mantém como líder de mercado, pois está na frente do desenvolvimento de produtos com tecnologia de ponta.

2. Suporte para atletas de alto desempenho

A Adidas tem-se caracterizado como uma das empresas patrocinadoras das maiores competições desportivas do mundo, patrocinando atletas que se destacam em diferentes modalidades.

3.2 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O número de colaboradores pode parecer que tem uma estrutura bastante complexa, porém resume-se à estratégia da empresa: “Keep it simple, lean and fast”. Temos a definição da segmentação, do Target e do posicionamento do grupo, que é influenciada segundo fatores demográficos, psicográficos e comportamentais. O principal objetivo da Adidas é atender às expectativas do consumidor. A Adidas começou a ganhar força no mercado americano, mas a maior parte do crescimento veio da moda retro, com estilos como as sapatilhas ‘Stan Smith’, enquanto as vendas de produtos mais desportistas - como sapatilhas de corrida ou futebol - tiveram menos sucesso. A Adidas

enfrenta a concorrência multiplicando a média publicitária para atingir o maior público possível, em todo o mundo.

Quanto à dimensão estratégica, apresentamos a sucinta análise SWOT:

Pontos Fortes

- O peso da marca Adidas na mente do consumidor.
- É um dos principais players neste mercado.
- Tem uma forte presença online.
- A vasta gama de produtos na área do desporto.
- A solidez estrutural e financeira conseguida pela marca ao longo dos anos.
- A diversidade e a presença forte nos distintos canais de distribuição.
- A forte associação da marca aos grandes eventos desportivos mundiais conseguida ao longo dos últimos anos.

Pontos Fracos

- Outsourcing da produção, dependência do mercado asiático.
- Preços altos em alguns produtos que são apresentados com o mesmo nível de qualidade e com preços mais baixos por marcas emergentes.

Oportunidades

- Mudanças do estilo de vida
- Desenvolvimento mercado- Novos mercados
- Expansão linha produto
- Aumento da procura por produtos Premium

Ameaças

- Concorrência
- Poder de negociação dos fornecedores
- Falsificação dos produtos
- Regulações

Quanto à dimensão operacional, que se centra na área da ação através das táticas baseadas no marketing-mix, temos as seguintes conclusões:

Produto: Os produtos centram-se em calçados, roupas, acessórios

Preço: Quanto ao preço dos produtos, estes não se apresentam homogêneos nas várias gamas. Assim sendo, temos que os são competitivos, logo acessíveis, para todos os produtos exceto aqueles que se destinam à prática de desportos de alta competição.

Horizonte temporal do plano estratégico em vigor e principais objetivos e estratégias

Logo após a oficialização das 3 riscas em 1949, os anos 50 presenciaram um avanço da tecnologia, com equipamentos inovadores para atletas de classe mundial.

Na primeira década, a Adidas viu nascer os Samba, que ainda hoje são favoritos no futsal pela sua agilidade e velocidade, e um ícone no estilo urbano. Os anos 50 também marcaram o desenvolvimento de um recorde mundial com um sapato de sprint e a primeira bota de futebol desenhada com uma sola de nylon que teve impacto imediato no ajuste e na sensação. Esta década também estabeleceu as bases para criações posteriores, como os sapatos de basquetebol e training Allround, que se tornou num ícone nos anos 80. Foram anos revolucionários e que criaram uma mudança naquilo que os atletas usavam para obterem um desempenho de topo, mas foi apenas o começo para a Adidas.

1960: Nos anos 60 a Adidas desenvolveu o primeiro sapato específico de running, os Azteca Gold para os Jogos Olímpicos do México e que oferecia aos atletas uma vantagem competitiva. Também nos anos 60 surgiu um dos futuros marcos do streetstyle, o icónico tracksuit adidas. E os emblemáticos adidas Samba ascendiam ao nível dos clássicos de culto.

1980: Nos anos 80, a Adidas fez avanços introduzindo as novas tecnologias no calçado, para atletas de todos os tipos. Os Micropacer introduziram o registo digital do desempenho com um ecrã na língua que media a distância percorrida, a velocidade média e o consumo de calorias. Em 1983 apresentou as Adidas Copa Mundial, que se tornaram na bota de futebol com pitões mais vendida e um ícone no terreno de jogo, ainda hoje calçada por muitos jogadores.

1990: Embora os anos 90 tenham sido um período inconfundível na área da moda, também foi uma década onde as tecnologias se aproximaram ao que são hoje. Para a Maratona de Boston, a adidas desenvolveu o emblemático casaco EQT Volunteer em branco e turquesa.

2000: Os anos 2000 fizeram evoluir o que já funcionava. Chegaram as botas Predator Precision SG personalizadas para a estrela de futebol David Beckham e os Adizero Adios Neftenga com os quais Haile Gebrselassie estabeleceu um recorde mundial de maratona.

2010: À medida que a década de 2010 avançava, a sustentabilidade esteve à frente dos nossos novos lançamentos. A Adidas uniu-se à Parley, uma organização de preservação dos oceanos, para desenvolver sapatos e roupas feitas a partir de resíduos plásticos reciclados. Isto deu início a um movimento para acabar com

o ciclo de desperdício na moda, reutilizando plásticos e detritos que já poluíam o planeta. Com o aumento da consciência sobre a sustentabilidade, chegaram outras inovações às nossas tecnologias desportivas.

Nos últimos anos a estratégia de comunicação da Adidas centrou-se no meio online, acompanhando assim as tendências das restantes marcas. A Adidas tende a abandonar a sua comunicação “above the line”, passando assim a apostar numa forte comunicação “below the line”, em que o grosso das suas campanhas são transmitidas ao público através do seu site e respetivas redes sociais. Apesar de apostar neste método, continua a elaborar campanhas televisivas maioritariamente com o recurso a figuras públicas associadas à marca e respetivo lifestyle, como é o caso de Gareth Bale, David Beckham, e mais recentemente José Mourinho. A marca lançou o anúncio “all in or nothing” com jogadores de futebol com Lionel Messi e Luis Suárez, incentivando o seu público a ser cada vez mais ativo e a acreditar sempre em si próprio. Temos ainda a campanha “impossible is nothing”, uma das mais mediáticas da marca, onde várias histórias de superação de atletas inspiram o público a não aceitar o impossível e a superar sempre os obstáculos. Foi esta vertente mais emocional que a Adidas tentou transmitir, tal como foi afirmado pelo seu diretor global de marketing -Tom Ramdsen -” *é sobre colocar tudo em risco, dando tudo pela nossa paixão e não aceitar nada menos que o melhor* “.

A **gestão por objetivos** prevê a delimitação de **objetivos** conjuntos e individuais, de forma colaborativa, para alcançar o sucesso. A prática envolve diferentes metodologias e processos nos quais gestores e colaboradores discutem e estipulam suas metas de forma conjunta. A Adidas já tem um sistema de gestão distribuído por objetivos com uma equipa para cada um que garante diariamente a sua eficácia e eficiência. Para que isto seja possível é constantemente empregue um grande número de pessoas especializadas em cada departamento e, conseqüentemente, feitas equipas para que a divisão seja favorável para cada um e a perfeição alcançada.

3.3 REFLEXÃO CRÍTICA

A declaração de missão define os negócios da empresa, seus objetivos e como ela vai alcançar esses objetivos. A declaração de visão indica em que direção a empresa aspira seguir. O intuito da Declaração de Missão deve ser a primeira consideração do executivo ao avaliar uma decisão estratégica. A declaração pode variar de simples até um conjunto bastante complexo de ideias.

O tópico da Visão, da Missão e dos Valores da Adidas foi analisado de forma exaustiva, devido à sua importância e às informações detalhadas existentes e disponibilizadas pela empresa. Consideramos que se trata de extrema importância dado

que estes assuntos são o que movem a organização e é o que vai conquistar a confiança dos seus consumidores, colaboradores e parceiros de negócios. Feita uma análise ao seu conteúdo julgamos que todos eles se encontram bem definidos, uma vez que são encontrados rapidamente e apresentados com clareza, e notamos ainda que ao longo da pesquisa, são lembrados várias vezes: a visão, a missão e os valores da marca. Esta reflexão permite-nos entender que a Adidas preocupa-se extremamente com o bem-estar dos trabalhadores e com o feedback dos clientes.

Também o processo de planeamento da Adidas é realmente extenso, mas é normal visto que a empresa é igualmente grande. Este planeamento é dividido em bastantes fases e estão todas interligadas entre si, em que muitas vezes os gestores de topo trabalham em conjunto com os gestores intermédios. Desta forma pensamos que o planeamento da Adidas é feito como é esperado, pensado nos seus trabalhadores e de forma completa.

Iniciando o estudo do caso da Adidas pelos objetivos a longo prazo, podemos indicar que alguns destes já foram mencionados no tópico da Missão, Visão e Valores deste trabalho. Contudo, alguns dos objetivos a longo prazo da empresa são continuar a inovar visando os gostos dos seus compradores assim como as suas necessidades. Nos objetivos a curto prazo, estabeleceram uma série de compromissos, já analisados também, na área do desporto, nutrição e sustentabilidade. Os objetivos individuais consistem em planos de ação que vão ajudar no desenvolvimento dos trabalhadores da empresa. A Adidas tem a plena consciência de que os seus colaboradores são quem os diferencia e quem os possibilita alcançar o sucesso. Nesta fase da gestão a Adidas preocupa-se em ajudar no desenvolvimento profissional dos colaboradores, pois para conseguirem atingir os seus objetivos enquanto empresa necessitam de alcançar previamente os objetivos individuais. Para os alcançar, a Adidas acompanha os seus colaboradores num contínuo desenvolvimento, através de reuniões de Check-In regulares, apoiando-os através de coaching profissional (extensa rede de formadores internos e externos) ou formação, feedback e reconhecimento frequente. Desta forma, os colaboradores adquirem liberdade de ação, desenvolvendo as responsabilidades ligadas à sua função e tendo a oportunidade de progredirem na carreira.

O programa de gestão de objetivos adotados é sem dúvida pertinente uma vez que está em constante atualização colocando a Adidas em primeiro lugar. Aqui estão os resultados desta gestão:

A empresa alemã de moda desportiva encerrou o terceiro trimestre com um volume de negócios de 5,7 mil milhões de euros, número 3,4% superior quando

comparado ao período homólogo de 2020. A empresa alemã explicou que o ambiente “desafiador” na China, os confinamentos na Ásia-Pacífico e as interrupções na cadeia de valor foram um sucesso nas vendas de 600 milhões de euros no terceiro trimestre.

O lançamento de novos produtos e a boa evolução do negócio de vendas ao consumidor na Europa, Médio Oriente e África, América do Norte e América do Sul foram os motores do grupo no terceiro trimestre.

A Europa, o Médio Oriente e a África continuam a ser os principais mercados da empresa e os que mais evoluíram no período, ficando apenas atrás da América do Sul. Especificamente, a Adidas faturou 2,2 mil milhões de euros na Europa (8,1% a mais), 1,3 mil milhões de euros na América do Norte (6,6% a mais), e 405 milhões de euros na América do Sul, um aumento de 53,4%.

Até setembro de 2021, o volume de negócios da Adidas aumentou 21,1%, para 16,1 mil milhões de euros, e o resultado líquido multiplicado por quatro, para 1,3 mil milhões de euros.

Após os resultados do terceiro trimestre, a empresa moderou o seu otimismo para o final do ano. Embora continue a antecipar um crescimento nas vendas de “até 20%”, excluindo o efeito da moeda, a marca alemã espera agora que o crescimento esteja “na parte inferior da previsão”, dado que as interrupções da cadeia de abastecimento demoraram mais do que o previsto a que se junta a “complicada situação” do mercado chinês.

Durante o terceiro trimestre, a Adidas fechou a venda da Reebok com o Authentic Brands Group por 2,1 mil milhões de euros, e a operação foi concluída com sucesso no primeiro trimestre de 2022.

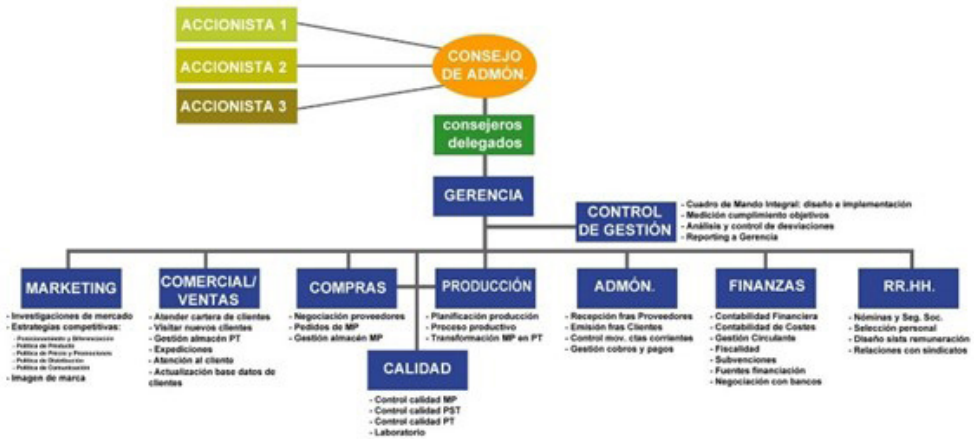
4 FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO

A organização é uma das principais funções da gestão. É um processo que estipula as relações entre as pessoas e os recursos disponíveis, tendo em consideração os objetivos que a empresa deseja alcançar.

4.1 ORGANIGRAMA DA EMPRESA

O organigrama da Adidas é constituído pelo conselho de administração, em que três acionistas lideram as operações cruciais. Seguido dos CEOs e da gerência, que estão diretamente ligados ao controlo. Por fim, as várias secções e divisórias são: Marketing, Vendas, Compras, Produção, Administração, Finanças e Gestão de Recursos Humanos.

Fig. 4: Organigrama da Adidas.



O organigrama da Adidas apresenta uma estrutura hierárquica vertical de três níveis. No topo da pirâmide está o Conselho de Administração, formado pelos acionistas. Os seus membros são denominados por Diretores e os cargos de Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Diretor-Presidente podem ser distribuídos entre eles. Na mesma linha descendente surge a figura da Direção que tem a seu cargo o Controlo de Gestão e a administração da entidade. No nível seguinte do organograma estão seis departamentos.

- **Produção**, que se encarrega de todo o processo produtivo da empresa, transformação e planeamento.
- **A Administração e Finanças** é responsável por fornecedores, clientes, cobranças e pagamentos. Entre suas funções estão a contabilidade financeira da entidade, custos e negócios bancários.
- **O marketing** é responsável pelas estratégias de mercado, políticas de preços, distribuição e comunicação. Ele é responsável pela imagem da empresa.
- **Comercial e vendas** é responsável por tudo relacionado à carteira de clientes e aquisição de novos.
- **Compras** é responsável pela negociação com fornecedores, pedidos e gestão de armazéns.
- **A Área de Qualidade** surge num terceiro nível em estreita relação com os departamentos de Compras e Produção. Responsável pelo controle de qualidade e laboratório.
- **A área de Recursos Humanos** é responsável pela seleção de pessoal, folha de pagamento e relacionamento com sindicatos.

A departamentalização consiste num processo de agrupar funções equivalentes em unidades de gestão. O critério escolhido depende da situação específica da empresa.

A estrutura organizacional da Adidas está muito bem definida. Podemos observar diferentes departamentos funcionais, com tarefas claramente definidas em cada divisão. É essencial um feedback contínuo entre a empresa e o consumidor. Para satisfazer as exigências dos clientes, é necessário criar um forte relacionamento com os mesmos, com o objetivo de acompanhar todas as suas tendências de compras.

4.2 ORGANIZAÇÃO INFORMAL

A organização informal designa o conjunto de relações ou interações que surgem espontaneamente entre os seus membros e que não são previstas ou formalizadas pela organização formal. Alguns exemplos são os grupos das cartas, da caça ou da pesca ou ainda o grupo que normalmente almoça junto e cujos membros se relacionam entre si informalmente qualquer que seja a sua posição hierárquica no interior da organização.

4.3 REFLEXÃO CRÍTICA

A organização e o planeamento numa empresa consideram-se como uma base extremamente relevante para o bom funcionamento da mesma, especialmente para uma empresa com as proporções que a Adidas detém.

Consequentemente, as decisões estratégicas são as que produzem um impacto a longo prazo na empresa, sendo este, um desafio diário que necessita de ser ultrapassado com base em informações, dados estatísticos e técnicas de administração. Por exemplo, a análise SWOT é uma ferramenta de extrema importância para a avaliação de ameaças e oportunidades, que ajudam no processo decisório e permite que os gestores estimem novos cenários, como a existência de novos oponentes ou o impacto de novas normas governamentais. No entanto, devido à sua complexidade, o planeamento estratégico nem sempre é implementado com sucesso. Regularmente, estes tipos de estratégias encontram-se desalinhadas e não são cumpridas a rigor.

Mintzberg, um célebre autor de diversos livros do âmbito da gestão e administração, sugere a divisão do trabalho de acordo com o mecanismo de coordenação, em que a sua principal função inspira entrelaçar o trabalho dividido e constitui um dos elementos fundamentais da estrutura organizacional. De acordo com o autor e no momento em que as condições favoreçam uma das modalidades de coordenação (ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos, dos resultados, das capacidades e das normas), a organização tende a estruturar-se de acordo com uma configuração mais coerente.

Com base nos factos acima descritos, a estrutura organizacional da Adidas permite que a empresa trabalhe de forma eficaz e eficiente. Isto é, permite uma melhor exposição quando a padronização do produto e a localização geográfica são equilibradas, sendo também necessária a coordenação da atribuição de recursos para obter sucesso.

É nesse ponto que a Adidas assume uma posição promissora, em que procura atingir um funcionamento constante e equilibrado com todos os seus colaboradores.

5 FUNÇÃO DIREÇÃO

A direção é a tarefa da gestão capaz de determinar e ordenar o comportamento dos subordinados, de modo que eles atuem em conformidade com os objetivos propostos pela empresa em que estão inseridos. Corresponde, por isso, ao desenvolvimento das ações previstas durante a fase inicial, o planeamento e preparadas através da posterior, organização.

Assim sendo, as suas componentes dividem-se em três princípios: Motivação, Liderança e Comunicação, são essenciais para o bom funcionamento de uma organização.

5.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é a vontade que uma pessoa tem de desenvolver esforços em prol de alcançar os objetivos da empresa. Para Steiner, é um “estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos”.

5.1.1 Principais Estratégias de Motivação

A Adidas adotou a estratégia “Own the game” até 2025. Esta estratégia coloca o consumidor no centro de tudo o que faz. (O seu foco estratégico é aumentar a credibilidade da marca, elevar a experiência do seu consumidor e ultrapassar os limites da sustentabilidade. A execução da sua estratégia é possibilitada por uma mentalidade de inovação em todas as dimensões do negócio, bem como a transformação digital.) Os consumidores estão no centro da estratégia ‘Own the Game’, são eles que conduzem tendências estruturais na indústria da Adidas, por meio das suas preferências e comportamentos. Eles esforçam-se para viver uma vida ativa e saudável, desejam conciliar o desporto com o estilo de vida e são digitais por padrão e sustentáveis por convicção. Assim, o centro da estratégia é o consumidor, mas quem lhe dá vida é o staff. A Adidas trata de criar uma cultura e um ambiente onde o pessoal possa progredir consistentemente, ter sucesso, sentir que ali pertence e gosta de trabalhar.

A Adidas acredita numa mentalidade de aprendizado e melhoria contínua. Está comprometida a fornecer oportunidades de aprendizado relevantes para aprimorar

e requalificar para o futuro, e quer que os funcionários procurem melhorias para si mesmos e assumam a responsabilidade de impulsionar o seu aprendizado. Afinal, a melhoria contínua torna-nos mais fortes e bem-sucedidos, tanto individualmente como em empresa. Para isso, oferecem aos colaboradores uma ampla gama de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento que são continuamente avaliadas e evoluídas. Estes incluem recursos de aprendizagem online e experiências de aprendizagem interativas.

Além do aprendizado que disponibilizam, apoiam os trabalhadores a tentar coisas novas, a saírem da sua zona de conforto e a levarem as suas experiências para as novas áreas do negócio. Todos devem ser apoiados para dar o seu melhor e impulsionar o sucesso da equipa em geral. Por exemplo, uma das formas de motivar os funcionários é por meio de voluntariado. A Adidas motiva os seus funcionários a fazerem voluntariado com o objetivo de os ajudar a fortalecer o espírito de equipa, a capacidade de liderança, a tomada de decisão e a comunicação entre si. Além disso, acabam por ganhar mais compromisso com a empresa e motivação. Em 2012 foram doadas mais de 26.000 horas de voluntariado para projetos comunitários em 22 países.

Outra maneira de motivar seus funcionários é a construção de creches nos arredores das sedes da Adidas, onde os filhos dos funcionários podem ser cuidados. Uma das creches construídas fica em Canton, nos Estados Unidos e outra é localizada na Alemanha. Também são fornecidos cursos de socorrismo e, em 2013, possuía 165 socorristas na sua empresa.

A Adidas também gere o desempenho dos funcionários, melhorando a sua motivação. É importante que a empresa forneça feedbacks aos seus funcionários para que possam melhorar o desempenho a cada dia. Oferece salários de acordo com o mercado e com o desempenho. A acrescentar, os funcionários têm direito a bônus como recompensa tanto do empenho como do desempenho e a seguro de saúde e seguro complementar.

5.1.2 Reflexão Crítica

O conceito de motivação desenvolve-se a partir de muitas teorias. Na teoria ERG da Motivação, que Clayton Alderfer inventou onde a revisou da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, Alderfer afirma que existem 3 categorias de necessidades humanas que podem influenciar o comportamento do trabalhador: as necessidades de existência - baseadas nas necessidades fisiológicas e de segurança física do indivíduo; as necessidades relacionadas - o relacionamento entre família, amigos, colegas de trabalho e empregadores e as necessidades de crescimento - baseadas no desenvolvimento pessoal.

Embora a teoria de Alderfer tenha o mesmo conceito da teoria de Maslow, tem 3 diferenças entre a teoria de Maslow e a teoria ERG (Robitaille, 11 de fevereiro de 2011). Primeiro, ao contrário da hierarquia da teoria de Maslow, a teoria ERG permite que diferentes níveis de necessidades sejam assistidos simultaneamente. Segundamente, a teoria ERG permite que a ordem das necessidades se adapte a cada um. Em terceiro lugar, a teoria ERG reconhece que, se uma necessidade de nível superior permanece insatisfeita, a pessoa pode regredir para necessidades de nível inferior que parecem mais fáceis de satisfazer. Este é conhecido como o princípio da regressão à frustração.

Os principais resultados obtidos são o aumento da motivação dos trabalhadores, através do esforço feito pela equipa, os salários, as condições de trabalho, o ambiente em grupo e outros fatores referidos. Estes bons resultados são também frutos do feedback da equipa e dos consumidores da marca tentando assim sempre satisfazer ambos.

Os métodos utilizados para satisfazer os colaboradores e instruí-los, aumentando o seu nível de maturidade são, por exemplo, cursos fornecidos pela empresa assim como vários workshops, o que resulta no aumento do interesse e esforço por parte dos trabalhadores.

5.2 LIDERANÇA

A liderança representa a capacidade de alguém influenciar um grupo a atuar no perseguimento dos seus objetivos, como equipa. Esta é uma habilidade extremamente importante para que as empresas alcancem resultados positivos e os propósitos almejados. Por esta razão, todas as empresas precisam de ter profissionais que sejam líderes.

Os líderes da Adidas atuam como modelos, capacitando todas as pessoas a perceberem as suas possibilidades. Todos têm a capacidade de servir de exemplo e inspirar, assumindo a responsabilidade, mostrando coragem e impulsionando a inovação para causar um impacto real na empresa.

5.2.1 Principais Líderes e as suas Características

A gestão do dia-a-dia da empresa Adidas é feita pela sua Direção Executiva, composta e dividida por líderes altamente qualificados em negócios, vendas, finanças e outras disciplinas relevantes. Cada membro do Conselho possui experiência comprovada, habilidades e conhecimentos atuais alinhados aos objetivos da marca.

Kasper Rorsted, nascido na Dinamarca, em 1962, é o CEO da Adidas desde 2016. Roland Auschel juntou-se à Adidas em 1989 e ocupou vários cargos como Planejador Estratégico e Chefe de Região da Europa, Oriente Médio e África, até que, em 2013 foi nomeado para o Conselho Executivo e é responsável pelas Vendas Globais.

Brian Grevy ocupou vários cargos de liderança na Adidas e Reebok Nordics, mais tarde juntou-se à Gant, na Suécia, como Diretor de Marketing, onde mais tarde se tornou Diretor Executivo. Em 2020, Brian Grevy foi nomeado para o Conselho Executivo da Adidas e é responsável pelo departamento de Marcas Globais.

Harm Ohlmeyer, nascido na Alemanha, em 1968, iniciou a sua carreira na Adidas em 1998 e ganhou uma vasta experiência nas áreas de Finanças e Vendas. Em 2017, Harm Ohlmeyer foi nomeado para o Conselho Executivo e, posteriormente, tornou-se Diretor Financeiro.

Amanda Rajkumar, nascida no Reino Unido, em 1972 foi nomeada, no início de 2021, para o Conselho Executivo da Adidas e é responsável por Recursos Humanos Globais, Pessoas e Cultura. Em maio do mesmo ano, foi nomeada Diretora do Trabalho.

Por fim, Martin Shankland, cidadão australiano, ingressou na Adidas em 1997 como Diretor Financeiro da Adidas Rússia/CEI e foi Diretor Executivo de 2000 a 2017. De 2017 a 2019, liderou a adidas Emerging Markets como Diretor Administrativo. Em 2019, Martin Shankland foi nomeado para o Conselho Executivo e é responsável pelas Operações Globais.

Para alcançar estes cargos, todos estes líderes têm características como boa comunicação, são extrovertidos, autoconfiança e evidentemente inteligência. Têm a capacidade de supervisão, isto é, capacidade para planear, organizar, dirigir e controlar, capacidade e gosto pela tomada de decisões e capacidade de iniciativa. Posto isto, preenchem, também, os critérios para serem líderes carismáticos.

Fig. 5. Membros do Conselho Executivo da Adidas. Da esquerda para a direita: Roland Auschel, Brian Grevy, Kasper Rorsted, Martin Shankland, Amanda Rajkumar e Harm Ohlmeyer.



Existem quatro grupos permanentes para garantir a excelência da liderança e desenvolver futuros líderes. Os dois primeiros grupos, o Core Leadership Group (CLG) e o Extended Leadership Group (ELG) concentram-se na excelência na execução da estratégia da Adidas e na garantia de consistência global. Os outros dois grupos concentram-se no desenvolvimento de guias de sucessão globais, regionais e funcionais.

O **Core Leadership Group** – Grupo de Liderança Principal (CLG) é composto por aproximadamente 20 membros da população de liderança sénior. Os membros deste grupo representam conjuntamente posições e funções críticas em toda a empresa, em todo o mundo. Este grupo faz parceria com a Direção Executiva na liderança da execução da estratégia de negócios. O CLG também é responsável por desenvolver e inspirar a próxima geração de líderes. Além disso, os membros selecionados deste grupo são potenciais sucessores da Direção Executiva.

O **Extended Leadership Group** – Grupo de Liderança Estendido - (ELG) tem aproximadamente 110 membros. A ELG colabora em todos os mercados e funções para liderar a execução das iniciativas estratégicas da empresa e impulsionar a melhoria contínua e a consistência em toda a organização. A ELG também orienta e patrocina os Grupos Globais e Locais de Alto Potencial. Além disso, os membros selecionados são potenciais sucessores do CLG.

O **Global High Potential Group** – Grupo Global de Alto Potencial - (GHIPO) permite identificar e desenvolver líderes globais de alto potencial que têm a capacidade de assumir responsabilidades mais complexas, exigentes e de alto nível no nível executivo. Em 2019, a segunda geração do GHIPO iniciou a sua experiência de desenvolvimento, com aproximadamente 40 membros e uma divisão equilibrada de gênero. No final de 2020, quase três quartos fizeram movimentos positivos de carreira através de uma promoção para o próximo nível ou de movimentos laterais, transculturais ou multifuncionais.

O **Local High Potential Group** – Grupo Local de Alto Potencial - (LHIPO) foi formado em 2019 e permite identificar e desenvolver líderes locais de alto potencial que tenham a capacidade de assumir responsabilidades mais complexas, exigentes e de alto nível num nível de liderança global ou regional. O programa é projetado para construir relacionamentos entre pares e dar aos participantes exposição multifuncional e intercultural. A primeira geração LHIPO, composta por aproximadamente 120 líderes de 30 nacionalidades diferentes, concluiu a sua experiência de desenvolvimento no primeiro trimestre de 2020. No quarto trimestre de 2020, a segunda geração da LHIPO iniciou sua experiência de desenvolvimento de 12 meses com aproximadamente 180 membros de 41 nacionalidades diferentes, representando todos os mercados e funções. 55% dos membros deste grupo são do sexo feminino.

5.2.2 Estilos de liderança adotados

O Quadro de Liderança baseia-se em três comportamentos críticos – Criatividade, Colaboração e Confiança (os ‘3Cs’). Os 3Cs definem os comportamentos que são esperados dos funcionários da Adidas. A estrutura fornece uma linguagem global e universal que é inclusiva, reduz a necessidade de interpretações locais e descreve comportamentos concretos que servem como uma medida de eficácia da liderança. Criatividade, Colaboração e Confiança servem como base para a forma como contratam, como promovem e como avaliam o desempenho dos colaboradores.

Em relação à liderança informal, constata-se que esta é vigente em qualquer organização, empresas incluídas, não sendo a Adidas uma exceção. A liderança informal expressa-se pela capacidade de algumas pessoas para influenciar o comportamento de terceiros, a qual é alheia à estrutura formal da organização. O que significa que os líderes podem surgir dentro do grupo, eventualmente de forma espontânea, ou podem surgir pela formal nomeação para cargos de chefia, liderança formal. Na Adidas, a liderança informal dá-se, pois, a gestão de linha fornece orientação e liderança funcional.

A Adidas confirmou, recentemente, a retirada de Kasper Rørsted como CEO da Adidas, passando Bjørn Gulden, o antigo CEO da Puma, a assumir esse cargo, a partir de janeiro de 2023. Bjørn já tinha trabalhado para a Adidas entre 1992 e 1999 enquanto vice-presidente de vestuário e acessórios.

Segundo McGregor, os gestores tendem a desenvolver um conjunto de suposições, crenças ou ideias sobre os empregados que podem ser divididas em dois grupos, os quais constituem duas visões diferentes e até antagônicas – a teoria X e a teoria Y.

5.2.3 Reflexão Crítica

De acordo com a teoria X, as pessoas não gostam do trabalho e evitam-no se possível; uma vez que não gostam de trabalhar, têm de ser coagidas, controladas, dirigidas e até mesmo, ameaçadas; não têm ambições, evitam a todo o custo assumir responsabilidades e procuram recompensas econômicas, acima de tudo; a maioria dos funcionários é resistente às mudanças e não tem capacidade criativa; na maioria dos casos, os trabalhadores são egoístas, já que se preocupam fundamentalmente consigo próprios e não com os objetivos da organização.

Já a teoria Y, que engloba os estilos adotados pela Adidas: os empregados encaram o trabalho de uma forma natural e realizam-no com prazer e descanso; todos estes líderes têm características como comunicação, são extrovertidos; autoconfiança e evidentemente, inteligência. Têm a capacidade de supervisão, isto é, capacidade para

planejar, organizar, dirigir e controlar, capacidade e gosto pela tomada de decisões e capacidade de McGregor, bem como a liderança da Adidas, considera esta teoria Y mais realista e válida. Com a aplicação da mesma, dar-se-á uma gestão mais participativa com reflexos, por exemplo, melhoria das condições de trabalho, gestão por objetivos e, de modo geral, decisões mais participativas e de equipa. Por fim, o grupo reflete que considera a liderança da Adidas adequada e com bons princípios, baseados, principalmente, nas pessoas e não no lucro. A liderança adotada ao longo dos anos foi e é adequada, uma vez que esta é uma empresa maior e da confiança de todos.

5.3 COMUNICAÇÃO

A Comunicação é o processo de transferência de informação, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre os indivíduos. Para o bom funcionamento de uma empresa, é extremamente necessário que haja comunicação eficaz.

Em relação à comunicação formal, esta pode transmitir comunicação descendente e comunicação ascendente. A primeira corresponde à comunicação produzida a partir dos superiores para os subordinados. Neste canal de comunicação inserem-se: a cadeia de comando, afixação de serviços, jornal da empresa, comunicações inseridas em folhas de remuneração, panfletos e handbooks, relatório anual e registos de voz e imagem. A segunda corresponde à comunicação que é feita a partir dos subordinados para os superiores, com o objetivo de demonstrar o *feedback* sobre as comunicações descendentes e sobre a evolução dos trabalhos da empresa.

Os canais de comunicação formal ascendentes são vários: política de porta-aberta; sistema de sugestões; processo de reclamações e reuniões especiais. Na Adidas, destacam-se a política de porta-aberta, que consiste na permissão de os trabalhadores terem acesso direto ao gestor, sem interferência do superior responsável pela liderança do departamento. A Adidas insere esta política na sua forma de comunicação formal, pois os responsáveis dos variados departamentos estão em constante ligação entre si para o bem-estar e evolução da empresa. O sistema de sugestões e os questionários também estão na comunicação da empresa, pois são requeridos inquéritos de satisfação e sugestões a todos os trabalhadores para saber o grau de satisfação, não só do campo em que atuam, como de toda a envolvência que pode ser alterada nos diferentes departamentos, com vista a melhorar a eficiência da organização. Por fim, as reuniões especiais, também têm vida na Adidas, a sua frequência varia consoante a necessidade de certos departamentos necessitarem de alterar alguma estratégia ou implementar outras. Sendo estas de extrema importância.

A Comunicação Informal é desenvolvida à margem da estrutura hierárquica, formal, da organização. Consiste no relacionamento entre pessoas independentes da mesma empresa, não dependendo da posição hierárquica que cada um assume. A importância deste tipo de comunicação, é o facto de estabelecer comunicação, para a partilha de informação, que o sistema formal não fornece. Este tipo de comunicação pode ser lateral, comunicação efetuada entre dois gestores. Diagonal, entre duas pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Ou em gavinha, que não corresponde a nenhuma estrutura pré-definida, ou seja, a comunicação pode ser efetuada consoante a necessidade, sem formalidade nos departamentos. Dessa forma, é necessário que haja comunicação informal para que todos os responsáveis pelos departamentos possam comunicar entre si.

5.3.1 Reflexão Crítica

Consideramos que os canais utilizados pela empresa são adequados e são parte importante do processo de crescimento da empresa. Sendo a Adidas uma empresa que opera à escala mundial, os meios de comunicação utilizados têm de ser muito mais ponderados e sensatos, devido à existência de vários departamentos. Através do processo de pesquisa, podemos constatar que existe um bom equilíbrio entre a comunicação formal e informal, proporcionando desta forma um melhor entendimento entre todos os departamentos e permitindo que a informação possa circular mais rapidamente em todas as direções.

6 CONTROLO

Como já referido anteriormente, a Adidas tem uma missão e objetivos bem definidos, no entanto, é necessário que haja uma comparação entre o atual desempenho e os padrões previamente definidos para que se minimizem erros ou falhas e se possam fazer eventuais ações corretivas. A este processo de comparação dá-se o nome de Controlo, sendo a inter-relação planeamento/controlo um dos seus aspetos mais importantes.

O processo de controlo divide-se em três fases: **definição de padrões**, **desempenho** e **ações corretivas**.

Relativamente aos padrões da marca os principais encontrados na Adidas são:

- **Os de produtividade:** estes estabelecem a quantidade de produção num dado período de tempo. Esta produtividade tem por objetivo ser alcançada com qualidade e por esse motivo a Adidas esforça-se por investir em ambientes de trabalho seguros e em pessoas bem qualificadas profissionalmente.

- **Os padrões de qualidade:** centram-se na qualidade e segurança dos seus produtos.
- **Os padrões de custo:** que resultam dos custos associados à produção dos produtos ou dos serviços da empresa.
- **Os de comportamento:** tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma organização.

6.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que se consiga realizar a avaliação do desempenho é necessária a comparação dos padrões com as realizações, ou seja, nos cálculos dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados. Para tal, a Adidas baseia-se em KPIs financeiros para avaliar o desempenho e o sucesso operacional da empresa e KPIs estratégicos, que os ajudam a acompanhar o progresso em áreas críticas para o sucesso a longo prazo. Quanto aos KIP's financeiros a Adidas tem a margem operacional como KPI principal para o progresso operacional, fluxo de caixa e gestão do capital de giro operacional, despesas de capital direcionadas para maximizar retornos futuros e foco no lucro líquido no interesse dos acionistas. No âmbito dos KIP's estratégicos através de filiação, experiência dos funcionários, liderança feminina, desempenho de sustentabilidade e sistemas de medição de desempenho estruturados.

Após detetados os desvios, é necessário considerar as **ações corretivas** a tomar. Estas ações podem ser imediatas (destinam-se a corrigir os sintomas do problema) e permanentes (têm por finalidade corrigir as causas dos sintomas, ou dos problemas). De entre as ações corretivas que podíamos referir vale destacar a relacionadas com as consequências do Covid-19.

Para mitigar os efeitos da crise do Coronavírus, a Adidas tomou várias medidas, mudou o foco para o e-commerce próprio e de parceiros e outros canais digitais com marketing direcionado ao consumidor, lançamentos de produtos exclusivos e gerenciamento priorizado da cadeia de suprimentos, mudanças flexíveis na compra de produtos, um sell-in disciplinado e o uso consciente das lojas de fábrica, resulta na redução dos efeitos negativos da margem e evitam o excesso de estoque. Ao garantir capacidades alternativas de portos e ao ajustar os processos de planeamento para embarques antecipados, mitigam o efeito da escassez de containers e dos congestionamentos nos portos. O rigoroso fluxo de caixa e gerenciamento de custos ajudam a garantir a estabilidade financeira da empresa.

6.2 NÍVEIS DE TOLERÂNCIA

O principal objetivo do controle é a produção de um produto ou serviço que cumpra o que é expectável dentro de um intervalo de tolerância. Para isso a organização deve demonstrar aos seus colaboradores e trabalhadores quais os seus padrões, mas também os níveis de tolerância permitidos, para que sejam mais facilmente identificados e controlados os desvios. A Adidas possui um sistema de gerenciamento de riscos e oportunidades que proporciona um ambiente bem controlado, o que permite que caso os limites sejam ultrapassados, possam ser resolvidos o mais rapidamente possível.

6.3 TIPOS DE CONTROLO

Existem vários tipos de controle que se podem agrupar em três critérios de classificação: fase de processo, de amplitude e posição relativa.

6.4 FASES DO PROCESSO:

- **Controlo de inputs** – É feito em relação aos recursos utilizados no processo produtivo com a finalidade de assegurar que podem e estão a ser assegurados eficazmente para atingir os objetivos. Podemos dar como exemplo o abastecimento de matérias-primas, da qual a Adidas fomenta a sustentabilidade ambiental através de vários programas como Better Cotton Initiative, na Sustainable Apparel Coalition, no Leather Working Group e no AFIRM Working Group e o recrutamento de funcionários qualificados para atender as necessidades da empresa.
- **Controlo do processo** – É feito pela observação e análise do processo de produção de bens e serviços e traduz uma oportunidade de detectar e corrigir os problemas antes que afetem os outputs (serviços ou produtos acabados). A Adidas além de participar dos programas já referidos, tem a maior parte do volume de fornecimento de calçados produzido em fábricas com certificação OHSAS 18000 e/ou ISO 14001 e faz o controle e monitoramento de substâncias restritas para que se dê uma redução das emissões de VOC (compostos orgânicos voláteis). Esta implementou também uma cultura de performance que avalia continuamente os seus funcionários e oferece programas de treino e desenvolvimento das suas capacidades para que possam aprimorar as suas capacidades dentro da empresa.
- **Controlo dos outputs** – É o controle à posteriori, ao que já aconteceu, ou seja, feedback. Centra-se na qualidade e quantidade dos produtos ou serviços produzidos.

Um exemplo foi o prémio Fast Company's 2017 Innovation By Design Award, tendo o FUTURECRAFT 4D ganhado na categoria.

Relativamente à **amplitude empresarial** esta é gerida e assegurada por diferentes tipos de controlo:

- **Controlo Estratégico** – Processa-se a nível institucional da gestão. É genérico e sintético, geralmente relacionado com longos períodos e abarca a globalidade da empresa. Este é efetuado pelo Conselho de Administração e pela direção-geral o que permite que a sua Direção e os seus colaboradores trabalhem em conjunto para assegurar que são definidos os objetivos previamente com o mínimo de erros e falhas possíveis.
- **Controlo Tático** – É levado à prática pelos gestores de nível intermédio. Menos genérico e mais pormenorizado e reporta-se a um período não tão longo que incide sobre área específica da empresa ligada ao crescimento das vendas, lucratividade e lucro líquido das operações contínuas da empresa. Advém de diretores funcionais, tais como da direção financeira, produção e comercial. Esta é uma organização com uma dinâmica de trabalho com um clima de inovação e permite que as pessoas tenham liberdade no seu trabalho, incentivando-as a assumirem riscos e terem a força de os corrigir e aprender com eles.
- **Controlo Operacional** – É mais analítico e pormenorizado. De curto prazo e executado pelos gestores operacionais. Incide sobre as tarefas ou operações levadas a cabo numa determinada unidade operacional. É realizado pelos gestores operacionais, como supervisores ou chefes de secção.

7 REFLEXÃO CRÍTICA

Com o estudo do presente trabalho conseguimos identificar que o controlo é um dos pontos chave para o sucesso da Adidas. Este foca-se essencialmente na prevenção da ocorrência de possíveis falhas, através do monitoramento constante de todos os processos, desde a escolha dos materiais até à dos funcionários. Sempre com foco nos valores e objetivos definidos desde o início.

8 CONCLUSÃO

Para concluir o estudo da empresa Adidas, consideramos que os objetivos do trabalho foram, de um modo geral, alcançados. Ficámos a conhecer melhor o propósito da empresa, a maneira como esta gere e motiva os seus funcionários e a maneira como

todos os colaboradores trabalham e se esforça para atingir os objetivos planeados, tanto a curto como a longo prazo. Como se trata de uma empresa de grande escala tínhamos à nossa disposição uma grande variedade de informação relativamente ao controlo, contudo transformou-se também numa das dificuldades sentidas durante a realização do trabalho devido à necessidade de análise e reflexão excessiva dos conteúdos. Pelo contrário, tivemos dificuldades em arranjar toda a informação necessária em relação à organização da Adidas.

Este trabalho não só nos deu conhecimentos sobre uma empresa tão grande e que é do conhecimento de todos nós, como também nos ajudou a consolidar a matéria lecionada ao longo do semestre.

BIBLIOGRAFIA

<https://jackpoting.wordpress.com/2016/10/13/marketing-estrategico-vs-marketing-operacional-adidas/> acedido em 12/2022

<https://jornaleconomico.pt/noticias/volume-de-negocios-da-adidas-cresce-34-no-terceiro-trimestre-para-57-mil-milhoes-de-euros-806849> acedido em 12/2022

<https://marketeer.sapo.pt/antigo-ceo-da-puma-vai-liderar-a-adidas/> acedido em 11/2022

<https://mcd1020adidas.wordpress.com/category/motivation/> acedido em 11/2022

<https://pt.economy-pedia.com/11040595-adidas-mission-and-vision> acedido em 12/2022

<https://report.adidas-group.com/2020/en/group-management-report-our-company/our-people/role-model-leadership.html> acedido em 12/2022

<https://report.adidas-group.com/2021/en/> acedido em 12/2022

<https://www.adidas.pt/blog/392942-a-historia-adidas-de-1949-ate-hoje> acedido em 11/2022

<https://www.adidas-group.com/en/about/executive/> acedido em 12/2022

<https://www.adidassler.org/en/life-and-work/chronicle> acedido em 11/2022

<https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-project-illustrates-communication-process-in-adidas-marketing-essay.php> acedido em 12/2022

SOBRE OS ORGANIZADORES

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

Maria Amélia Marques, Doutora em Sociologia Económica das Organizações (ISEG/ULisboa), Mestre em Sistemas sócio-organizacionais da atividade económica - Sociologia da Empresa (ISEG/ULisboa), Licenciada (FPCE/UCoimbra), Professora Coordenadora no Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos (DCOGRH) da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS/ESCE), Portugal. Coordenadora do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Membro da ISO-TC260 HRM Portugal e Chairman da Subcomissão CT 152/02 desde 2019. Tem várias publicações sobre a problemática da gestão de recursos humanos, a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, os novos modelos de organização do trabalho, as motivações e expectativas dos estudantes Erasmus e a configuração e dinâmica das empresas familiares. Pertence a vários grupos de trabalho nas suas áreas de interesse.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adidas 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61

Administração Pública 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278

Alcohol 264, 265, 266, 268, 269, 270

Análisis 22, 144, 146, 149, 152, 157, 158, 162, 163, 164, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 182, 183, 184, 187, 189, 191, 193, 196, 197, 201, 202, 206, 208, 209, 210, 213, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 230, 232, 238, 245, 248, 249, 250, 252, 256, 258, 267, 271, 282, 285, 286, 294, 298, 299, 301, 338, 340, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 357, 358, 359, 363, 364, 365, 366

Aprendizaje 120, 122, 147, 193, 197, 198, 217, 218, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 231, 239, 244, 245, 248, 251, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 280, 281, 282, 292, 293, 359

Aquecimento global 317, 318, 319, 320, 327, 329

Autismo 79, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152

B

Biodiversidade 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337

Brecha de género 208, 210, 214

Buen docente 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249

C

Ciencia 80, 91, 111, 119, 122, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 213, 214, 278, 293, 315, 324

Clima organizacional 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25

Comunicação Digital 305

Comunicação Política 305, 306, 307, 314, 315, 316

Comunidad 34, 107, 108, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 155, 160, 161, 180, 181, 201, 213, 215, 229, 239, 342

Costos 21, 26, 27, 29, 31, 109, 352, 355, 357

COVID-19 58, 123, 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Crianças com Necessidades de Saúde Especiais 77, 82, 91

Cuidador informal 93, 94, 102, 105

Cultura 25, 50, 53, 59, 107, 109, 116, 118, 122, 172, 178, 195, 200, 201, 224, 232, 241, 243, 246, 249, 258, 261, 276, 278, 315, 338, 340, 341, 342, 343, 344, 345

D

Delitos contra la salud 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 187, 188, 190, 191, 192

Destino turístico 62, 63, 64, 67, 68, 72, 74, 75

Dilema 193, 194, 197

Diversidad 107, 108, 109, 110, 114, 117, 118, 120, 121, 122, 162, 165, 173, 227, 229, 230, 232, 238, 254, 261, 262, 338

Docencia 193, 215, 216, 217, 223, 224, 225, 226, 230, 231, 239, 240, 244, 246, 259, 263, 293

E

Educación 25, 108, 111, 118, 119, 120, 121, 122, 148, 150, 153, 172, 179, 193, 199, 210, 216, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 263, 270, 279, 280, 293, 304, 365

Educación emancipadora 227

Educación superior 193, 210, 216, 225, 228, 239, 240, 241, 242, 249, 250, 251, 253

Eficiencia 45, 56, 110, 111, 155, 157, 158, 159, 160, 165, 168, 169, 170, 172, 253, 256, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 356, 357, 362

Empresa 18, 20, 21, 22, 24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 273, 274, 342, 344, 350, 351, 352, 354, 355, 356, 357, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365

Enfermagem Comunitária 77, 81, 82, 85, 88, 89, 93, 123

Enfermedades 26, 27, 28, 30, 35, 107, 109, 110, 114, 115, 116, 119, 122, 149, 151, 158, 165, 200, 203

Enfermeiro 77, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 95, 103, 104

Equipa de Cuidados Continuados Integrados 93, 94, 95, 102

Estados 19, 21, 27, 51, 70, 71, 78, 131, 155, 255, 274, 275, 301, 306, 341, 350, 351, 352, 354, 355, 358, 364, 365

Estratégia 36, 42, 45, 50, 54, 56, 82, 83, 87, 107, 108, 117, 119, 136, 141, 229, 251, 259, 260, 261, 263, 331, 342, 353, 359, 366

Estrategia pedagógica 107, 117, 119, 229

Estratégias didáticas 229, 250, 251, 252, 255, 258

Estratégias didáticas y educación superior 251

Estupefacientes y psicotrópicos 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184

Etnoeducación 107

F

Financieros 21, 168, 180, 185, 186, 350, 351, 352, 354, 355, 357, 358, 364, 365, 366

G

Género visual y periodismo digital 294

Global market 1, 4, 5, 6, 15

H

Hierarquia 36, 51, 52

I

Identidad 117, 121, 232, 243, 338, 340, 341, 342, 343, 345, 346, 347, 348

Idoso 98, 105, 123, 125, 126, 127, 128, 130, 133, 135, 136, 137, 138

Imagem mercadológica 62, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 71, 74, 75

Impacto 21, 44, 49, 52, 79, 87, 88, 92, 93, 99, 100, 101, 102, 123, 125, 127, 128, 129, 130, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 160, 161, 170, 172, 174, 219, 225, 270, 322, 323, 328, 340, 348

Incidencia 29, 165, 173, 175, 176, 326, 350, 365

Inclusión 111, 145, 147, 148, 149, 152, 172, 205, 208, 227, 232, 239, 240, 257, 353, 354

Infancia 143, 144

Infografía 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304

Información 34, 149, 165, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 182, 184, 193, 195, 197, 216, 221, 222, 224, 247, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 258, 272, 273, 274, 277, 279, 281, 285, 286, 287, 288, 290, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 348, 351, 352, 353, 354, 355, 357, 358, 364, 365

Investigación 18, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 108, 118, 119, 121, 143, 145, 146, 152, 153, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 229, 230, 232, 239, 250, 251, 252, 254, 257, 258, 263, 264, 265, 266, 267, 270, 288, 293, 294, 296, 298, 299, 301, 302, 349, 353, 354, 359, 364, 365, 366

Investigación y prueba de contexto 153

Isolamento social 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138

J

Juegos Olímpicos 338, 339, 340, 341, 343, 345

M

Marketing de Cidades Turísticas 62, 74

Materiales Cerámicos 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 292

Medicina alternativa 107

Mejora 18, 19, 229, 273, 277, 280, 292, 350, 352, 364

Metodología 22, 26, 27, 29, 74, 77, 86, 93, 99, 108, 119, 123, 127, 153, 167, 168, 169, 170, 182, 184, 193, 194, 196, 197, 204, 207, 218, 219, 220, 221, 232, 252, 257, 261, 262, 263, 270, 280, 281, 292, 293, 309, 315, 319, 350, 353, 364

México 68 338, 339, 342, 349

Modernización 21, 271, 272, 273, 276

Movimiento Estudiantil 338, 339, 340, 344, 347

Mudanças climáticas 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335

Mujeres en la ciencia 208, 209, 210, 213, 214

Multimedia 256, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 291, 292, 293, 295, 304

N

Normativa 143, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 209

O

Oportunidades 36, 43, 49, 50, 51, 59, 130, 135, 137, 153, 158, 172, 180, 181, 213, 253, 254, 271, 315

Organização 36, 40, 44, 46, 47, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 66, 72, 73, 81, 83, 94, 96, 106, 125, 194, 306

P

Partidos políticos portugueses 305, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314

Periodismo digital 294, 296, 297, 298

Pessoa dependente 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 103, 104, 106

Plantas medicinales 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 122, 201

Política criminal 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 192

Política universitaria UNNE 208

Prática 25, 26, 27, 111, 151, 195, 204, 216, 224, 225, 226, 229, 231, 244, 245, 250, 252, 255, 260, 261, 262, 358

Práticas educativas 227, 228, 238

Pseudociência 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206

R

Recursos 21, 27, 47, 48, 50, 51, 53, 59, 85, 87, 88, 96, 110, 135, 136, 137, 165, 168, 170, 171, 172, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 209, 224, 228, 231, 248, 250, 253, 254, 256, 271, 273, 274, 275, 276, 281, 282, 287, 291, 293, 323, 331, 333, 346, 351, 352, 356, 358

Rendimento acadêmico 264, 269, 270

Representação social 241, 245, 246, 247, 248, 249

S

Salud 110, 111, 114, 115, 118, 143, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 195, 223, 225, 247, 264, 265, 269, 270, 272

Salud pública 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 176, 177, 179, 181, 183, 189, 191

São José de Ribamar-MA 62, 63, 71

Saúde mental 79, 105, 123, 125, 127, 131, 138, 141, 142, 143, 144

Sobrecarga 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106

Solución 26, 27, 157, 158, 172, 230, 232, 261, 267, 272, 344, 347

Standard on quality 1

Standard on risk management 1

Standards on financial statements 1

T

TIC 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 258, 263, 274

Toma de decisión 350, 358

Twitter 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316

U

Universidad 18, 25, 26, 107, 121, 122, 148, 151, 153, 168, 187, 189, 191, 193, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 217, 225, 226, 240, 241, 250, 252, 264, 266, 271, 278, 279, 292, 293, 294, 303, 304, 338, 350, 364

V

Vinculación 215, 217, 223, 224, 225, 353