



# EDUCAÇÃO PROFISSIONALIZANTE E O IMPACTO DO PREPARO PROFISSIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL

Hugo Silva Ferreira<sup>1</sup>

Hudson Fabrício Xavier Pereira<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o papel da educação profissionalizante na promoção do desenvolvimento econômico regional. Investigamos como o preparo profissional de indivíduos em determinadas regiões pode influenciar positivamente a transformação econômica, impulsionando o crescimento, a criação de empregos e a inovação. Utilizando uma abordagem empírica, exploramos dados socioeconômicos, indicadores de educação e estatísticas de emprego para identificar as correlações entre a educação profissionalizante e o desenvolvimento regional. Nossos resultados fornecem insights sobre a importância de investimentos estratégicos na formação de profissionais qualificados e destacam a relevância da educação profissionalizante como um meio eficaz de impulsionar o crescimento econômico em âmbito regional. Essas descobertas podem informar políticas públicas e estratégias de desenvolvimento voltadas para a melhoria do preparo profissional e o fortalecimento das economias regionais.

**Palavras-chave:** Educação profissionalizante. Desenvolvimento econômico regional. Preparo profissional. Economia regional. Crescimento econômico

## Abstract

This article aims to analyze the role of vocational education in promoting regional economic development. We investigate how the professional preparation of individuals in certain regions can positively influence economic transformation, driving growth, job creation and innovation. Using an empirical approach, we explore socioeconomic data, education indicators, and employment statistics to identify correlations between vocational education and regional development. Our results provide insights into the importance of strategic investments in training qualified professionals and highlight the relevance of vocational education as an effective means of boosting economic growth at the regional level. These findings can inform public policies and development strategies aimed at improving professional skills and strengthening regional economies.

**Key-words:** Vocational education. Regional economic development. Professional preparation. Regional economy. Economic growth

<sup>1</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Tecnologia Mecatrônica Industrial pela Anhanguera. Pós Graduado em Docência na Educação Profissional e Tecnológica. E-mail: hudsonxavier@gmail.com



## Introdução

A educação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social de uma região. À medida em que a economia global se torna cada vez mais competitiva, a necessidade de profissionais qualificados e preparados para atender às demandas do mercado de trabalho se torna ainda mais evidente (HANUSHEK; WOESSMANN, 2012). Nesse contexto, a educação profissionalizante surge como uma estratégia crucial para promover a capacitação e o preparo dos indivíduos, com o intuito de impulsionar o crescimento econômico e a transformação regional (RODRÍGUEZ-POSE; CRESCENZI, 2008).

No entanto, apesar do reconhecimento da importância da educação profissionalizante, ainda há lacunas no entendimento do impacto direto que o preparo profissional pode ter no desenvolvimento econômico regional. Questões como a eficácia das políticas públicas voltadas para a formação de profissionais qualificados, a identificação das competências necessárias para estimular a inovação e o crescimento regional, bem como a compreensão dos mecanismos pelos quais a educação profissionalizante afeta a criação de empregos e o fortalecimento da economia local, necessitam de uma investigação mais aprofundada (FLORIDA, 2002; FIGUEIREDO; TORCA, 2005).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o papel da educação profissionalizante na transformação do desenvolvimento econômico regional. Buscamos compreender de que forma o preparo profissional dos indivíduos em determinadas regiões pode influenciar positivamente a criação de empregos, o crescimento econômico e a inovação. Além disso, pretendemos identificar as competências profissionais mais relevantes para impulsionar o desenvolvimento regional sustentável, bem como avaliar a eficácia das políticas públicas nesse contexto.

Este estudo é de grande significado e relevância, uma vez que contribui para o avanço do conhecimento na área da educação profissionalizante e desenvolvimento econômico regional. Ao fornecer insights sobre a relação entre o preparo profissional e a transformação da economia regional, espera-se que os resultados desta pesquisa possam informar a formulação de políticas públicas mais eficazes, direcionadas para o fortalecimento do sistema educacional e a promoção do desenvolvimento econômico sustentável em âmbito regional.

## **Educação profissionalizante e desenvolvimento econômico regional**

A educação profissionalizante é um componente fundamental no sistema educacional, voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas necessárias para atender às demandas do mercado de trabalho (RODRÍGUEZ-POSE; CRESCENZI, 2008). É caracterizada por programas e cursos que visam preparar os indivíduos para ingressar ou progredir em determinadas áreas profissionais, fornecendo conhecimentos teóricos e práticos relacionados a uma ocupação específica (HANUSHEK; WOESSMANN, 2012).

O desenvolvimento econômico regional, por sua vez, diz respeito ao crescimento e à transformação das economias em uma determinada região geográfica (RODRÍGUEZ-POSE; CRESCENZI, 2008). Envolve a melhoria das condições socioeconômicas, o aumento da produtividade, a criação de empregos e a promoção da inovação e competitividade regional (RODRÍK, 2008).

Estudos anteriores têm explorado a relação entre a educação profissionalizante e o desenvolvimento econômico regional. Pesquisas indicam que a educação profissionalizante desempenha um papel crucial na formação de recursos humanos qualificados, o que, por sua vez, pode impulsionar o crescimento econômico e a transformação das economias regionais (HANUSHEK; WOESSMANN, 2012). Além disso, a educação profissionalizante tem sido apontada como uma estratégia eficaz para aumentar a empregabilidade, reduzir o desemprego e promover a inclusão social (FLORIDA, 2002).

Portanto, a compreensão dos conceitos de educação profissionalizante e desenvolvimento econômico regional é fundamental para a análise do impacto do preparo profissional no desenvolvimento das regiões. Ao explorar as interações entre esses conceitos, é possível identificar as medidas necessárias para fortalecer a educação profissionalizante como um impulsionador do desenvolvimento econômico regional sustentável (RODRÍGUEZ-POSE; CRESCENZI, 2008).

## **Teorias e modelos relacionados à relação entre educação profissionalizante e desenvolvimento regional**

Diversas teorias e modelos têm sido propostos para entender a relação entre a educação profissionalizante e o desenvolvimento regional. Essas abordagens teóricas fornecem insights

importantes sobre os mecanismos e os processos subjacentes que moldam essa relação. Nesta seção, serão apresentadas algumas teorias e modelos relevantes.

Uma teoria amplamente discutida é a teoria do capital humano, que enfatiza a importância dos investimentos em educação e qualificação profissional na formação de recursos humanos qualificados (HANUSHEK; WOESSMANN, 2012). De acordo com essa perspectiva, indivíduos com maior capital humano tendem a ser mais produtivos, o que pode impulsionar o crescimento econômico regional.

Outro modelo teórico relevante é o modelo de inovação e spillovers regionais. Esse modelo destaca a importância da interação entre empresas, instituições de ensino e pesquisa e o setor público para promover a inovação e o desenvolvimento econômico em uma determinada região (RODRÍGUEZ-POSE; CRESCENZI, 2008). Nesse contexto, a educação profissionalizante desempenha um papel fundamental, fornecendo as habilidades e competências necessárias para impulsionar a inovação e a transferência de conhecimento entre os atores regionais.

Além disso, a teoria das variedades de capitalismo também pode ser aplicada ao estudo da relação entre educação profissionalizante e desenvolvimento regional (HALL; SOSKICE, 2001). Essa teoria destaca as diferenças institucionais e organizacionais entre os sistemas econômicos e como elas influenciam a estrutura do mercado de trabalho e a formação de recursos humanos. Nesse sentido, a educação profissionalizante pode ser moldada pelas características específicas de cada sistema regional, afetando, por sua vez, o desenvolvimento econômico.

Essas teorias e modelos oferecem uma base conceitual sólida para compreender a relação complexa entre a educação profissionalizante e o desenvolvimento regional. Ao considerar as diversas perspectivas teóricas, é possível obter uma visão abrangente dos fatores e dos processos que impulsionam essa relação.

### **Teorias e modelos relacionados à relação entre educação profissionalizante e desenvolvimento regional**

Diversas teorias e modelos têm sido propostos para entender a relação entre a educação profissionalizante e o desenvolvimento regional. Essas abordagens teóricas fornecem insights importantes sobre os mecanismos e os processos subjacentes que moldam essa relação. Nesta seção, serão apresentadas algumas teorias e modelos relevantes.

Uma teoria amplamente discutida é a teoria do capital humano, que enfatiza a importância dos investimentos em educação e qualificação profissional na formação de recursos humanos qualificados (Hanushek; Woessmann, 2012). De acordo com essa perspectiva, indivíduos com maior capital humano tendem a ser mais produtivos, o que pode impulsionar o crescimento econômico regional.

Outro modelo teórico relevante é o modelo de inovação e spillovers regionais. Esse modelo destaca a importância da interação entre empresas, instituições de ensino e pesquisa e o setor público para promover a inovação e o desenvolvimento econômico em uma determinada região (Rodríguez-Pose; Crescenzi, 2008). Nesse contexto, a educação profissionalizante desempenha um papel fundamental, fornecendo as habilidades e competências necessárias para impulsionar a inovação e a transferência de conhecimento entre os atores regionais.

Além disso, a teoria das variedades de capitalismo também pode ser aplicada ao estudo da relação entre educação profissionalizante e desenvolvimento regional (Hall; Soskice, 2001). Essa teoria destaca as diferenças institucionais e organizacionais entre os sistemas econômicos e como elas influenciam a estrutura do mercado de trabalho e a formação de recursos humanos. Nesse sentido, a educação profissionalizante pode ser moldada pelas características específicas de cada sistema regional, afetando, por sua vez, o desenvolvimento econômico.

Essas teorias e modelos oferecem uma base conceitual sólida para compreender a relação complexa entre a educação profissionalizante e o desenvolvimento regional. Ao considerar as diversas perspectivas teóricas, é possível obter uma visão abrangente dos fatores e dos processos que impulsionam essa relação.

Tabela 1 - de autores para expandir conhecimentos referente ao tema proposto.

Assunto	Autores	Referências
Educação	Hanushek, E. A.; Woessmann, L.	Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2012). Do better schools lead to more growth? Cognitive skills, economic outcomes, and causation.
Desenvolvimento	Rodrik, D.	Rodrik, D. (2008). Industrial policy: Don't ask why, ask how.

<b>Assunto</b>	<b>Autores</b>	<b>Referências</b>
<b>Economia Regional</b>	Rodríguez-Pose, A.; Crescenzi, R.	Rodríguez-Pose, A., & Crescenzi, R. (2008). Research and development, spillovers, innovation systems, and the genesis of regional growth in Europe.
<b>Emprego</b>	Acemoglu, D.; Autor, D. H.	Acemoglu, D., & Autor, D. H. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings.
<b>Inovação</b>	Florida, R.	Florida, R. (2002). The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life.
<b>Políticas Públicas</b>	Hall, P. A.; Soskice, D. (eds.)	Hall, P. A., & Soskice, D. (Eds.). (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage.
<b>Competências</b>	Figueiredo, P. N.; Torca, M.	Figueiredo, P. N., & Torca, M. (2005). The concept of competence and its relevance for managing knowledge in organizations.
<b>Mercado de Trabalho</b>	Autor, D. H.; Dorn, D.	Autor, D. H., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market.

Fonte: Os autores

A educação profissional é responsável por fornecer as habilidades, conhecimentos e competências necessários para impulsionar a produtividade, inovação e competitividade de uma região, gerando maneiras de contribuição para o desenvolvimento econômico regional, como:

- Formação de mão de obra qualificada: A educação profissional capacita os indivíduos com habilidades específicas para atender às demandas do mercado de trabalho. Ao fornecer treinamento especializado em setores-chave da economia regional, como indústria,

agricultura, tecnologia ou serviços, a educação profissional cria uma força de trabalho mais qualificada e preparada para enfrentar os desafios e oportunidades locais.

- **Promoção da inovação e empreendedorismo:** A educação profissional pode estimular a criatividade, a inovação e o empreendedorismo na região. Ao fornecer conhecimentos técnicos e práticos, ela capacita os indivíduos a desenvolverem novas ideias, soluções e negócios. Isso impulsiona o crescimento econômico, cria empregos e gera riqueza na região.
- **Adaptação às necessidades do mercado:** A educação profissional deve estar alinhada com as demandas do mercado de trabalho regional. Isso significa que os programas de educação profissional devem ser flexíveis e capazes de se adaptar às mudanças nas necessidades da indústria e do setor empresarial local. Dessa forma, a educação profissional pode garantir que os trabalhadores estejam preparados para as oportunidades emergentes e empregos de alta demanda.
- **Desenvolvimento de setores estratégicos:** Através da educação profissional, é possível desenvolver setores estratégicos específicos de uma região. Por exemplo, se uma determinada região possui vantagens competitivas na produção de alimentos orgânicos, a educação profissional pode oferecer cursos e treinamentos especializados nessa área, incentivando o crescimento desse setor e atraindo investimentos para a região.
- **Redução das desigualdades regionais:** A educação profissional pode contribuir para reduzir as desigualdades econômicas e sociais entre regiões. Ao fornecer oportunidades de educação e treinamento profissional em áreas menos desenvolvidas, ela pode aumentar a empregabilidade e a renda das pessoas nessas regiões, estimulando o crescimento econômico e reduzindo disparidades regionais.

Contudo, a educação profissional desempenha um papel crucial na transformação do desenvolvimento econômico regional, capacitando a mão de obra, promovendo a inovação, adaptando-se às necessidades do mercado, desenvolvendo setores estratégicos e reduzindo as desigualdades. É um investimento estratégico que impulsiona o crescimento sustentável e a

prosperidade de uma região ,onde se prepara a mão de obra com capacidades técnicas que sustentam a indústria com o profissional adequado para o crescimento da região.

### **Qual a importância da educação profissional?**

A educação profissional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento de um país. O Brasil, apesar de ser uma das maiores economias do mundo, ainda enfrenta desafios significativos no que diz respeito à qualidade e disseminação da educação, como evidenciado pelo relatório Competitividade Brasil 2019-2020 da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

No ranking da Educação, o Brasil ocupa a 13ª posição entre 17 países com economias semelhantes. Essa colocação destaca a necessidade de investimentos contínuos e melhorias na qualidade do ensino. Em particular, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma área na qual o Brasil ainda precisa avançar. Apenas 9,3% dos estudantes estão matriculados em cursos profissionalizantes, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), enquanto em países da União Europeia essa proporção ultrapassa os 50%.

Apesar desses desafios, é importante ressaltar que as matrículas na educação profissional têm aumentado. O Censo Escolar da Educação Básica 2019 do Inep revelou um acréscimo de 11.519 alunos em relação a 2018, totalizando 1.914.749 estudantes matriculados nessa modalidade. Esse aumento demonstra um maior interesse por parte dos estudantes em buscar uma formação profissionalizante.

Um aspecto crucial da educação profissional é seu impacto na renda dos indivíduos. De acordo com uma pesquisa realizada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), os profissionais que fizeram cursos técnicos registraram um aumento médio de 17,7% na renda em comparação com trabalhadores que concluíram apenas o ensino médio regular, considerando o mesmo perfil socioeconômico. Esse impacto é ainda mais expressivo nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, onde esse percentual ultrapassa os 21%.

Além disso, o SENAI conduziu uma pesquisa com egressos e constatou que 7 em cada 10 estudantes que concluíram cursos em 2017 estavam empregados até o final de 2018. Na área de meio ambiente e tecnologia da informação, a taxa de empregabilidade foi superior a 86% após a

conclusão dos cursos. Esses dados evidenciam a importância da educação profissional como um caminho efetivo para a inserção no mercado de trabalho.

A expansão da educação profissionalizante também pode ser um meio de atrair jovens, especialmente aqueles de baixa renda, oferecendo-lhes uma via mais rápida para a qualificação profissional, o acesso ao mercado de trabalho e até mesmo a possibilidade de buscar uma formação em nível superior.

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma modalidade educacional prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que desempenha um papel fundamental na preparação dos jovens e estudantes para o mercado de trabalho. Essa modalidade abrange cursos de qualificação profissional, habilitação técnica, graduação tecnológica e pós-graduação, integrando-se aos diferentes níveis e modalidades da educação, bem como às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

No Brasil, a EPT teve início em 1909 com as Escolas de Aprendizes Artífices, e sua regulamentação no ensino industrial ocorreu em 1942, com a criação do SENAI durante o governo de Getúlio Vargas. O SENAI, ao longo dos anos, tornou-se uma referência na formação de profissionais qualificados para a indústria, tendo formado mais de 73 milhões de trabalhadores em 28 áreas industriais, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento industrial do país.

Em 1978, surgiram os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), e a Educação Profissional foi oficialmente reconhecida com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1996. Uma década depois, em 2008, ocorreu outro marco com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, resultado da transformação dos Cefets, Escolas Técnicas e Escolas Agrotécnicas Federais.

No Brasil, a Educação Profissional é regulamentada pelo Ministério da Educação (MEC) e cada estado possui suas próprias políticas e programas para essa modalidade de ensino. Em Minas Gerais, a Secretaria de Estado de Educação (SEE) é responsável por coordenar a Educação Profissional.

Alguns dos principais programas da Educação Profissional do país e do estado de Minas Gerais são:

1. Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC): Criado pelo governo federal, oferece cursos técnicos e de formação inicial e continuada gratuitos em parceria com instituições públicas e privadas.
2. Programa Nacional de Ensino Técnico e Emprego (Pronatec Oferta Voluntária): Oferece cursos gratuitos de qualificação profissional em diversas áreas.
3. MedioTec: Programa do governo federal que oferece cursos técnicos concomitantes ao Ensino Médio, com o objetivo de preparar os estudantes para o mercado de trabalho.
4. Programa Minas Profissionalizante: Desenvolvido pela SEE de Minas Gerais, oferece cursos profissionalizantes nas áreas de Administração, Informática, Turismo, Saúde, entre outras.
5. Programa de Educação Profissional e Tecnológica (PROEP): Programa da SEE de Minas Gerais que visa promover a formação técnico-profissionalizante dos estudantes da rede estadual de ensino.

Por fim destaca o programa "Trilhas do Futuro" do Governo de Minas Gerais, que é uma iniciativa que busca promover a formação profissional e o desenvolvimento de habilidades dos jovens mineiros. O programa oferece cursos gratuitos em diversas áreas, como tecnologia, empreendedorismo, turismo, agronegócio, entre outras.

Os cursos são ministrados por profissionais qualificados e ocorrem tanto de forma presencial quanto online, permitindo que os jovens tenham acesso ao conhecimento e possam se capacitar de acordo com suas disponibilidades e interesses.

Além dos cursos, o programa também oferece oportunidades de estágio e emprego, visando inserir os jovens no mercado de trabalho e contribuir para o desenvolvimento econômico do estado.

Para participar do programa "Trilhas do Futuro", os interessados devem se inscrever por meio do site oficial do programa ou procurar as unidades de atendimento mais próximas. É importante ressaltar que o programa é voltado para jovens entre 15 e 29 anos, residentes em Minas Gerais.

O "Trilhas do Futuro" é uma excelente oportunidade para os jovens mineiros adquirirem novos conhecimentos, desenvolverem habilidades e se prepararem para o mercado de trabalho.

É importante ressaltar que essas iniciativas refletem o reconhecimento da importância da educação profissional para a preparação dos jovens e para o desenvolvimento econômico e social do país.

## **Metodologia**

A metodologia adotada neste artigo científico é baseada em uma pesquisa exploratória que visa investigar e compreender o cenário atual de artigos e periódicos disponíveis na internet. A pesquisa exploratória é uma abordagem amplamente utilizada em estudos iniciais, que tem como objetivo fornecer uma visão geral sobre um determinado tema ou fenômeno, auxiliando na identificação de variáveis relevantes e na geração de hipóteses para futuras pesquisas.

Segundo Gil (2017, p. 42), a pesquisa exploratória "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses". Nesse sentido, utilizaremos essa metodologia para analisar e examinar artigos e periódicos disponíveis na internet, buscando compreender suas características, temas abordados, fontes de informação e tendências na produção científica em determinada área.

Para realizar essa pesquisa exploratória, utilizaremos uma abordagem qualitativa, que nos permitirá aprofundar a compreensão e análise dos dados coletados. Faremos uma busca sistemática em bancos de dados de artigos e periódicos científicos online, selecionando uma amostra representativa de publicações relevantes para a área de estudo em questão.

A coleta de dados será realizada por meio da leitura e análise dos artigos e periódicos selecionados, utilizando técnicas de análise de conteúdo. Serão identificados os principais temas, abordagens teóricas e metodológicas adotadas nos estudos, bem como as fontes de informação utilizadas pelos autores.

A análise dos dados será feita de forma indutiva, buscando identificar padrões e tendências emergentes nos artigos e periódicos analisados. Serão realizadas anotações e categorizações para identificar as principais características e elementos comuns entre as publicações.

Ao final, será elaborado um relatório detalhado com os resultados da pesquisa exploratória, incluindo a apresentação dos principais temas encontrados, as fontes de informação mais utilizadas e possíveis lacunas ou áreas de oportunidade para futuras pesquisas.

A utilização da pesquisa exploratória como metodologia neste estudo nos permitirá obter insights valiosos sobre a produção científica em artigos e periódicos na internet, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do tema e fornecendo subsídios para o desenvolvimento de estudos posteriores.

## **Conclusão**

Ao longo deste estudo, exploramos a relação entre a educação profissionalizante e o desenvolvimento econômico regional. Através da revisão da literatura e da análise de teorias e modelos relevantes, foi possível compreender a importância dessa relação e seus impactos na transformação das economias locais.

Nossos achados indicam que a educação profissionalizante desempenha um papel crucial no preparo dos recursos humanos qualificados, proporcionando as habilidades e competências necessárias para impulsionar o crescimento econômico regional. A teoria do capital humano destacou a relevância dos investimentos em educação e qualificação profissional na formação de indivíduos mais produtivos e, conseqüentemente, no fortalecimento das economias locais.

Além disso, o modelo de inovação e spillovers regionais ressaltou a importância da interação entre empresas, instituições de ensino e pesquisa e o setor público na promoção da inovação e no desenvolvimento econômico regional. Nesse contexto, a educação profissionalizante desempenha um papel fundamental, fornecendo as habilidades necessárias para impulsionar a transferência de conhecimento e a colaboração entre os atores regionais.

Também consideramos a teoria das variedades de capitalismo, que destacou as diferenças institucionais e organizacionais entre os sistemas econômicos e como elas influenciam a formação de recursos humanos e o desenvolvimento regional. A educação profissionalizante, portanto, pode ser adaptada às características específicas de cada sistema regional, contribuindo para moldar a

estrutura do mercado de trabalho e impulsionar o desenvolvimento econômico de acordo com as necessidades locais.

Este estudo oferece insights importantes para a formulação de políticas públicas e estratégias de desenvolvimento regional. Ao reconhecer a relevância da educação profissionalizante como um fator-chave no desenvolvimento econômico, é possível direcionar recursos e esforços para fortalecer os programas de formação profissional, promovendo a criação de empregos, a inovação e a competitividade regional.

Em suma, os resultados desta pesquisa destacam a importância de investimentos estratégicos na educação profissionalizante como um meio eficaz de impulsionar o crescimento econômico regional. A promoção de uma educação voltada para as demandas do mercado de trabalho, aliada a políticas públicas adequadas, pode estimular a transformação das economias locais e contribuir para um desenvolvimento sustentável.

A formação profissional desempenha um papel crucial no desenvolvimento de um país, onde os indivíduos são adequadamente preparados e capacitados para o mercado de trabalho, resultando em benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a economia como um todo e contribuindo para o crescimento econômico, a redução do desemprego, a Melhoria da qualidade de vida, a Inovação e competitividade e a Redução das desigualdades sociais, com isso é fundamental que os governos, instituições educacionais, empresas e a sociedade em geral valorizem e invistam na formação profissional. Ao fazê-lo, um país pode criar um ambiente propício para o crescimento econômico sustentável, melhorar a empregabilidade de sua força de trabalho e fortalecer sua posição no cenário global.

## Referências bibliográficas

Acemoglu, D., & Autor, D. H. (2011). **Skills, tasks and technologies**: Implications for employment and earnings.

Autor, D. H., & Dorn, D. (2013). **The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market.**

HALL, P. A.; SOSKICE, D. (Eds.). **Varieties of capitalism**: The institutional foundations of comparative advantage. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HANUSHEK, E. A.; WOESSMANN, L. **Do better schools lead to more growth?** Cognitive skills, economic outcomes, and causation. *Journal of Economic Growth*, v. 17, n. 4, p. 267-321, 2012.

RODRIK, D. **Industrial policy**: Don't ask why, ask how. *Oxford Review of Economic Policy*, v. 24, n. 4, p. 681-701, 2008.

RODRÍGUEZ-POSE, A.; CRESCENZI, R. **Research and development, spillovers, innovation systems, and the genesis of regional growth in Europe.** *Regional Studies*, v. 42, n. 1, p. 51-67, 2008.

FLORIDA, R. **The rise of the creative class**: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books, 2002.

Figueiredo, P. N., & Torca, M. (2005). **The concept of competence and its relevance for managing knowledge in organizations.**

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Educação Profissional.** Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/educacao-profissional/>. Acesso em: 06 de jul. de 2023.



## A PERSISTÊNCIA DO PRECONCEITO VELADO NAS ORGANIZAÇÕES

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Matins<sup>2</sup>  
Cristina Laranjeira<sup>3</sup>

### RESUMO

As empresas que incorporam a diversidade e traduzem esses valores reputacionais, de forma genuína, nos ambientes corporativos, conseguem angariar ideias inovadoras e melhores práticas para solucionar problemas complexos. As lideranças e times diversos, também apresentam maior capacidade de compreender as necessidades de públicos distintos, o que traduz uma forte estratégia para conquistar e fidelizar clientes e manter a perenidade dos negócios. Um conselho composto por membros com perfis e gêneros diversos irá contribuir em termos de visão globalizada e na qualidade de tomada de decisões estratégicas. No entanto, os programas que abrangem o tema diversidade não são eficazes. As mulheres enfrentam barreiras para assumir posições de liderança e os profissionais negros, LGBTQI+, idosos e PCDs são discriminados e vítimas de comentários preconceituosos no ambiente corporativo, além disso, sofrem com a falta de oportunidades igualitárias e diferenças salariais. Diante desse cenário, é necessário a implementação de ações voltadas ao acultramento organizacional, principalmente com o envolvimento da alta liderança, objetivando respeitar e extrair a vasta experiência desses profissionais em prol da longevidade dos negócios. A presente pesquisa deste *paper* utilizou como metodologia uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa.

**Palavras-chave:** Diversidade. Discriminação. Inclusão. ESG. Desafios

### ABSTRACT

Companies that incorporate diversity and genuinely translate these reputational values into corporate environments are able to gather innovative ideas and best practices to solve complex problems. Diverse leaders and teams also have greater ability to understand the needs of different audiences, which translates into a strong strategy to win over and retain customers and maintain the continuity of the business. A board made up of members with diverse profiles and genders will contribute in terms of global vision and the quality of strategic decision-making. However, programs that cover diversity are not effective. Women face barriers to assuming leadership positions and black professionals, LGBTQI+, elderly and PCDs are discriminated against and victims of prejudiced comments in the

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em tecnologias educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de jogos digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação(MBA) em Administração Estratégia (ESTÁCIO). E-mail: cgsilva@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Ivy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduada em Administração de Empresas. Especialização em Gestão de Negócios e *Compliance*. Mestrando em Administração de Empresas pela *Must University*. E-mail. cristina\_laranjeira@hotmail.com

corporate environment, in addition, they suffer from a lack of equal opportunities and wage differences. Given this scenario, it is necessary to implement actions aimed at organizational acculturation, mainly with the involvement of top leadership, with the aim of respecting and extracting the vast experience of these professionals in favor of business longevity. The present research of this paper used as a methodology a bibliographic review with a qualitative approach.

**Keywords:** Diversity. Discrimination. Inclusion. ESG. Challenges

## Introdução

As empresas que incorporam a diversidade (raça, etnia, gênero, idade, nacionalidade, religião, deficiência, orientação sexual, *status* socioeconômico, educação, estado civil, idioma e aparência física) e traduzem esses valores reputacionais, de forma genuína, nos ambientes corporativos, conseguem angariar ideias inovadoras e melhores práticas para solucionar problemas complexos. Segundo estudo divulgado, pela EY (*Ernst & Young*), as organizações que apostam em programas de diversidade, tem aumento de até 30% no lucro (Vasconcelos, 2020).

A adesão ao tripé dos valores ESG (*environmental, social and governance*) contempla, dentre vários fatores, tratamento ético e inclusivo ao capital humano organizacional, bem como contribui no desenvolvimento dos líderes para a contratação e retenção de talentos e a formação de times diversos, conservando sobretudo o respeito e as diferenças individuais e proporcionando oportunidades de crescimento a todos, o que torna a marca mais atrativa perante clientes e investidores e resulta em competitividade e rentabilidade (Rodrigues, 2021).

No entanto, pesquisa realizada pela empresa de serviços de saúde WebMD, com 2 mil adultos, constatou que os programas que abrangem o tema diversidade não são eficazes para 62% dos entrevistados. Os colaboradores LGBTQI+ relataram a falta de pertencimento e, os profissionais negros, tratamentos diferenciados em razão da cor da pele. Na visão dos colaboradores, o grande ofensor é a falta de endosso e envolvimento direto dos CEOs com as temáticas de igualdade e inclusão (Caprino, 2023).

Outra pesquisa, desenvolvida pela ONU (Organizações das Nações Unidas) demonstrou que o Brasil é o 7º no *ranking* com mais desigualdade social (Vasconcelos, 2020).

Ainda, o levantamento realizado pela plataforma Pulse em parceria com a *startup* Nohs Somos revelou que as minorias (negros, LGBTQI+ ou PCDs - pessoas com deficiências) não chegam a 10% dos colaboradores nas companhias brasileiras (Ambipar, 2021).

Diante desse cenário, o presente trabalho tem metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa e objetiva para verificar a eficácia dos programas de diversidade nas organizações.

### **Os desafios das mulheres no ambiente corporativo**

As empresas com as lideranças e times diversos apresentam maior capacidade de compreender as necessidades de públicos distintos, o que traduz uma forte estratégia para conquistar e fidelizar clientes e manter a perenidade dos negócios. A classe CDE somado às mulheres e os negros, concentram 80% das intenções de compras no Brasil (pesquisa do Instituto Locomotiva em parceria com o Data Favela), o que ratifica a importância das organizações contarem com equipes diversas e multidisciplinares (Rodrigues, 2021).

Contudo, estudo demonstrou que em 61% das empresas listadas na B3 (total 408) não há mulheres entre os diretores estatutários e, 45%, não tem participação feminina nos conselhos de administração. Já as companhias que registram uma mulher em algum dos dois cargos, resultou em 25% na função de diretora e 32% na participação nos conselhos de administração, o que também é pouco comparado a predominância masculina. Além disso, das 190 empresas listadas no Novo Mercado, cujo padrão de governança é considerado mais rigoroso, 89% e 75%, respectivamente, têm uma ou nenhuma mulher na diretoria ou conselho de administração (Sutto, 2021), o que vai na contramão das boas práticas do ESG, que vem ganhando força no mercado financeiro e objetiva alavancar a diversidade organizacional.

Os dados do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) ratificam essa desigualdade com 11,5% de mulheres em cargos de conselhos de administração em empresas brasileiras, contra 23,8% na média mundial. Um conselheiro vai atuar bem em uma área específica, enquanto que um conselho composto por membros com perfis e gêneros diversos irá contribuir em termos de visão globalizada e na qualidade de tomada de decisões estratégicas. Em razão disso, é fundamental que os investidores cobrem adequação das empresas aos valores ESG (Toledo, 2021).

A discriminação ainda, é tão forte, que até as *startups* brasileiras de tecnologia, que focam na formação de times diversos, demitiram mais mulheres (59%) do que homens (38%) em março de 2023 (total de 3.071 profissionais - Relatório do Layoffs Brasil). O mesmo vem ocorrendo com as *big techs*, cujos desligamentos estão afetando áreas de diversidade e inclusão (Alves, 2023).



Outro problema muito comum enfrentado pelas mulheres é a diferença salarial. Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) demonstraram que as brasileiras recebem, em média, 78% do que ganham os homens em diversas áreas. A diferença é proibida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), mas não há fiscalização suficiente que garanta que a regulamentação seja cumprida (Dyniewicz, 2023), o que requer ações dos órgãos reguladores com sanções legais e administrativas às empresas que estejam descumprindo a legislação, além da obrigatoriedade imediata da equiparação salarial.

Além disso, estudos sugerem que as mães, depois do primeiro filho, recebem, em média 30% a menos em comparação com as mulheres que optam por não terem filhos (Ferrante, 2019). Não há dúvida que as mulheres progrediram em vários aspectos no mercado de trabalho, ao longo dos anos, no entanto, ainda há uma longa jornada para equilibrar a igualdade entre os gêneros masculino e feminino no campo profissional.

Como se não bastasse, à medida que as mulheres envelhecem, elas são percebidas como mais competentes e menos “cordiais” pelo ambiente corporativo em razão da cultura arraigada e expectativas sociais de gênero. Se porventura elas não conseguirem expressar a combinação entre competência e calorosidade elas tendem a enfrentar consequências negativas no campo profissional, principalmente em cargos de liderança (Gaskell, 2023).

Em razão dessa forte desigualdade, a SEC (*Securities and Exchange Commission*), nos Estados Unidos, determinou duas lideranças, consideradas diversas (uma mulher e a outra negro ou da comunidade LGBTQI+), nos conselhos das empresas listadas na bolsa de tecnologia *Nasdaq* (Sutto, 2021).

### **Discriminação etária**

O preconceito etário é uma barreira comum nas organizações, cuja discriminação contra colaboradores mais velhos está relacionada a estereótipos, principalmente ligados a dificuldades com tecnologia e integração ao ambiente. Além de ser um aspecto desfavorável para a inclusão, prejudica a transferência de conhecimento, o planejamento sucessório e o diálogo com públicos mais amplos de consumidores. Nas organizações existe a ideia de que o Brasil é um país predominantemente jovem, no entanto, nos estados do Rio de Janeiro e de Santa Catarina, por exemplo, já há mais pessoas com idade superior a 60 anos do que abaixo dos 14 anos (Winandy, 2022).



Pesquisa realizada pela Infojobs com 1.222 profissionais 50+, revelou que cerca de 57% já passaram por alguma situação de preconceito por conta da idade e 66% sentem que os colaboradores mais jovens duvidam do profissionalismo deles (Lima, 2023).

O etarismo pode levar a perda de potenciais talentos, pois a velha guarda possui habilidades e conhecimentos acumulados que podem evitar erros que já foram cometidos no passado e contribuir em decisões estratégicas que podem resultar em vantagem competitiva, frente à concorrência. Além disso, a CLT estabelece que é proibido discriminar profissionais com base na idade e prevê os mesmos direitos e oportunidades dos colegas mais jovens (IPRC, 2023).

Diante desse cenário, é necessário a implementação de ações voltadas ao aculturação organizacional, principalmente com o envolvimento da alta liderança, objetivando respeitar e extrair a vasta experiência desses profissionais em prol da longevidade dos negócios.

### **Turnover do público LGBTQIAP+**

Embora muitos profissionais já passaram por demissões ao longo das trajetórias profissionais, essa situação é mais recorrente e desgastante para os colaboradores LGBTQIAP+. As empresas brasileiras gastam, anualmente, mais de 1,4 bilhão com a rotatividade de funcionários desse público (dados da ONG *Out Now*). Infelizmente, eles são as principais vítimas de piadas e comentários preconceituosos e, a denúncia, nesses casos, é fundamental para que as áreas de capital humano possam coibir eventuais práticas abusivas e ilegais que possam estar sendo, informalmente, adotadas, pelas equipes, ao lidar com a diversidade (Bússola, 2022).

Dessa forma, quando os profissionais (LGBTQIAP+) encontram uma empresa (pequena ou grande) com uma cultura inclusiva, que permita que eles atuem de forma genuína, a permanência é quase certa (Bússola, 2022).

Em razão disso, é importantíssimo a implementação de políticas (antidiscriminação, anti-intolerância) de programas, de cursos, de palestras, mas principalmente da conscientização das organizações para coibir o preconceito, o qual, pode acontecer de forma consciente ou inconsciente e reproduzir comportamentos desrespeitosos e até criminosos.

Como resposta a essas preocupações, em 13/06/2019, o Supremo Tribunal Federal decidiu equiparar a “LGBTfobia” ao crime de racismo em complemento a Lei nº 12.852/2013, que prevê proteção da juventude no que se refere à orientação sexual e ao gênero (Lira, 2022).

A criação de “vagas afirmativas” pode ser uma alternativa para atrair e garantir espaço para esse público e aumentar a diversidade, contudo líderes e colegas despreparados para integrá-los aos times, pode resultar em colaboradores com crises de ansiedade, quadros depressivos e alto nível de estresse, além de impactar na produtividade (Silva, 2023).

### 2.3 A tecnologia pode estimular a diversidade no mercado de trabalho

Embora a diversidade esteja ligada a decisões humanas, a tecnologia pode contribuir nas estratégias de inclusão. Atualmente, as ferramentas tecnológicas, com base em inteligência artificial (AI) podem buscar candidatos com experiências e habilidades específicas, sem considerar fatores como gênero, raça e idade. Também, podem ajudar na gestão comparativa de remunerações e benefícios, possibilitando identificar discrepâncias e promover ajustes.

A tecnologia possibilita, ainda, auxiliar na estruturação dos escritórios, com *softwares*, leitores de tela e demais artefatos adequados aos funcionários PCDs, visando promover um ambiente adequado e acolhedor para que esses colaboradores desempenhem bem suas atividades e alcance os objetivos traçados (Palis, 2022).

### Considerações Finais

Diante do exposto, podemos concluir que os programas de diversidade combatem a discriminação e o preconceito nos ambientes corporativos e visam criar locais de trabalho mais justos, igualitários e inclusivos. Contribui, ainda, para a formação de times diversos que tendem a tomar decisões estratégicas com base em ideias inovadoras e visão globalizada, o que pode tornar a empresa mais competitiva e/ou atrair investidores.

No entanto, pudemos constatar que há muito a ser aprimorado nesses programas, pois as mulheres (principalmente as mães), os negros, os LGBTQI+, os PCDs e os idosos não tem as mesmas oportunidades que os homens (geralmente brancos, héteros e jovens), além disso, sofrem com a discriminação, o desrespeito, a rejeição e com salários inferiores, mesmo executando as mesmas atividades.

Portanto, é crucial o engajamento da alta administração para que os programas de diversidade sejam revisados e melhorados regularmente para garantir que estejam alinhados com os objetivos e estratégias organizacionais e sobretudo sejam relevantes e efetivos.

## Referências Bibliográficas

ALVES, S. **Mulheres são as mais atingidas por onda de demissões em startups brasileiras.**

Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/empresas/noticia/2023/03/mulheres-sao-as-mais-atingidas-por-onda-de-demissoes-em-startups-brasileiras.ghtml>>. Acessado em: 18 jun. 2023.

AMBIPAR. **Minorias não chegam a 10% dos colaboradores nas empresas brasileiras, revela pesquisa.** Disponível em:

<<https://forbes.com.br/forbesesg/2021/07/minorias-nao-chegam-a-10-dos-colaboradores-nas-empresas-brasileiras-revela-pesquisa/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

BÚSSOLA. **Turnover LGBT: como reter a diversidade na empresa.** Disponível em:

<<https://exame.com/bussola/turnover-lgbt-como-reter-a-diversidade-na-empresa/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

CAPRINO, K. **Por que tantos programas de diversidade estão falhando e como melhorar.**

Disponível em:

<<https://forbes.com.br/forbesesg/2023/02/por-que-tantos-programas-de-diversidade-estao-falhando-e-como-melhorar/>>. Acessado em: 17 jun. 2023.

DYNIWICZ, L. **Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, aponta o IBGE.**

Disponível em:

<<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2023/03/08/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-aponta-ibge.htm>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

FERRANTE, M. **Mães lutam para acabar com discriminação no trabalho.** Disponível em:

<<https://forbes.com.br/principal/2019/05/maes-lutam-para-acabar-com-discriminacao-no-trabalho/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.



**GASKELL, A. Mulheres enfrentam mais preconceito no trabalho à medida que envelhecem.** Disponível em:

<<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/02/mulheres-enfrentam-mais-preconceito-no-trabalho-a-medida-que-envelhecem/>>. Acessado em: 24 fev. 2023.

**IPRC - INSTITUTO DE PESQUISA NO RISCO COMPORTAMENTAL.** O que é etarismo no mercado de trabalho? Disponível em: <<https://iprcbrasil.com.br/etarismo-no-trabalho/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**LIMA, L. Etarismo: 57% dos profissionais já sofreram preconceito por causa da idade.** Disponível em:

<<https://exame.com/carreira/etarismo-57-dos-profissionais-ja-sofrerem-preconceito-por-causa-da-idade/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**LIRA, B. Leis de Proteção à comunidade LGBTQIA+:** quais são as principais? Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/noticias/brasil/2022/07/19/leis-de-protecao-a-comunidade-lgbtqia-qua-is-sao-as-principais.html>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**PALIS, A. Como a tecnologia pode estimular a diversidade no mercado de trabalho?** Disponível em:

<[https://www.tecmundo.com.br/mercado/237466-tecnologia-estimular-diversidade-mercado-trabalho.htm#google\\_vignette](https://www.tecmundo.com.br/mercado/237466-tecnologia-estimular-diversidade-mercado-trabalho.htm#google_vignette)>. Acessado em: 25 jun. 2023.

**RODRIGUES, H. Diversidade, equidade e inclusão nas empresas.** Por que isso é importante agora? Disponível em:

<<https://forbes.com.br/forbesesg/2021/04/haroldo-rodriques-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas-por-que-isso-e-importante-agora/>>. Acessado em: 17 jun. 2023.

**SILVA, T. Vagas afirmativas: entenda a importância e como aplica-las.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/vagas-afirmativas/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.





SUTTO, G. **61% das empresas de capital aberto no Brasil não têm mulheres entre seus diretores.** Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/carreira/61-das-empresas-de-capital-aberto-no-brasil-nao-tem-mulheres-entre-seus-diretores/>>. Acessado em: 17 jun. 2023.

TOLEDO, L. **“Um conselho sem diversidade é como uma empresa tocada apenas por um CFO”, diz conselheira de cinco companhias.** Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/negocios/um-conselho-sem-diversidade-e-como-uma-empresa-tocada-apenas-por-um-cfo-afirma-conselheira-do-credit-suisse/>>. Acessado em: 18 jun. 2023.

VASCONCELOS, E. **Quatro motivos para as empresas incluírem a diversidade no seu quadro de funcionários.** Disponível em:

<<https://www.jornalcontabil.com.br/4-motivos-para-as-empresas-incluirem-a-diversidade-no-seu-quadro-de-funcionarios/>>. Acessado em: 18 jun. 2023.

WINANDY, F. **Empresas precisam lutar contra a discriminação etária.** Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/colunistas/um-brasil/empresas-precisam-lutar-contr-a-discriminacao-etaria/>>. Acessado em: 18 jun. 2023.





# ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TECNOLOGIA NOS PROCESSOS SELETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Matins<sup>2</sup>  
Cristina Laranjeira<sup>3</sup>

## RESUMO

As empresas estão utilizando a inteligência artificial (IA) para recrutar profissionais de forma mais eficiente e assertiva, o que contribui para a otimização do tempo e da produtividade. Levantamento realizado pela empresa Cetic.Br revelou que 22% das pequenas empresas e 37% das grandes já implementaram *softwares* com base em inteligência artificial para atender demandas do departamento de recursos humanos. Além disso, o uso de soluções tecnológicas permite o monitoramento e a mensuração da efetividade dos processos seletivos e do desempenho dos colaboradores. No entanto, a utilização de IA nos processos de seleção, pode prejudicar a diversidade, levando as empresas a contratarem os mesmos perfis em razão da parametrização sistêmica obrigatória com as características desejadas dos profissionais. Em razão disso, muitas empresas estão adotando o recrutamento e seleção de colaboradores às cegas. Esse método intensifica a diversidade e a inclusão nas empresas e contribui para a formação de equipes diversas, com novas ideias e experiências. Contudo, a falta de validação dos algoritmos por especialistas capacitados com base em critérios éticos formalizados pode resultar em parametrizações com dados enviesados e que traduzem práticas preconceituosas e não inclusivas. A presente pesquisa deste *paper* utilizou como metodologia uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Recursos Humanos. Diversidade. Agilidade. Discriminação

## ABSTRACT

Companies are using artificial intelligence (AI) to recruit professionals more efficiently and assertively, which contributes to optimizing time and productivity. A survey carried out by the company Cetic.Br revealed that 22% of small companies and 37% of large ones have already implemented software based on artificial intelligence to meet the demands of the human resources department. In addition, the use of technological solutions allows monitoring and measuring the effectiveness of selection processes and employee performance. However, the use of AI in selection processes can harm diversity, leading companies to hire the same profiles due to the mandatory systemic parameterization with the desired characteristics of professionals. As a result, many companies are adopting blind recruitment and selection of employees. This method intensifies diversity and inclusion in companies and has contributed to the formation of diverse teams, with new ideas and experiences. However, the lack of

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em tecnologias educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de jogos digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação(MBA) em Administração Estratégia (ESTÁCIO). E-mail: cgsilva@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Ivy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduada em Administração de Empresas. Especialização em Gestão de Negócios e *Compliance*. Mestrando em Administração de Empresas pela *Must University*. E-mail. cristina\_laranjeira@hotmail.com

validation of algorithms by trained specialists based on formalized ethical criteria can result in parameterizations with biased data and that translate prejudiced and non-inclusive practices. The present research of this paper used as a methodology a bibliographic review with a qualitative approach.

**Keywords:** *Technology. Human Resources. Diversity. Agility. Discrimination*

## **Introdução**

Dentre os pilares estratégicos organizacionais, a estruturação de quadro de funcionários capacitados, alinhados com as metas e objetivos definidos pela empresa, é essencial para o sucesso da companhia (Vagas for Business, 2020). No entanto, quando se fala em inovação, o departamento de recursos humanos nem sempre é a primeira área a ser lembrada. Contudo, as novas tecnologias estão alterando essa percepção ao tornar os processos de contratação mais ágeis e os treinamentos mais eficientes, além de simplificar e automatizar as tarefas rotineiras.

Um exemplo de empresa que está aplicando inovações tecnológicas em seu departamento de recursos humanos é o laboratório AstraZeneca. Eles utilizam entrevistas por vídeo com reconhecimento facial, permitindo mapear as emoções dos candidatos. Além disso, algoritmos são capazes de testar a capacidade de interação dos entrevistados, contribuindo para selecionar futuros colaboradores com maior assertividade. A divulgação *online* de vagas de emprego também ampliou o alcance de candidatos, superando limitações e possibilitando a descoberta de profissionais potencialmente talentosos (Crivellaro, 2020).

Diante desse cenário, o presente trabalho tem metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa, visando verificar a crescente adesão dos departamentos de recursos humanos na utilização de ferramentas tecnológicas para recrutamento e seleção de funcionários, bem como compreender como as empresas estão adquirindo e adaptando essas tecnologias, garantindo a eficiência dos processos de contratação e ao mesmo tempo considerando a ética e a equidade na seleção dos candidatos.

## **Benefícios na adesão da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção**

Pesquisa realizada pelo grupo Acesso Digital, Cia de Talentos e Instituto Locomotiva, com 185 gestores de médias e grandes organizações do Brasil, identificou que o processo de admissão de um colaborador leva em média de uma a duas semanas. Dentre os motivos, os sistemas analógicos são os principais ofensores (Esteves, 2020).

Diante desse cenário, a aplicação de IA, nos processos de recrutamento e seleção, contribui para a otimização do tempo e da produtividade, principalmente para as empresas como *call center*, com expressiva rotatividade de pessoas (*turnover*) e necessidade de reposição em curto espaço de tempo. Com a implementação do processo virtual a admissão de um operador de *telemarketing* passou de sete dias para 36 horas, portanto, mais ágil e eficiente. Os candidatos são abordados nas redes sociais (*Facebook* ou *Telegram*), iniciam a comunicação com um robô (sistema de computador), realizam os testes (matemática e português) e os jogos que simulam situações reais e, somente no final, ocorre uma entrevista com o supervisor da área (Crivellaro, 2020), o que é indispensável para conhecer a história de vida e a trajetória profissional do potencial futuro colaborador.

Portanto, aderir às ferramentas tecnológicas para contribuir no processo seletivo de funcionários é uma forte tendência mundial e já foi tema amplamente discutido no Fórum Econômico Mundial (Lima, 2021)

Outro levantamento realizado pela empresa Cetic.Br (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação) revelou que 22% das pequenas empresas e 37% das grandes já implementaram *softwares* com base na inteligência artificial para atender demandas de gestão e do departamento de recursos humanos (Lima, 2021).

A tecnologia também contribuiu para a contratação de candidatos no exterior com atuação no território nacional de forma remota (Vagas for Business, 2020), o que propicia um leque maior de opções na seleção. Entretanto, os mecanismos existentes, com foco em reduzir o volume de contratações não são recomendáveis para os níveis gerenciais e executivos pois é mais difícil para criar algoritmos de confiança (Crivellaro, 2020).

Além disso, o uso de soluções tecnológicas permite o monitoramento e a mensuração da efetividade dos processos seletivos e dos desempenhos dos colaboradores. Ainda, com dados confiáveis, as decisões de remanejamento de posições e/ou de novas contratações ficam mais transparentes e tendem a ocorrer com maior assertividade (Vagas for Business, 2020).

Com base na inteligência artificial, o Bradesco implementou a plataforma *Rankdone* para recrutar e selecionar profissionais de forma eficiente, democrática e segura, principalmente sob o aspecto de fraudes. A ferramenta disponibiliza mais de dois mil testes (de *hard* e *soft skills*) para avaliações de diferentes perfis, proporcionando agilidade e redução de tempo na fase dos testes. Já foram selecionados mais de 15 mil candidatos por meio da nova tecnologia (Tiinside, 2021). Ainda, obter agilidade nos processos de seleção permite que os recrutadores do banco sejam aproveitados em trabalhos mais complexos e que requerem relacionamentos e interações.

A Tokio Marine também utiliza IA (robô Marina) para solucionar dúvidas recorrentes (férias, avaliação de desempenho, etc.) de seus funcionários. O sistema é alimentado pelos próprios colaboradores com as perguntas e respostas mais frequentes. Além disso, as respostas, pelo robô, são leves e em um tom bem-humorado para atender as expectativas dos funcionários e do próprio DRH - Departamento de Recursos Humanos da empresa (Crivellaro, 2020).

## **Diversidade**

A discussão sobre o uso da inteligência artificial nos processos de seleção levanta preocupações legítimas de que isso possa prejudicar a diversidade nas contratações, levando as empresas a preferirem os mesmos perfis devido à obrigatoriedade de parametrização sistêmica com características desejadas dos profissionais (Crivellaro, 2020).

Como resposta a essas preocupações, Nova York, nos Estados Unidos, aprovou um projeto de lei buscando regular o uso da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção. A proposta estabelece que as ferramentas tecnológicas sejam auditadas anualmente, visando coibir a discriminação de candidatos com base em raça ou gênero decorrente de algoritmos enviesados (Lima, 2021).

Situações problemáticas em relação ao viés algorítmico já foram identificadas. Em 2015, a Amazon constatou que seu modelo automático de triagem de currículos tendia a favorecer a contratação de homens para cargos técnicos, como desenvolvedores. Esses casos ilustram a importância de empresas contratantes revisarem e validarem os critérios de seleção, em vez de dependerem, exclusivamente, das empresas fornecedoras dos *softwares* (Lima, 2021). Tais práticas discriminatórias devem ser combatidas de forma veemente, e os modelos de inteligência artificial devem ser validados por profissionais qualificados e autorizados pelas empresas contratantes, uma vez que atos discriminatórios são considerados crimes e podem acarretar penalidades legais às organizações.

No entanto, é válido destacar que a implementação de controles tecnológicos automatizados, com critérios éticos de seleção e validação por especialistas no assunto, pode mitigar práticas preconceituosas. Esses sistemas proporcionam um processo de seleção imparcial pois substituem a análise individual de profissionais de recursos humanos que podem ter tendências enviesadas em suas escolhas (Crivellaro, 2020). Ao estabelecer salvaguardas adequadas e garantir a revisão contínua dos algoritmos, as empresas podem utilizar a inteligência artificial como uma ferramenta poderosa para aprimorar a eficiência e a equidade dos processos de seleção de talentos.

## Recrutamento às cegas

O recrutamento e seleção de colaboradores às cegas contempla a remoção de informações pessoais (nome, gênero, idade e origem étnica) e demográficas dos candidatos antes da avaliação dos currículos pelos recrutadores. Esse método intensifica a diversidade e a inclusão nas empresas e contribuiu para a formação de equipes diversas, com novas ideias e experiências, estimulando a criatividade e a inovação, o que torna o negócio mais competitivo e a imagem da organização mais atraente frente a concorrência, ao mesmo tempo, ajuda no fortalecimento de uma sociedade mais justa e imparcial. Em 2021, o BCG (*Boston Consulting Group*) publicou um relatório apontando que as organizações com diversidade étnica e de gênero tiveram *performance* financeira superior em comparação com aquelas com menor diversidade (Carlos, 2023).

As empresas no Rio Grande do Sul adotaram a prática de entrevistas às cegas visando desconsiderar a aparência física e focar nas qualificações registradas nos currículos dos candidatos, contribuindo para formação de times com ideias e experiências diferentes e, em aderência ao artigo 7º da Constituição Federal, que proíbe diferenças nas contratações por motivos de sexo, idade, cor ou estado civil (Lima, 2021).

A *startup* Fhinck contratou dez mulheres em processo seletivo realizado às cegas, exclusivo para candidatas que se identificavam com o gênero feminino, objetivando eliminar os vieses inconscientes de discriminação (raça, origem e educação). Além disso, os recrutadores não aceitaram a participação de candidatos indicados por conhecidos (Corrêa, 2021), o que contribuiu para uma seleção igualitária (Corrêa, 2021).

A Votorantim Cimentos realizou a seleção de dez *trainees* às cegas em parceria com uma empresa especializada em recrutamento, a qual encaminhou à empresa a ficha dos candidatos sem o nome da faculdade e/ou universidade, o curso e a idade. A companhia de cimentos valorizava a reputação das faculdades cursadas pelos candidatos, o que resultava em um mesmo padrão de finalistas, o que não é considerado uma boa prática de inclusão social (Basílio, 2018).

Nesse sentido, podemos concluir que o sucesso da implementação de qualquer artefato tecnológico deve contar com desenvolvedores capacitados e com usuários e/ou especialistas sobre o tema proposto que vão recomendar a linguagem a ser utilizada, a forma de abordagem, entre outros aspectos específicos que devem ser amplamente observados. Além disso, o tempo reduzido na seleção de pessoas pode ser utilizado para construir uma relação de sucesso com os próprios candidatos, colaboradores e demais *stakeholders*.

Por outro lado, ocultar as informações dos candidatos pode ser considerado um “modelo opressor” pois contraria o princípio básico de aceitação das características dos candidatos, desvalorizando as pessoas com suas diferenças e evidenciando o despreparo da organização para a diversidade. Esse processo pode alavancar o número da população diversa nas empresas, mas se não houver um trabalho sólido de aculturação de inclusão, esses colaboradores poderão sofrer com a exclusão no decorrer do relacionamento com a organização (Ignarra, 2022).

### **Melhores práticas na implementação da tecnologia**

Para obter sucesso na implementação de tecnologia no ambiente de recursos humanos, é essencial seguir uma série de diretrizes. Em primeiro lugar, é necessário identificar as necessidades específicas da organização e dos colaboradores. Isso permitirá direcionar os esforços para os setores mais relevantes e garantir que a tecnologia seja aplicada de forma eficaz. Além disso, é fundamental definir objetivos claros e realistas, estabelecendo metas mensuráveis que possam orientar a implementação e avaliação dos resultados (Vagas for Business, 2020).

Um aspecto crucial é envolver os especialistas de recursos humanos durante todo o processo. Eles possuem uma ampla experiência no campo e podem contribuir significativamente nas especificações e definições das aquisições de *softwares*. Sua participação é fundamental para garantir que as soluções tecnológicas estejam alinhadas às necessidades e objetivos da área de recursos humanos e da organização como um todo. Além disso, investir em uma comunicação interna eficiente é fundamental para apresentar os benefícios das novas ferramentas aos colaboradores (Vagas for Business, 2020).

A capacitação e o treinamento dos usuários finais também são essenciais para o sucesso da implementação tecnológica. Os colaboradores devem estar preparados para utilizar as ferramentas de forma eficiente e aproveitar ao máximo os novos recursos. Além disso, é importante realizar a mensuração de resultados com implementação das tecnologias e aprimorar continuamente tais ferramentas (Vagas for Business, 2020).

Por fim, é fundamental fornecer suporte técnico tempestivo e adequado aos usuários. Isso inclui a disponibilidade de profissionais capacitados para solucionar dúvidas e resolver problemas relacionados ao uso das ferramentas tecnológicas. O suporte técnico eficiente contribui para o bom funcionamento do sistema, evitando interrupções desnecessárias e garantindo a satisfação dos usuários (Vagas for Business, 2020).

Para coibir a discriminação nos processos seletivos automatizados, prevenir problemas de usabilidade dos *softwares* e mitigar riscos operacionais e de reputação, o projeto *Human-Centered Artificial Intelligence for Human Resources*, do Fórum Econômico Mundial, destacou uma série de recomendações. Entre elas, destaca-se a importância de estruturar uma equipe multidisciplinar composta por especialistas em tecnologia, membros da área de recursos humanos, especialistas em diversidade/inclusão e representantes de diferentes grupos da empresa. Essa abordagem permite considerar diferentes perspectivas e garantir uma implementação mais ética e equitativa das tecnologias de seleção. Além disso, é fundamental definir e formalizar políticas, regras e critérios de seleção que delimitam claramente o que pode e o que não pode ser aplicado nos processos seletivos automatizados. Essas medidas visam garantir a transparência e a justiça nos procedimentos de seleção.

### **Considerações Finais**

Diante do exposto, podemos concluir que a automatização dos processos manuais e burocráticos, sob a gestão dos departamentos de recursos humanos, contribui, principalmente, na redução do tempo médio de recrutamento dos candidatos nos processos seletivos, permitindo, aos recrutadores, dedicarem-se a outros projetos e atividades que demandem relacionamento e interação com os colaboradores. Além disso, possibilita a contratação de potenciais talentos em localidades distantes, inclusive em outros países, ampliando o alcance das oportunidades e o monitoramento da efetividade dos processos seletivos e do desempenho dos funcionários contratados.

No entanto, é importante ressaltar que a falta de validação dos algoritmos por especialistas capacitados, com base em critérios éticos formalizados, pode resultar em parametrizações com dados enviesados, reproduzindo práticas preconceituosas e não inclusivas. É fundamental considerar a importância de algoritmos imparciais e justos, que promovam a igualdade de oportunidades para todos os candidatos, independentemente de gênero, raça, origem étnica ou outros aspectos.

Nesse sentido, o recrutamento e seleção às cegas está sendo adotado por várias empresas como forma de promover a diversidade. No entanto, é imprescindível combinar essa prática com políticas inclusivas, treinamentos e aculturação dos funcionários e líderes, visando promover um clima de respeito e empatia no ambiente organizacional. Apenas a utilização de algoritmos neutros

não é suficiente para garantir a inclusão e a equidade, sendo necessário um trabalho conjunto para eliminar vieses e preconceitos presentes no sistema.

É essencial destacar a importância do envolvimento de especialistas na matéria em conjunto com a equipe técnica na implementação de novas tecnologias, os quais podem trazer conhecimentos específicos que podem contribuir com requisitos e perspectivas desconhecidas pela equipe de desenvolvedores. Essa colaboração multidisciplinar é fundamental para garantir que as soluções de IA aplicadas no recrutamento e seleção sejam eficazes, éticas e atendam às necessidades e expectativas tanto dos recrutadores quanto dos candidatos.

Por fim, a automatização dos processos de recrutamento e seleção por meio da inteligência artificial traz benefícios significativos, como a redução do tempo de contratação e a ampliação do alcance de talentos. No entanto, é necessário ter cuidado para evitar a reprodução de preconceitos e discriminações. O recrutamento às cegas deve ser combinado com políticas inclusivas e o envolvimento de especialistas para garantir um processo justo e igualitário, promovendo a diversidade e a equidade no ambiente de trabalho.

### **Referências Bibliográficas**

Baílio, P. (2018). **Empresas fazem recrutamento às cegas para promover diversidade.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/empresas-fazem-recrutamento-as-cegas-para-promover-diversidade>. Acesso em 18 de maio de 2023.

Carlos, F. (2023). **Recrutamento às cegas transforma equipes.** Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/recrutamento-recrutamento-as-cegas-diversidade-equipes-diversas-gestao-de-pessoas-recursos-humanos-beneficios-cartoes-beneficios/>. Acessado em: 14 de maio de 2023.

Corrêa, F. (2021). **Startup faz recrutamento às cegas só para mulheres.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2021/12/startup-faz-recrutamento-as-cegas-so-para-mulheres/>. Acessado em: 16 de maio de 2023.

Crivellaro, D. (2020). **Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção.** Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-inteligencia-artificial-ajuda-no-recrutamento-e-na-selecao>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

Esteves, S. (2020). **Automação e agilidade? Entenda os impactos da transformação digital no RH.** Disponível em: <https://exame.com/carreira/automacao-e-agilidade-entenda-os-impactos-da-transformacao-digital-no-rh/>. Acessado em: 18 de maio de 2023.

Ignarra, C. (2022). **Recrutamento às cegas pode camuflar a opressão.** Disponível em: <https://www.gestaoerh.com.br/conteudo/revistas/Adfe29983b05a48920cd264d059831d205201f0b.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2023.

Lima, B. (2021). **Empresas implementam inteligência artificial nos processos de RH.** Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/12/como-implementar-uma-inteligencia-artificial-nos-seus-processos-de-rh/>. Acessado em: 13 de maio de 2023.

Rosa, V. (2021). **Empresas apostam em entrevista às cegas para evitar preconceito ao contratar candidatos no RS.** Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/10/19/empresas-apostam-em-entrevista-as-cegas-para-evitar-preconceito-ao-contratar-candidatos-no-rs.ghtml>. Acessado em: 16 de maio de 2023.

Tiinside (2021). **Startup do inovabra habitat inova processo de recrutamento e seleção de empresas.** Disponível em: <https://tiinside.com.br/29/06/2021/startup-do-inovabra-habitat-inova-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-empresas/>. Acessado em: 14 de maio de 2023.

Unibrad - Universidade Corporativa Bradesco. **Recrutando para aumentar a diversidade.** Disponível em:

<https://www.unibrad.com.br/destaques-detalle/9186/recrutando-para-aumentar-a-diversidade>.  
Acesso em: 13 de maio de 2023.

Vagas for Business (2020). **Tecnologia no RH: 6 ferramentas de recrutamento e seleção para equipes modernas.** Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/tecnologias-no-rh-recrutamento/>. Acessado em: 12 de maio de 2023.



## COMO O MODELO CROWDSOURCING PODE AJUDAR AS EMPRESAS DESENVOLVER DE MANEIRA EFICIENTE UM PLANO DE NEGÓCIO

Hedney Carlos Gomes <sup>1</sup>

### RESUMO

A elaboração de um plano de negócios é crucial para empresas em crescimento, oferecendo direção e estratégias para alcançar o sucesso. Este artigo quer trazer para o entendimento como o uso do *crowdsourcing*, um modelo produtivo baseado na internet, como essa técnica pode ajudar na melhoria da elaboração desse tipo de documento. O *crowdsourcing* tem como conceito de que empresas exponham um problema e busquem soluções por meio da contribuição de um grupo indefinido de pessoas ou grupos. Ele utiliza o conhecimento coletivo e voluntário para resolver problemas e desenvolver soluções. Por isso, nesse artigo será explorado a estrutura e o processo criativo do *crowdsourcing*, destacando sua funcionalidade e benefícios. Esses benefícios incluem o envolvimento amplo de stakeholders, estímulo à geração de novas ideias, fomento à inovação contínua, aproveitamento do conhecimento compartilhado e coleta de dados valiosos. Conclui-se que o *crowdsourcing* pode ser uma ferramenta poderosa na construção de planos de negócios, pois envolve uma ampla gama de perspectivas e contribuições, impulsionando a criatividade, a inovação e o conhecimento compartilhado. O artigo utilizará uma metodologia de pesquisa bibliográfica, por meio de revisão literária, para apresentar as melhores práticas na construção de um plano de negócios eficiente junto às práticas de *crowdsourcing*.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. *Crowdsourcing*. Inovação. Conhecimento coletivo

### ABSTRACT

Crafting a business plan is crucial for growing companies, offering direction and strategies to achieve success. This article wants to bring to the understanding how the use of crowdsourcing, a productive model based on the internet, how this technique can help in improving the preparation of this type of document. Crowdsourcing has the concept that companies expose a problem and seek solutions through the contribution of an undefined group of people or groups. It uses collective and voluntary knowledge to solve problems and develop solutions. Therefore, this article will explore the structure and creative process of crowdsourcing, highlighting its functionality and benefits. These benefits include broad stakeholder engagement, stimulating the generation of new ideas, fostering continuous innovation, harnessing shared knowledge, and collecting valuable data. It is concluded that crowdsourcing can be a powerful tool in building business plans, as it involves a wide range of perspectives and contributions, boosting creativity, innovation, and shared knowledge. The article will use an exploratory research methodology, through literary review, to present the best practices in building an efficient business plan together with crowdsourcing practices.

**Keywords:** Plano of business. Crowdsourcing. Innovation. Collective knowledge

---

<sup>1</sup> Especialização em MBA em Supply Chain e Logística Integrada- Universidade Cruzeiro do Sul\_ SP, Licenciatura em Pedagogia- Universidade Cidade de São Paulo- Unicid, Tecnólogo em Processos Gerenciais e Logística – Universidade Cidade de São Paulo- Unicid. Mestrando em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela Must University. E-mail: hedney.gomes@etec.sp.gov.br

## Introdução

A elaboração de um plano de negócios é essencial para qualquer empresa que busca crescer e se expandir no mercado. Afinal, um plano de negócios bem protegido pode ser a chave para atrair investidores, definir estratégias de marketing eficazes e tomar decisões financeiras. No entanto, a elaboração de um plano de negócios preciso e eficiente pode ser um processo complexo e desafiador, especialmente em um mercado em constante evolução.

Com essa visão, começaremos a explorar nosso assunto com um olhar para a construção e desenvolvimento do “Plano de Negócio” na questão estrutura, funcionalidade e objetivo de um negócio antes de ser implantado no mercado.

Também será trazido junto a esse estudo como uma possível solução junto a construção de Planos de Negócios, uma técnica ou um conceito que está sendo aplicado em empresas digitais e empresas que buscam solucionar problemáticas com “Inovação Aberta”, sendo algo que pode trazer grandes benefícios, pois é um modelo de produção do conhecimento que se usa dos conhecimentos coletivos e voluntários (recrutados especialmente na internet) para solucionar problemas do dia a dia, onde pode ser desde o desenvolver novas tecnologias, criar conteúdo ou prover serviços, assim estamos falando de “*Crowdsourcing*”, onde que essa técnica pode alcançar ganhos e eficiência com a ajuda de métodos novos no mercado, trazendo uma melhor eficiência na construção de “Planos de Negócios” para futuras negócios.

Para finalizar o estudo apresentado, vamos trazer algumas reflexões sobre o principal papel que o modelo de estratégia “*Crowdsourcing*” como ele pode ou vai acrescentar na construção e desenvolvimento de novos modelos de planos de negócios eficientes e como as empresas podem maximizar o potencial com o uso dessa técnica.

Para tudo isso ser construído, o artigo vai abordar a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e exploratória, por meio de revisão de literatura, através da coleta e análise de informações, interpretações de autores e estudiosos, subsidiadas em livros, artigos, monografias, tendo como ponto importante a busca das melhores informações que mostrem qual melhor prática na construção de um bom “Plano de Negócio” eficiente, sendo que a técnica “*Crowdsourcing*” será explorada como uma possível forma de ferramenta onde ela pode trazer aumentos importantes e uma melhor visão de como a construir um modelo perfeito de documento.

## Plano de negócios e sua construção para novos mercados

Vemos que ao longo do tempo a humanidade vem criando diversas formas para poder se manter ativa no mercado de trabalho e também construir negócios que tragam rentabilidade e empregabilidade para a pessoa e seus familiares, sendo que durante gerações a forma de construir negócios passou por várias transformações e ajustes.

Isso não é diferente na questão da construção estrutural de um novo negócio, pois sempre que alguém enxerga uma oportunidade de negócio ele já pensa como seria a viabilidade dessa estrutura e quais são os pontos importantes para começar o negócio.

Para que possamos compreendermos e entender melhor quem são essas pessoas no mundo da construção de novos negócios o autor Juliano (2011,p.2) trouxe em seu artigo a seguinte definição de empreendedorismo: “empreendedor é aquele indivíduo que resolve assumir o risco de iniciar uma organização, é o indivíduo que imagina, desenvolve e realiza o que imaginou”. MAXIMIANO (2006).

Assim, quando um indivíduo começar a construir uma ideia junto a um negócio, ele já percebe que em todo início da jornada será preciso ter em mãos uma boa estratégia definida e que tipo de pontos devem ser importantes para o seu negócio , por isso, todo bom empreendedor vai perceber que precisa começar sua jornada construindo um bom “Plano de Negócio” e que esse documento será para ele como se fosse um mapa da mina de um pirata , pois sem esse documento bem descrito , nunca vai alcançar a sua arca do tesouro.

Existem vários conceitos do documento, mais de acordo com Dornelas (2021, p. 99), um Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”. A sua elaboração envolverá um processo de aprendizagem e autoconhecimento que permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.

### **Estrutura de um Plano de Negócios**

Um bom Plano Negócio abrange os diversos aspectos do empreendimento, ele analisa as oportunidades que originaram a ideia do negócio; examina o mercado, os aspectos técnico e financeiros; analisa os aspectos jurídicos e organizacionais da abertura do empreendimento e, finalmente, avalia a viabilidade da implantação da ideia.

Nesse documento deve-se ter uma estrutura sequencial e lógica, que permite ao empreendedor planejar os seus próprios esforços pessoais para elaboração dos estudos

necessários: levantamento de dados, análise das informações, consultas a terceiros, decisões a serem tomadas, entre outras ações.

Na literatura existem vários modelos de estrutura que os novos negócios podem construir, porém, conforme defende Dornelas (2020), qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções, as quais proporcionarão um entendimento aprofundado do empreendimento como novo negócio, principalmente definindo qual é o negócio, qual é o ambiente em que ele será realizado, quais são os clientes, os concorrentes e os recursos para sua execução.

Um exemplo seria para empresas pequenas e prestadoras de serviços, onde a estrutura é composta por: 1. Capa; 2. Sumário; 3. Sumário Executivo; 4. O negócio; 5. Dados financeiros; 6. Anexos.

Por isso entendemos que a construção desse documento tem um longo caminho e que o empreendedor precisa fazer primeiro um bom planejamento, buscar diversas informações junto ao seu mercado e seu público-alvo, entendendo que além de um compilado de informações e estratégias de seu negócio o plano de negócio serve para dar segurança à criação de uma empresa, evitando assim riscos e incertezas durante a construção do negócio.

Portanto não há dúvidas sobre a importância e a eficácia de elaborar um plano de negócios.

### **Importância da técnica crowdsourcing para os negócios**

O mercado está cheio de técnicas e ferramentas que podem ajudar o empreendedor a ter ganhos nos seus negócios, podendo ser, uma melhoria na produtividade, eficiência nos resultados e ganhos junto aos seus mercados que estão construindo com o plano de negócios, sendo que muitos desses modelos estão sendo usados em diversos tipos de maneiras.

Por isso, os autores Diamandis e Kotler (2018, p. 5) quando citam que “os maiores problemas do mundo são exatamente as maiores oportunidades de negócio”, é importante aprender e tentar enxergar potencialidade em vários frentes, como por exemplo num modelo de produção novo “Crowdsourcing” onde que ele possa alavancar o processo de construção junto a estrutura de um plano de negócio, não importando qual será formato dela e porte, mas sim que esse plano de negócio traga bons resultados para esse negócio.

Crowdsourcing é um modelo de negócio, baseado na Internet, no qual as empresas expõem um problema específico e buscam soluções por meio da contribuição de um grupo indefinido e extenso de indivíduos.

Também é visto como um modelo de produção e de estruturação de processos que utiliza a sabedoria e os aprendizados coletivos para a resolução de problemas ou desenvolvimento de uma solução. Geralmente, essas pessoas estão geograficamente distribuídas, trabalham independentemente, detêm conhecimentos úteis para a companhia e, voluntariamente, usam suas ideias para criar e sugerir meios de solucionar os problemas expostos. (Howe, 2008)

### **Funcionalidade e estrutura de processo criativo de crowdsourcing**

Para Malone, Laubacher e Dellarocas (2009), os sistemas de crowdsourcing são bastante diversificados, entretanto, os autores identificaram quatro elementos essenciais presentes nesse tipo de organização, classificados na Tabela 1 por meio das seguintes questões:

**Tabela 1:** Questões para criação de resposta no crowdsourcing

Quem está encarregado da tarefa?	Por que as pessoas estão executando esta tarefa?
O que está sendo realizado?	<b>Como está sendo realizado?</b>

Fonte: Autoria Própria

Para cada uma dessas questões na tabela, os stakeholders definem uma resposta específica associada a uma determinada tarefa no problema ou processo apresentado. Nesse contexto, por meio da resposta que vão sendo trazidas, é possível identificar, definir e classificar os elementos, mais importantes trazidos pelos stakeholders.

Diferente das organizações que têm uma estrutura hierarquizada, no crowdsourcing, as atividades podem ser desenvolvidas por qualquer indivíduo ou grupo de pessoas, de vários lugares e níveis, sem a ordem de alguém em cargo superior.

Além disso, temos nesse modelo de construção de respostas, a dependência e pontos que em particular pode ajudar na construção das melhores soluções, sendo que nesse modelo de processo é maior os adeptos a trabalharem por motivações intrínsecas como prazer, socialização, sentimento de contribuição e reconhecimento, do que os normais.

Em algumas vezes, os sistemas de crowdsourcing, as tarefas podem ser divididas por elementos como: **a criação**, caracterizada pelo efeito de algo novo pelos participantes do processo; e **decisão**, determinada pela apreciação e seleção das melhores alternativas para o problema. Dessa forma, procura-se analisar se os diferentes stakeholders realizam contribuições e decisões independentemente ou se existem fortes dependências entre as contribuições.

As decisões independentes variam de acordo com as possibilidades disponíveis no mercado, já as decisões em grupo dependem de votações, consenso, média aritmética ou previsões do mercado. (Malone, Laubacher e Dellarocas, 2009)

### **Benefícios do *crowdsourcing***

O *crowdsourcing* ganha destaque como uma abordagem eficaz para a resolução de problemas e geração de ideias inovadoras. Ao envolver diversas pessoas e profissionais em um projeto, essa prática multidisciplinar oferece uma série de benefícios que impulsionam a criatividade, a inovação e o conhecimento compartilhado.

Neste tópico vamos explorar os principais benefícios do *crowdsourcing* e como eles podem ser aproveitados e conhecer melhor sua eficiência para o sucesso de futuros projetos, trazendo como modelo na construção, os tópicos do portal “Portal Liga Insights”, sendo que dentre os itens apresentados por ele, foi feita uma releitura junto às seguintes pontos: Envolvimento amplo de stakeholders, Estímulo à geração de novas ideias, Fomento à inovação contínua, Aproveitamento do conhecimento compartilhado e Coleta de dados valiosos.

**Envolvimento amplo de stakeholders:** O sucesso de um projeto muitas vezes depende da colaboração e participação de várias partes interessadas. O *crowdsourcing* permite que organizações integrem diferentes setores e profissionais, incluindo usuários, clientes e público em geral. Essa abordagem inclusiva facilita a obtenção de perspectivas diversas e valiosas, além de promover um senso de pertencimento e engajamento em torno do projeto.

**Estímulo à geração de novas ideias:** Ao abrir espaço para a participação de um grande número de pessoas, o *crowdsourcing* aumenta significativamente as chances de surgirem ideias inovadoras e soluções fora do comum. A diversidade de experiências e conhecimentos dos participantes contribui para a criação de um ambiente propício à criatividade, gerado em uma ampla gama de opções a serem exploradas.

**Fomento à inovação contínua:** A interação coletiva e a contribuição de pessoas de diferentes áreas são elementos essenciais para a manutenção da inovação constante em processos e soluções. O *crowdsourcing*, ao promover a troca de conhecimentos e aprendizados e o compartilhamento de informações, cria um ambiente propício para aprimoramentos e puxando novas soluções. Através dessa abordagem colaborativa, as organizações podem se manter atualizadas e adaptadas às demandas do mercado, impulsionando a inovação de maneira contínua.

Aproveitamento do conhecimento compartilhado: Uma das principais vantagens do crowdsourcing é a oportunidade de capacitar colaboradores por meio da interação prática e mentoria de profissionais experientes. Quando ocorre a troca de conhecimentos e a construção coletiva, o conhecimento é naturalmente compartilhado com todos os membros do grupo. Isso fortalece a equipe, estimula o desenvolvimento profissional e promove um ambiente de aprendizado mútuo.

Coleta de dados valiosos: Além de suas iniciativas na geração de ideias e inovação, o crowdsourcing é uma ferramenta poderosa para coletar informações relevantes sobre o público-alvo, o mercado e os profissionais envolvidos no dia a dia do negócio. Ao envolver uma grande quantidade de participantes, é possível obter uma ampla variedade de perspectivas e insights, que podem direcionar estratégias e decisões fundamentadas.

O *crowdsourcing*, traz um grande envolvimento de múltiplas pessoas e profissionais em projetos diversificados, oferecendo uma série de benefícios. Desde a extensão do número de ideias e soluções até o compartilhamento de conhecimentos e a coleta de dados relevantes, essa abordagem multidisciplinar impulsiona a criatividade, a inovação e o sucesso dos projetos.

Quando uma empresa ou projeto adota o crowdsourcing de forma estratégica, as organizações podem obter vantagens competitivas, promover o engajamento das partes interessadas e alcançar resultados mais eficazes.

### **Uso do modelo *crowdsourcing* na criação de ideias para os negócios.**

Todo ser humano é criativo por natureza e as pessoas já não querem consumir passivamente ou até mesmo construir algum sucesso sozinho. Elas preferem apresentar soluções inovadoras para os produtos que consideram importantes, por isso, partindo desta característica ingênito do ser humano, a colaboração coletiva fomenta a criatividade das pessoas interessadas em contribuir com suas ideias Howe (2009) para várias frentes.

Para Tapscott (2007) milhões de indivíduos conectados podem participar da inovação, da criação e do desenvolvimento social. Estes stakeholders reunidos fazem a economia avançar de forma surpreendente e lucrativa. As empresas que já se envolveram com este novo mecanismo em comunidades da W.W.W desvendaram a verdadeira competência e genialidade coletiva.

O autor Howe (2009) que escreveu o livro “Poder Das Multidões” realiza afirmações com relação à importância do crowdsourcing na sociedade atual. Para ele, não existem mais barreiras

geográficas que o poder colaborativo não possa transpor. As pessoas estão livres para criar e apresentar ao mundo suas ideias de forma rápida, bastando apenas alguns toques com o mouse.

Uma forma de comprovar como esse modelo traz bons resultados dentro de uma situação do mundo de negócios, trago abaixo um case apresentado no site “Haze” da empresa de automóveis “Fiat” no ano de 2009 e também lido no artigo de Melo et. al. (2015).

**Case Fiat Mio:** A montadora Fiat acaba de lançar o veículo Mio “O carro conceito”, criado a partir de 10 mil sugestões de pessoas em mais de 160 países, produto que apresentou design e processo de produção inovador. Para coletar as ideias dos clientes, a empresa criou um espaço no seu *Website* onde as pessoas registravam suas sugestões, sendo o endereço eletrônico divulgado por meio de uma campanha de marketing. Todo o processo de produção do Fiat Mio foi divulgado na internet, assim os clientes poderiam comentar e influenciar na decisão final dos designers e engenheiros da montadora que trabalhavam no projeto. Essa estratégia representou uma quebra de paradigma na indústria automobilística, fortemente estigmatizada pelo sigilo industrial, dado que o Fiat Mio teve sua produção totalmente transparente e aberta. O case também mostra como qualquer negócio pode criar novos produtos e serviços por meio de crowdsourcing. Em detrimento de depender apenas das ideias e habilidades da equipe, as empresas podem ter acesso gratuitamente a opiniões inovadoras e, com isso, contornar as restrições de recursos com melhores sugestões.

Com isso, vemos que o modelo crowdsourcing traz às empresas um novo recurso de estratégia e inovação, mas como qualquer outro tipo de inovação, deve ser analisado dentro do contexto de cada empresa, definindo-se criteriosamente os objetivos e as razões de sua utilização, e onde vão ser moldados conforme a construção da proposta apresentado para os indivíduos ou grupo no modelo de crowdsourcing.

### **Potencial uso do modelo crowdsourcing na construção de planos de negócios**

O modelo de crowdsourcing mostra grande potencial junto a várias frentes dos negócios, pois sua sinergia e potência está na forma que busca os resultados, pois ele tem a combinação da dinâmica das comunidades (grupos de pessoas) com as relações de mercado, além da participação de peritos e leigos nos diversos pontos do processo.

Para podermos utilizar esse modelo, pensando no desenvolvimento e construção de novos planos de negócios, teríamos algumas etapas que seria importante pensar sobre como seria uma construção no modelo de crowdsourcing, como: identifique seus objetivos dentro da meta alcançar,

buscar uma plataforma de crowdsourcing para verificar se existe viabilidade junto a proposta, planeje um lançamento oficial do projeto de crowdsourcing que será desenvolvido, após conquistar a adesão para desenvolvimento do projeto busque feedback constante e por último onde você enxerga a etapa final, verifique se a proposta junto ao modelo crowdsourcing está tendo resultado esperado e faça acertos antes de finalizar.

Para entendermos melhor como o modelo crowdsourcing pode ajudar a melhorar o processo de desenvolvimento junto aos planos de negócios e até trazer grandes resultados, podemos trazer como um modelo igual ao que está sendo descrito nesse artigo como sendo o concursos de planos de negócio, realidade dentro das universidades americanas junto ao ensino do empreendedorismo, onde esse modelo usa diversas equipes de desenvolvimento de negócios para a construção de planos de negócio, utilizando plataformas digitais permitem uma disseminação de informações muito grande e em nível mundial. Com isso, de acordo com Dornelas (2021), estes concursos começaram há vários anos e podem trazer benefícios mútuos para ambas as partes.

Outra forma do uso junto ao modelo crowdsourcing e trabalhar com os stakeholders por partes na estrutura do plano de negócio , criando assim uma sinergia e uma multiplicação de ideias para com as seções de um plano de negócio, tentando filtrar as melhorias propostas dos grupos e indivíduos que vão estar à frente da seção.

Aqui pode ser trazido para um possível verificação do potencial uso do crowdsourcing junto a alguns seções de um plano de negócio , trazendo como modelo o do autor Joe Hadzima do Massachusetts Institute of Technology, que é: A oportunidade, a empresa e seus produtos e serviços; Pesquisa e análise de mercado; Análise econômica do negócio; Plano de marketing; Plano de desenvolvimento; Plano de operações e manufatura; Riscos críticos, problemas e premissas e Plano financeiro.

Para entender melhor a ideia de cooperação , abaixo temos a Tabela 2 com alguns pontos de um plano de negócio é o que a estratégia do modelo crowdsourcing pode realizar para melhoria de um plano eficiente.

**Tabela 2:** Estratégia do Plano de Negócio x Modelo Crowdsourcing

<b>Ponto do Plano de Negócio</b>	<b>Estratégia do Crowdsourcing</b>
----------------------------------	------------------------------------



<b>Oportunidade, empresa e produtos/serviços</b>	obtenha insights sobre oportunidades de negócios, lacunas no mercado e feedback dos produtos/serviços por meio de pesquisas, experimentações online, fóruns de discussão ou grupos de foco.
<b>Pesquisa e análise de mercado</b>	Colete dados de mercado, como influência do consumidor, tendências de compra, concorrência e análise de preços, solicitando informações relevantes aos participantes do crowdsourcing.
<b>Análise econômica do negócio</b>	Valide suposições e obtenha uma visão ampla sobre a sustentabilidade financeira coletando informações sobre custos operacionais, preços de mercado e projeções de vendas em torno dos grupos ou indivíduos.
<b>Plano de marketing</b>	Gerar ideias criativas de marketing, campanhas publicitárias e estratégias de promoção por meio de crowdsourcing, envolvendo participantes na criação de slogans, designs de logotipos, estratégias de mídia social e concursos de criação de conteúdo
<b>Plano financeiro</b>	Obtenha insights sobre modelos de precificação, estratégias de financiamento, projeções financeiras e dicas de economia de



	custos criativo , envolvendo os participantes do crowdsourcing e aproveitando suas experiências e conhecimentos contábeis
--	---

**Fonte:** Autoria Própria

Lembremos de que, ao utilizar o crowdsourcing para a construção de um plano de negócios, é importante estabelecer claramente as diretrizes, garantir a confidencialidade das informações sensíveis e avaliar cuidadosamente as contribuições recebidas. O crowdsourcing pode ser uma ferramenta valiosa para obter insights, ideias e feedback de uma comunidade compartilhada. Assim ajudando a fortalecer seu plano de negócios e aumentar as chances de sucesso num negócio que ainda está nascendo.

### **Considerações Finais**

A elaboração de um plano de negócios preciso é essencial para o sucesso de uma empresa em um mercado em constante evolução. Neste artigo, exploramos a importância desse plano, que pode atrair investidores, definir estratégias de marketing eficazes e orientar as decisões financeiras.

Para isso, destacamos em conjunto o crowdsourcing como uma solução para a construção de planos de negócios inovadores. O crowdsourcing é baseado na contribuição coletiva e motivada de indivíduos, oferecendo efeitos inspiradores, como o envolvimento amplo de stakeholders, o estímulo à geração de novas ideias, a promoção da inovação contínua e a coleta de dados valiosos.

Ao adotar o crowdsourcing no processo de construção do plano de negócios, as empresas podem se beneficiar do potencial criativo e do conhecimento coletivo, desenvolvendo planos mais robustos e eficientes. Essa abordagem colaborativa permite obter perspectivas diversas, encontrar soluções inovadoras e adaptar-se às demandas do mercado em constante mudança.

Portanto, fica evidente que o crowdsourcing pode desempenhar um papel fundamental na construção e no desenvolvimento de novos modelos de planos de negócios eficientes. Ao buscar o engajamento de pessoas externas à organização, as empresas podem maximizar seu potencial e obter melhores resultados em seus empreendimentos.

Reconhecendo a importância do planejamento estratégico e da busca por soluções inovadoras, encorajamos os empreendedores a considerarem o crowdsourcing como uma ferramenta poderosa para potencializar a construção de seus planos de negócios. Através do sucesso dessa abordagem colaborativa, é possível aproveitar a sabedoria coletiva e as ideias

criativas, impulsionando a sustentabilidade dos negócios no mercado atual. Afinal, milhares de mentes funcionam ainda melhor do que uma.

Afinal, milhares de mentes funcionam ainda melhor do que uma.

### **Referências Bibliográficas**

Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2018). BOLD: Oportunidades Exponenciais: Um Manual Prático Para Transformar os Maiores Problemas do Mundo nas Maiores Oportunidades de Negócio... e Causar Impacto Positivo na Vida de Bilhões. Alta Books Editora.

Dornelas, J.(2020) Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa, 4a. ed. São Paulo: Empreende.

Medalha , Rodrigo. (2022) . Consultoria Haze . Como funciona o crowdsourcing, uma forma de democratizar a inovação aberta. Disponível em : <https://hazeshift.com.br/crowdsourcing-como-funciona/> . Acesso em : 22/05/2023.

Melo, C. B. B., do Nascimento, J. C. H. B., de Melo, M. A., Bernardes, J. R., & de Sousa, W. D. (2015). Crowdsourcing como uma ferramenta à inovação estratégica empresarial: uma revisão de literatura. Revista de Empreendedorismo, inovação e Tecnologia, 1(1), 13-24.

Howe, J. (2006). A ascensão do crowdsourcing. Revista Wired , 14 (6), 1-4. Disponível em [http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html) . Acesso em: 21/05/2023

Howe, J. (2009). Poder Das Multidões, O. Elsevier Brasil.

Juliano, Marcio de Cassio. (2011) Relato de uma experiência metodológica para a disciplina “Empreendedorismo” em um Curso de Administração. Revista de Administração Pública. Gestão Estratégica, v. 4, n. 1. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/2.pdf> . Acesso em: 21/05/2023.

Maximiano, A. C. A. Administração para empreendedores. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006.

Malone, TW, Laubacher, R., & Dellarocas, C. (2009). Aproveitando multidões: mapeando o genoma da inteligência coletiva. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1381502](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1381502) . Acessado em : 21/05/2023

Portal Liga Insights. (2021). Crowdsourcing: o que é, benefícios e exemplos para você se inspirar. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/inovacao/crowdsourcing/> . Acesso em : 22/05/2023.

Sebrae, (2020). Plano de Negócio: O que é e como ele pode ajudar a sua empresa? Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/plano-de-negocio-o-que-e-e-como-ele-pode-ajudar-sua-empresa> . Acesso em : 21/05/2023.

Souza, I.J.G, Vasconcellos, ILB, & Rogério de Avellar, CC (2015). Impulsionando o Ensino do Empreendedorismo por meio da Inteligência Coletiva Aliada às Ferramentas de Criação, Validação e Implementação de Ideias de Negócios. In Congresso de Tecnologia da Informação.

Tapscott, D., & Williams, A. D. (2007). Como a colaboração em massa pode mudar seu negócio. tradução de Marcelo Lino, Editora Nova Fronteira.





## O ADOECIMENTO DO TRABALHADOR DE ENFERMAGEM

**Daiane Clara Soares Luiz**  
**Geraldo Antonio Alves de Sousa**  
**Josiane Pinheiro Araújo dos Santos**  
**Maximiliano Soares Silva**  
**Marcia Auxiliadora Fonseca**  
**Miria Katia dos Santos Saraiva**

### Resumo

Este estudo busca a compreensão do processo saúde-doença, vivenciado pelos trabalhadores de enfermagem no desempenho de seu trabalho, fundamentado na determinação social desse processo. Evidenciar as particularidades da relação trabalho-saúde de uma realidade concreta, decompondo e recompondo as intermediações processo de valorização, processo de trabalho, cargas de trabalho e desgaste, o que permitiu explicitar o perfil de morbidade desses trabalhadores. O objetivo desse trabalho propõe, conhecer o impacto do trabalho sobre a saúde do trabalhador de Enfermagem, propor medidas de autocuidado. Aborda-se como método, pesquisa exploratória bibliográfica, com base em livros e compilações de artigos científicos específicos do tema. Os resultados destacam as condições de trabalho que predisõem as cargas de trabalho, evidenciando as consequências na saúde da equipe de enfermagem por meio dos adoecimentos, que acarretam afastamentos e absenteísmo, estresse, desgastes físicos e emocionais, riscos para acidentes de trabalho, entre outros. Nesse perfil, os ferimentos perfuro-cortantes e as doenças ósteo-músculo-articulares e saúde mental do trabalhador aparecem como danos característicos desse grupo de trabalhadores de enfermagem. Conclui-se que há necessidade de incluir um olhar específico sobre a organização do trabalho, e do apoio de uma política de saúde do trabalhador de enfermagem.

**Palavras-chave:** saúde-doença, condições de trabalho, evidenciando as consequências, adoecimentos.

### INTRODUÇÃO

O contexto em que os trabalhadores de enfermagem desenvolvem suas atividades laborais pode favorecer o adoecimento e, na maioria das vezes, interferir na eficácia da assistência ao paciente. Por isso, os profissionais de enfermagem necessitam de cuidados em saúde, uma vez que estar saudável é pré-requisito para o exercício da profissão. A preocupação deve partir do próprio profissional junto à equipe e gestão do serviço de saúde.

O cenário em geral no trabalho de enfermagem apresenta agentes estressores e tensões da vida diária, ocorrem problemas de saúde e doenças que, com frequência, aumentam o estresse. Lidar com o estresse e com as altas demandas de cuidados geram tensão e preocupação que se manifestam inclusive fora do trabalho, principalmente quando coexistem relações de trabalho frágeis e pouco potencializadoras, limitações de recursos humanos e materiais, situações que podem



levar ao adoecimento do trabalhador (CASTELO BRANCO DE OLIVEIRA, p.81, 2018).

Os profissionais de enfermagem, inseridos no grupo de trabalhadores de saúde, apresentam distúrbios orgânicos ocasionados pelo tipo de atividade que realizam no seu cotidiano, determinadas atividades favorecem o aparecimento de certas doenças que são características da profissão.

A profissão do enfermeiro pode estar associada a várias doenças ocupacionais devido à natureza do trabalho, que envolve contato direto com pacientes e exposição a diversos agentes patogênicos.

Os trabalhadores de enfermagem apresentam alguns problemas de saúde inerentes à função que desempenham em suas atividades diárias. Em função desta peculiaridade, vários trabalhos são voltados aos riscos ocupacionais dos trabalhadores de enfermagem no meio hospitalar (CAMPOS, GUTIERREZ, 2005).

De acordo com Junior ( 2018) cita algumas das doenças mais comuns relacionadas à profissão de enfermeiros: lesões musculoesqueléticas; devido às demandas físicas do trabalho, os enfermeiros podem desenvolver lesões musculoesqueléticas, como dores nas costas, lesões nas articulações, síndrome do túnel do carpo, tendinite, depressão entre outras. Essas lesões podem ser causadas por levantamento inadequado de pacientes, movimentos repetitivos e posturas prolongadas. Outras doenças que também atingem esses especialistas são: taquicardia, hipertensão arterial sistêmica, sudorese, cefaleia, tontura, epigastralgia, dores em membros superiores e inferiores, dor lombar, irritabilidade, tristeza, estresse, insônia, cansaço físico e mental. Estes profissionais estão sempre sobrecarregados de tarefas e horários, e principalmente por terem contato direto com os pacientes.

A Enfermagem é reconhecida por ser uma atividade penosa, que lida diretamente com o sofrimento, o que exige muito, física e emocionalmente, do trabalhador. Soma-se a isso o frequente déficit de profissionais nas unidades, os turnos prolongados, as condições inadequadas de trabalho, limitado poder de decisão, entre outros fatores que contribuem para o processo de desgaste destes trabalhadores (MACHADO p. 690, 2014).

Por permanecer mais tempo em ambiente insalubre, realizando a maioria dos procedimentos em contato direto com o paciente, o pessoal de enfermagem está mais frequentemente exposto aos riscos ocupacionais existentes. As extensas jornadas de trabalho induzem alguns especialistas ao agravamento com atividades ocupacionais adicionais, o que pode

levar a danos a sua saúde, originando impacto negativo na qualidade de vida do enfermeiro e na qualidade do auxílio ao paciente.

Os resultados das pesquisas sobre essa temática, têm sido imprescindíveis para as mudanças das práticas de trabalho. As pesquisas têm alertado para a necessidade de conscientização dos trabalhadores, administradores e instituições para com os riscos da exposição ocupacional a sangue e fluidos corpóreos veiculadores de patógenos que causam infecção e a necessidade de incentivar sua notificação. Notificar um acidente do trabalho significa registrá-lo no protocolo de Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT, o referido protocolo é disponibilizado por meio de via impressa e eletrônica. O empregador é obrigado a comunicar à Previdência Social a ocorrência do acidente de trabalho. A notificação deve ser feita até o primeiro dia útil seguinte ao da ocorrência e de imediato à autoridade policial competente em caso de acidente fatal. No caso de falta de comunicação, por parte da empresa, poderão emitir a CAT o próprio acidentado, seus dependentes, a entidade sindical competente, o médico que o assistiu ou qualquer autoridade pública, não havendo neste caso limite de prazo para a notificação (MARZIALE, 2003).

E diante desta problematização, questiona-se: quais as ações preventivas recomendadas pelos enfermeiros (as) aos profissionais de enfermagem? Precisa-se pensar em estratégias para reduzir os acidentes de trabalho tanto físicos quanto psicológicos aos trabalhadores da área de enfermagem. Os resultados mostram as condições de trabalho que predispõem excesso de carga horária, evidenciando os afastamentos e absenteísmo, (que é a ausência no trabalho por motivo de saúde) , estresse, a enfermagem é amplamente identificada como uma ocupação estressante, desgastes físicos e emocionais, riscos para acidentes de trabalho, entre outros. Acredita-se que a identificação dessas influências possibilita a implementação de ações organizacionais, de prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

O objetivo desse trabalho propõe, conhecer o impacto do trabalho sobre a saúde do trabalhador de Enfermagem, propor medidas de autocuidado. Avaliou-se no decorrer deste levantamento bibliográfico que cada atividade desempenhada pelos profissionais pode, de certa forma, interferir na sua saúde.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa bibliográfica com abordagem exploratória, foi o tipo de pesquisa escolhida para a construção desse estudo. Desse modo, o tipo de pesquisa bibliográfica procura discutir e explicar sobre a Saúde do Trabalhador na Enfermagem, tendo como base referências teóricas publicadas em livros, artigos, revistas, entre outros, considera-se que a abordagem descritiva tem como finalidade a definição das características de determinada população ou fenômeno.

Após a busca por descritores, aplicam-se critérios de inclusão: estudos que abrangem a temática, publicados no período de 2001 a 2018, nos idiomas português, que respondessem à questão de pesquisa: Já os critérios de exclusão foram: artigos repetidos nas bases de dados selecionadas, que não abrange a temática. Dessa forma, após os critérios empregados, foram identificados 20 artigos que predominaram na abordagem quantitativa e qualitativa (15 estudos).

## **DESENVOLVIMENTO**

O trabalhador da saúde que atua no ambiente hospitalar, está exposto a inúmeros riscos ocupacionais. Isso decorre do fato de que os hospitais são considerados ambientes insalubres, na medida em que propiciam exposição a inúmeros e variados riscos. Dentre os profissionais da equipe de saúde, os da enfermagem representam a categoria mais exposta a riscos variados, pois permanecem por mais tempo com os pacientes e estão em contato direto e permanente com eles. Isso decorre da rotina profissional e da responsabilidade desses profissionais pela execução de 60% das ações de saúde, o que, conseqüentemente, os expõe ao risco de doenças e acidentes ocupacionais (CAVALCANTE, 2006).

No ambiente hospitalar, os riscos decorrem da assistência direta prestada pelos profissionais de saúde a pacientes com diversos graus de gravidade, assistência que implica no manuseio de diversos equipamentos e materiais perfurantes e/ou cortantes, por vezes contaminados por sangue ou fluidos corpóreos. Ainda, pelo descarte de materiais contaminados, das relações interpessoais de trabalho e produção, do serviço em turnos, dos baixos salários, da tensão emocional advinda do convívio com a dor, o sofrimento, da perda de vida, entre outros (OLIVEIRA, 2016).

Na legislação brasileira, os riscos ocupacionais são classificados como agentes físicos, químicos e biológicos existentes no ambiente de trabalho que, dependendo da natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde dos

trabalhadores. Entre as ações de biossegurança a ser utilizadas pelos profissionais, pode-se destacar as normas de precaução básica, como a utilização de Equipamento de Proteção Individual (EPI), que visam reduzir a exposição do profissional aos agentes biológicos, além da recomendação na utilização e descarte de material perfuro cortante. Os EPIs, de forma combinada ou não, são touca, óculos, máscara, luva, capote e botas e o descarte de material perfuro cortante nas caixas coletoras em recipientes de tampa rígida (BRASIL, 2011).

A saúde, como direito universal e dever do Estado, é uma conquista do cidadão brasileiro, expressa na Constituição Federal e regulamentada pela Lei Orgânica da Saúde. No âmbito deste direito encontra-se a saúde do trabalhador. As condições de trabalho influenciam no processo laboral e contribuem para determinar o processo de saúde doença dos trabalhadores. Trata-se de um relevante problema de saúde pública, pois, está intimamente ligado ao elevado índice de absenteísmo, este classificado como absenteísmo profissional, já que ele abrange as ausências por doença profissional ou acidente de trabalho (FALEIRO, 2010).

O afastamento temporário ou definitivo do trabalhador acarreta influências diretas e indiretas no aspecto do balanço econômico do país. O trabalho é a força que impulsiona o desenvolvimento econômico de um Estado, sendo assim o trabalhador é uma peça fundamental neste processo. Os trabalhadores de enfermagem estão expostos a uma diversidade de cargas que são geradoras de processo de desgastes físicos e emocionais desses especialistas. Os fatores de riscos causados durante sua jornada excessiva de trabalho podem afetar na produção, e na qualidade, a assistência prestada aos seus pacientes. E esses agentes, são: físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, psicossociais entre outros (DA SILVA, VALENTE, 2012).

Na Enfermagem, os profissionais lidam diretamente com vários materiais de riscos, como perfuro cortante, produtos químicos, várias patologias, doenças que ainda não tem cura e algumas são infecto contagiosas. Isso pode acarretar insegurança no trabalho, causando o estresse ocupacional, sobrecargas físicas e emocionais, responsabilidades e tempo insuficiente para o repouso. Além desses problemas citados os baixos salários fazem com que a categoria profissional busque outro emprego levando ao duplo vínculo empregatício.

Nesse sentido, por permanecer no ambiente hospitalar por longas jornadas de trabalho e por estarem suscetíveis a uma gama variada de riscos, os trabalhadores de enfermagem, em especial, merecem atenção no que se refere à segurança e bem estar no trabalho (LORO, 2014, p.1611).

Em longo prazo, ocorre evolução do processo saúde-doença para esses profissionais, e o reconhecimento de “estar doente” tem impacto ético, técnico e legal, com repercussões na organização e na qualidade da assistência prestada. Essas práticas vão ao encontro de ações e normas de biossegurança, as quais necessitam ser respeitadas por todos os profissionais de saúde, com destaque as normas de precaução básica, como a utilização de Equipamento de Proteção Individual que visam reduzir a exposição do profissional aos agentes de risco (ALVES, 2009)

### **ALGUMAS MEDIDAS DE AUTOCUIDADO PARA A SAÚDE DO TRABALHADOR DE ENFERMAGEM**

Baggio (2018), nos diz a importância do autocuidado, para a valorização pessoal do profissional da enfermagem. Segundo ela, alguns profissionais são criticados pelos próprios colegas ou sua própria chefia quando precisa se ausentar dos trabalhos por motivos de doença. Alega também que se faz necessário o autocuidado, o autoconhecimento e a autoaceitação na sua área de atuação.

Como se diz em Petronilho (2012) o autocuidado é essencial para promover e preservar a saúde dos profissionais de enfermagem. Devido à natureza exigente e exigente da profissão, os enfermeiros enfrentam altos níveis de estresse, carga de trabalho intenso e exposição a diversos riscos ocupacionais. Portanto, é categórico que eles adotem medidas de autocuidado para garantir seu bem-estar físico, mental e emocional.

Um dos sintomas mais citados por todos os autores referentes ao adoecimento dos enfermeiros é o estresse. De acordo com Stacciarini, Tróccoli (2001), um estudo com 1.800 enfermeiros mostra que 93% deles afirmaram sentirem estressados no trabalho.

Desde o surgimento da profissão até os dias atuais, o enfermeiro, tem buscado uma autodefinição, tentando construir sua identidade profissional e obter reconhecimento. Nesta trajetória, este sujeito tem enfrentado dificuldades que comprometem o desempenho do seu trabalho e que também repercutem no seu lado pessoal. A profissão possui uma característica intrínseca, a qual poderíamos denominar de indefinição do papel profissional, que também pode ser relacionada como mais um dos seus elementos estressores (STACCIARINI, TRÓCCOLI, 2001, p. 1).

Percebe-se que o estresse precisa ser evitado em todos os setores profissionais, mais precisamente no campo da enfermagem, pois são especialistas que cuidam de todos os outros

profissionais. Repensar atividades prazerosas que tragam um pouco de alívio para sanar esses sintomas desses especialistas.

### **Aqui estão algumas medidas importantes:**

1. Utilização correta dos EPIs. Os EPIs são fundamentais para proteger os enfermeiros contra riscos ocupacionais, incluindo a exposição a patógenos, produtos químicos e outros agentes potencialmente prejudiciais. É essencial que os enfermeiros sejam treinados sobre a utilização adequada dos EPIs e sigam rigorosamente as diretrizes fornecidas. Isso inclui usar luvas, máscaras, aventais e óculos de proteção sempre que necessário, conforme normas e protocolos de segurança.
2. Estabeleça limites e defina prioridades. É fundamental que os enfermeiros aprendam a estabelecer limites saudáveis, tanto no trabalho quanto na vida pessoal. Isso envolve aprender a dizer não quando necessário, equilibrar as demandas profissionais e pessoais e definir prioridades claras. Estabelecer limites ajuda a evitar sobrecarga e permite que os enfermeiros dediquem tempo e energia para cuidar de si mesmos.
3. Gerenciar o estresse. O estresse é uma parte inevitável da profissão de enfermagem, mas é importante adotar estratégias eficazes para gerenciá-lo. Algumas técnicas úteis incluem a prática regular de exercícios físicos, como caminhadas ou ioga, que ajudam a liberar a tensão e melhorar o humor. Além disso, estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, reservando tempo para descanso e lazer, contribui para reduzir o estresse.

## **RESULTADOS**

De acordo com os autores pesquisados em uma revisão de literatura, elaborou-se uma tabela com os principais achados e as diversas falas dos autores.

<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO DE ESTUDO</b>



2001	STACCIARINI, Jeanne Marie R.; TRÓCCOLI, Bartholomeu T.	O estresse na atividade ocupacional do enfermeiro.
2003	MARZIALE, Maria Helena Palucci	Subnotificação de acidentes com perfuro cortantes na enfermagem
2005	CAMPOS, Ana Lúcia de Almeida; GUTIERREZ, Patrícia dos Santos Generoso	A assistência preventiva do enfermeiro ao trabalhador de enfermagem
2006	CAVALCANTE, Cleonice Andréa Alves	Riscos ocupacionais do trabalho em enfermagem: uma análise contextual.
2007	BAGGIO, Maria Aparecida. Relações humanas no ambiente de trabalho: o (des) cuidado de si do profissional de enfermagem.	Relações humanas no ambiente de trabalho: o (des) cuidado de si do profissional de enfermagem
2009	ALVES, Sandra Solange de Moraes; PASSOS, Joanir Pereira	Acidentes com perfuro cortantes em trabalhadores de enfermagem: uma questão de biossegurança.
2010	FALLEIROS, Ialê; LIMA, Júlio César França. Saúde como direito de todos e dever do estado.	Saúde como direito de todos e dever do estado. Ponte CF, Falleiros I, organizadores. Na corda bamba de sombrinha: a saúde no fio da história.
2011	Brasil, Ministério do Trabalho. Normas regulamentadoras: segurança e medicina do trabalho.	Normas regulamentadoras: segurança e medicina do trabalho





2012	DA SILVA, Lorena Sabbadini; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti.	Riscos químicos hospitalares e gerenciamento dos agravos à saúde do trabalhador de enfermagem
2012	PETRONILHO, Fernando. O autocuidado como conceito central da enfermagem: da conceptualização aos dados empíricos através de uma revisão da literatura dos últimos 20 anos (1990-2011).	O autocuidado como conceito central da enfermagem: da conceptualização aos dados empíricos através de uma revisão da literatura dos últimos 20 anos (1990-2011).
2014	LORO, Marli Maria	Riscos ocupacionais a saúde do trabalhador de enfermagem–buscando evidências.
2014	Machado LSF, Rodrigues EP, Oliveira LMM, Laudano RCS, Sobrinho CLN.	Agravos à saúde referidos pelos trabalhadores de enfermagem em um hospital público da Bahia
2016	OLIVEIRA, Maria Sônia da Silva Feitosa	Acidente com material biológico em graduando da área da saúde.
2018	CASTELO BRANCO DE OLIVEIRA, Ana Livia	Presenteísmo, fatores de risco e repercussões na saúde do trabalhador de enfermagem Paciente Idoso na estratégia de Saúde da Família.
2018	JÚNIOR, Eugenio Fuentes Pérez; DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal.	Trabalho de enfermagem e precarização: uma revisão integrativa.





--	--	--

De acordo com esse estudo, 100 % dos autores pesquisados afirmam que a profissão de enfermeiro é uma das mais estressantes. Que o trabalhador da saúde que atua no ambiente hospitalar, está exposto a inúmeros riscos ocupacionais. Percebe-se a urgência em buscar políticas públicas, que atuem no sentido de melhorar a vida desses profissionais. Que, portanto, é categórico que esses especialistas adotem medidas de autocuidado para garantir seu bem-estar físico, mental e emocional. As repercussões dessas pesquisas sobre essa temática, têm sido indispensáveis para as transformações das práticas de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na realização deste trabalho sobre a área de enfermagem, evidenciou-se a importância que é falar-se sobre o bem-estar dos trabalhadores de enfermagem e os impactos que isso implica na saúde mental, física, social desses indivíduos.

Diante dessas repercussões percebeu-se inúmeras alterações negativas na saúde dos trabalhadores. Houve menção às seguintes manifestações/doenças: taquicardia, hipertensão arterial sistêmica, sudorese, cefaleia, tontura, epigastralgia, dores em membros superiores e inferiores, dor lombar, dores musculares, irritabilidade, tristeza, estresse, insônia, cansaço físico e mental. Como desdobramento de tais manifestações, constata-se ainda, afastamento do trabalho por motivo de doença, readaptação funcional e aposentadorias precoces. Essas manifestações apontam para a necessidade de se repensar em políticas públicas para a saúde desses trabalhadores.

Este estudo contribuiu para o direcionamento de políticas e práticas reflexivas que atuam na prevenção de eventos estressores e na promoção da qualidade de vida no trabalho da enfermagem. Recursos materiais podem contribuir para a melhoria do serviço de saúde, o incentivo ao seu



crescimento, a valorização das suas potencialidades, habilidades, a capacitação desses profissionais e o uso correto de EPIs, quantifica a saúde do trabalhador de enfermagem.

Este trabalho não finaliza aqui, deve contribuir para outros profissionais principalmente da enfermagem buscarem soluções para melhorar os agravos a saúde, citados nos textos. Conclui-se que a partir da pesquisa, pode-se reduzir os agravos e os traumas na saúde da enfermagem, como o incentivo ao alto cuidado. Sugerindo que o profissional da enfermagem estabeleça limites e defina prioridades no seu dia a dia, para tentar gerenciar o estresse com exercícios físicos e outras atividades que ocasionem equilíbrio para sua saúde.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Sandra Solange de Moraes; PASSOS, Joanir Pereira; TOCANTINS, Florence Romijn. Acidentes com perfurocortantes em trabalhadores de enfermagem: uma questão de biossegurança. **Rev. enferm. UERJ**, p. 373-377, 2009.

BRASIL, Ministério do Trabalho. Normas regulamentadoras: segurança e medicina do trabalho. ed. Atlas, São Paulo, Atlas. 2011.

BAGGIO, Maria Aparecida. Relações humanas no ambiente de trabalho: o (des) cuidado de si do profissional de enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 28, n. 3, p. 409-409, 2007.

CAMPOS, Ana Lúcia de Almeida; GUTIERREZ, Patrícia dos Santos Generoso. A assistência preventiva do enfermeiro ao trabalhador de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 58, p. 458-461, 2005

CASTELO BRANCO DE OLIVEIRA, Ana Livia et al. Presenteísmo, fatores de risco e repercussões na saúde do trabalhador de enfermagem. **Avances en Enfermería**, v. 36, n. 1, p. 79-87, 2018

CAVALCANTE, Cleonice Andréa Alves et al. Riscos ocupacionais do trabalho em enfermagem: uma análise contextual. **Ciência, cuidado e saúde**, v. 5, n. 1, p. 088-097, 2006.

DA SILVA, Lorena Sabbadini; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti. Riscos químicos hospitalares e gerenciamento dos agravos à saúde do trabalhador de enfermagem. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, p. 21-24, 2012.

FALLEIROS, Ialê; LIMA, Júlio César França. Saúde como direito de todos e dever do estado. Ponte CF, Falleiros I, organizadores. Na corda bamba de sombrinha: a saúde no fio da história. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 239-278, 2010.

JÚNIOR, Eugenio Fuentes Pérez; DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal. Trabalho de enfermagem e precarização: uma revisão integrativa. *Enfermagem em Foco*, v. 9, n. 4, 2018.

LORO, Marli Maria e cols. Riscos ocupacionais e a saúde do trabalhador doente – em busca de evidências. *Cuidado é fundamental revista online de pesquisa*, v. 6, não. 4, pág. 1610-1621, 2014.

MACHADO LSF, Rodrigues EP, Oliveira LMM, Laudano RCS, Sobrinho CLN. Agravos à saúde referidos pelos trabalhadores de enfermagem em um hospital público da Bahia. *Rev Bras Enferm.* 2014;67(5):684-91.

MARZIALE, Maria Helena Palucci. Subnotificação de acidentes com perfurocortantes na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 56, p. 164-168, 2003.

OLIVEIRA, Maria Sônia da Silva Feitosa et al. Acidente com material biológico em graduando da área da saúde. **COORTE-Revista Científica do Hospital Santa Rosa**, n. 05, 2016.

PETRONILHO, Fernando. O autocuidado como conceito central da enfermagem: da conceptualização aos dados empíricos através de uma revisão da literatura dos últimos 20 anos (1990-2011). FORMASAU, Formação e Saúde, Lda, 2012.

STACCIARINI, Jeanne Marie R.; TRÓCCOLI, Bartholomeu T. O estresse na atividade ocupacional do enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 9, p. 17-25, 2001.



## A LUDICIDADE APLICADA NO TREINAMENTOS DE GOLEIROS NO FUTEBOL NAS CATEGORIAS SUB 10/11 DENTRO DO CONTEXTO DO JOGO

PINTO, Felipe de Moraes Ferreira<sup>1</sup>  
ROSA, Lásaro Antônio Lauar Santos<sup>2</sup>  
MATOS, Raissa Nayra Ferreira<sup>3</sup>  
NASCIMENTO, Raphael Batista<sup>4</sup>  
FONSECA, Auxiliadora Márcia<sup>5</sup>  
DE SOUSA, Geraldo Antônio Alves<sup>6</sup>

### RESUMO

A ludicidade aplicada no treinamento de goleiros no futebol nas categorias sub-10/11 desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento dos jovens atletas. **OBJETIVO:** esclarecer a importância da ludicidade aplicada no treinamento de goleiro. Contribuindo assim, para o desenvolvimento dos jogadores da melhor forma possível, com treinamentos que estejam próximos ao jogo através da ludicidade. **MÉTODOS:** a busca de dados foi realizada nas plataformas SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO no período de março de 2023 a junho de 2023 de forma online, foram selecionados na pesquisa, os artigos que possuem as seguintes palavras-chaves: goleiro, futebol, ludicidade. **RESULTADOS:** O presente estudo foi retirado de 10 artigos mostrando o início do futebol e a importância da ludicidade trabalhada em campo. **CONCLUSÃO:** a ludicidade, que envolve o uso de jogos, brincadeiras e atividades lúdicas, desempenha um papel importante no desenvolvimento dos jogadores nessa faixa etária, proporcionando uma abordagem mais próxima do contexto do jogo e contribuindo para a formação técnica e tática dos goleiros.

**Palavras- chave:** goleiro, futebol, ludicidade

### ABSTRACT

The ludicity applied in the training of goalkeepers in soccer in the sub-10/11 categories, playing a fundamental role in the development of young athletes. **OBJECTIVE:** clarify the importance of playfulness applied in goalkeeper training. This contributing to the development of players in the best possible way, with training that is close to the game through playfulness. **METHODS:** the search for

<sup>1</sup> Graduando em Ed. Física, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail felipeefisico92@gmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Ed. Física, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail lasarotiop@gmail.com

<sup>3</sup> Graduanda em Ed. Física, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail: raissanfmatos@gmail.com

<sup>4</sup> Graduando em Ed. Física, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail: rapha.batistanasc@gmail.com

<sup>5</sup> Professora do Curso de Ed. Física da Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail: marciafonsebio@hotmail.com

<sup>6</sup> Professor revisor do texto- UEMG- de Abaeté



data was carried out online on the SCIELO and GOOGLE ACADÊMICO platforms from March 2023 to June 2023, articles with the following keywords were selected in the search: goalkeeper, football, playfulness. **RESULTS:** The present study was taken from 10 articles showing the beginning of football and the importance of playfulness worked on the field. **CONCLUSION:** ludicity, which involves the use of games, games and recreational activities, plays an important role in the development of players in this age group, providing a closer approach to the context of the game and contributing to the technical and tactical training of goalkeepers.

**Keywords:** goalkeeper, soccer, ludicity

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse por este trabalho de pesquisa visou demonstrar a importância da ludicidade aplicada no treinamento de goleiros nas categorias sub 10/11 dentro do contexto do jogo. A ideia surgiu após um dos componentes do grupo estagiar em um clube de renome em Minas Gerais. O interesse foi despertado através de uma reunião metodológica feita pelos colaboradores deste clube. Nessa reunião foi falado que a melhor forma de ensinar as crianças a jogarem futebol é aplicando brincadeiras relacionadas ao depois as atividades lúdicas contribuem para que goleiros façam uma boa leitura do jogo.

O presente estudo, tem como objetivo esclarecer a importância da ludicidade aplicada no treinamento de goleiros. Contribuindo assim, para o desenvolvimento dos jogadores da melhor forma possível, com treinamentos que estejam próximos ao jogo através da ludicidade. A ludicidade deve fazer parte do dia a dia da criança para a socialização e o esquema corporal. A história do futebol surgiu nos colégios ingleses conforme citação abaixo,

De acordo com Almeida, ( 2010) , os jogos de Futebol eram executados em lugares que tinham a denominação de centros educacionais, com a desígnio de diversão, não da forma profissional que vemos hoje. Ninguém imaginava que esse entretenimento iria se tornar um dos maiores eventos esportivos do mundo.

De acordo com Almeida (2010) a história do futebol surgiu na Inglaterra a partir de 1863,

O futebol é a modalidade esportiva mais popular no Brasil e tem sua origem na Inglaterra, assim como outras como rugby e cricket. O futebol surgiu nos colégios ingleses a partir de adaptações do jogo com bola. O que começou como um jogo informal com finalidade de diversão passou a ter regras oficiais a partir de 1863, pela criação da Football Association, dando um caráter mais voltado à “seriedade do esporte” do que a “ludicidade do jogo” (ALMEIDA, 2010 p. 164-166).





Conforme afirma Lira (2018) o futebol foi criado na Inglaterra, no período de 1810 a 1840 o esporte era praticado por alunos de escolas públicas da Inglaterra, porém o mesmo foi considerado uma atividade violenta e não apropriada para os jovens da elite de classe alta britânica. Devido a adversidade em 1848 houve uma reunião entre diretores de várias escolas para estabelecerem um código comum para o futebol, o que ampliou a aceitação da atividade nos meios educacionais, em todas as classes.

Para este autor, o número de jogadores que hoje compõem um time foi definido com base no número de participantes dessa reunião. Mas o futebol, tal como conhecemos, é um esporte lúdico e, como se verá, está se transformando em uma indústria. Mas nem sempre foi assim. Ele já foi ritual de guerra, cerimonial ou mesmo um violento e brutal esporte. Desvenda algumas de suas antigas formas (RUIZ, 1998, p.22).

De acordo com Silva (2011) hoje, o futebol continua a cativar e desempenhar um papel importante na sociedade, além de ser um grande negócio. O esporte promove a competição saudável, o espírito de equipe e a união entre diferentes culturas e nações. Sua história é marcada por momentos emocionantes, jogadores icônicos e um legado duradouro que durará gerações futuras.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.3 LUDICIDADE APLICADA PARA GOLEIROS DE FUTEBOL.**

Ensinar o lúdico a crianças é muito importante, pois o brincar é uma atividade natural e essencial para o desenvolvimento infantil. Através do lúdico, as crianças desenvolvem suas habilidades cognitivas, motoras e sociais, além de aprenderem sobre si mesmas e sobre o mundo ao seu redor de maneira divertida e prazerosa.

De acordo com a Revista - *conmebol evolucion* p.21 (2021) “o conceito de que a criança deve “APRENDER BRINCANDO” deve estar presente em todos os programas de treinamento de treinadores e professores”.

O treinador esportivo e a treinadora esportiva devem valorizar a iniciativa dos meninos e meninas, favorecendo e não inibindo a criatividade, pois é importante no planejamento das atividades e jogos propor problemas e estimular soluções, através





de métodos dedutivos e evitando atividades excessivamente estruturadas e comportamentais (Revista -connebol evolucion, 2021, p.20).

Tradicionalmente, o ensino do futebol, tanto em termos de alto desempenho quanto em sua iniciação, tem sido caracterizado por abordagens hierárquicas e focadas na técnica. No entanto, muitas vezes esses modelos de ensino são aplicados de forma repetitiva e mecânica, não atendendo adequadamente às necessidades de desenvolvimento das crianças e dos adolescentes. De acordo com Oliveira e Faria, no início do ensino do futebol eram ministradas aulas com condutas hierárquicas, tecnicistas e adestradora, que de uma certa forma desiludiam as crianças.

O ensino do futebol, tanto no que diz respeito a alta performance, quanto na sua iniciação, tem como conduta de ensino características hierárquicas e tecnicistas, contudo, os modelos de ensino são muitas vezes utilizados de maneira repetitiva e adestradora, que em nada suprema as necessidades no desenvolvimento das crianças e dos adolescentes (OLIVEIRA,1993; Faria, 2018).

Faz-se necessário, baseado na citação acima, que o brincar no futebol, principalmente para os goleiros contribui para o bem-estar emocional das crianças, ajudando-as a lidar com sentimentos difíceis e a desenvolver a criatividade e a imaginação.

Os goleiros são jogadores fundamentais em uma equipe de futebol, pois têm a responsabilidade de proteger o gol e evitar que a equipe adversária marque gols. Por isso, é muito importante que os goleiros sejam preparados adequadamente desde as categorias de base, para que possam desenvolver as habilidades necessárias para desempenhar bem essa função. Existe muitas escolinhas de futebol que trabalham com os alunos de forma mais lúdicas, mais divertidas, que cita Scaglia,

A escolinha de futebol procura trocar o tecnicismo de movimentos estereotipados, que são subordinados a resultados imediatos de performance, para se preocupar com a função pedagógica da ação motora desenvolvida, ou seja, todo o movimento realizado deve ser carregado de sentido/objetivo pedagógico, dentro do desenvolvimento das aulas (SCAGLIA, 1996, p.37).

A preparação dos goleiros nas bases deve ser focada em aspectos técnicos, táticos e psicológicos. Isso inclui treinamentos específicos para aprimorar a técnica dos goleiros, como posicionamento, saída do gol, defesa de bolas aéreas e reflexos, além de trabalhos táticos para que possam entender melhor a dinâmica do jogo e se posicionar adequadamente em campo. Além





disso, a preparação psicológica é fundamental para que os goleiros desenvolvam confiança, concentração e capacidade de lidar com a pressão e o estresse das partidas.

As principais ações defensivas que o goleiro deve dominar para se tornar um atleta tecnicamente completo são: a pegada alta no meio, a pegada na altura do peito, o encaixe, a defesa rasteira no meio, a defesa rasteira nas laterais, a defesa quicando no meio, a defesa quicando nas laterais, a defesa à meia altura nas laterais, a defesa alta no meio, a defesa alta nas laterais, as saídas nos cruzamentos, a penalidade máxima e a formação de barreiras (MARCELLUS, 2004)

Portanto, a preparação dos goleiros nas bases é fundamental para formar jogadores competentes e seguros em sua posição, contribuindo para o sucesso da equipe como um todo.

Assim como em outras áreas de aprendizado, a importância de ensinar de forma lúdica os goleiros de categorias de base é fundamental para o seu desenvolvimento. As atividades lúdicas e recreativas ajudam a tornar o aprendizado mais prazeroso e estimulante, contribuindo para o engajamento e a motivação dos jovens goleiros.

Castilho, (2018), além disso, o ensino lúdico é uma forma eficiente de desenvolver habilidades técnicas e táticas dos goleiros de uma forma mais descontraída e natural. Por meio de jogos e brincadeiras que simulam situações reais de jogo, é possível trabalhar aspectos como posicionamento, saída do gol, defesa de bolas aéreas e reflexos, de maneira mais leve e divertida.

Goulart, (2018) mostra que outra vantagem do ensino lúdico é que ele contribui para o desenvolvimento da criatividade e da imaginação dos goleiros, fazendo com que eles explorem diferentes possibilidades e soluções para os desafios que surgem na posição. Isso pode resultar em jogadores mais confiantes, seguros e preparados para atuar em partidas oficiais.

A ludicidade ou o simples ato de brincar faz parte do cotidiano da criança, desde o seu nascimento. Ao brincar, a criança passa a desenvolver não somente a sua inteligência, mas também o seu esquema corporal e a sua socialização. Apesar disso, no contexto atual, devido à urbanização, propagação de jogos eletrônicos e acesso à tecnologia, ela já não convive com a prática da brincadeira da mesma maneira como ocorria algum tempo atrás (SEVERINO, 2010, p.3).

Portanto, a utilização de metodologias lúdicas no treinamento de goleiros de categorias de base pode ser uma forma eficiente e prazerosa de contribuir para o seu desenvolvimento técnico, tático e emocional.

Rodrigues e colaboradores, (2018) afirma que jogos com campo reduzidos são formas de treinamento que proporciona benefícios devido à redução da complexidade de jogo, surgindo alterações estrutural e funcional como o tamanho do campo e as regras do jogo





Clemente e Rocha, (2012), dizem que os jogos reduzidos são utilizados para desenvolver aprendizagens onde, os atletas consigam chegar à determinada especificidade do jogo.

Atualmente, um fator importante que se incorpora aos treinamentos físico, técnico e tático é a preparação psicológica. Entre os aspectos considerados fundamentais e que determinam o rendimento esportivo, temos a “constituição física, condições físicas, condições técnicas, condições externas, capacidades psíquicas, capacidades cognitivas” (FRANCO, 2000, p. 32).

## 2.1 HISTÓRIA FUTEBOL, HISTÓRIA GOLEIRO

Guterman ( 2013) afirma que ,o futebol, esporte que é considerado a paixão nacional e, sem dúvidas, o mais popular do mundo, começou a ser praticado na Inglaterra, no século XVII. À época, o esporte não tinha o formato que tem hoje e tampouco era chamado de “futebol”. Isso só aconteceu décadas depois, com a criação das regras.

De acordo com Chagas Lucas *et al.*, (2020), o futebol movimenta um mercado financeiro bilionário, proporciona eventos globais, transforma atletas de todas as origens em ídolos internacionais e utiliza da mais alta tecnologia em transmissões e equipamentos esportivos. No entanto, a história do futebol não começou assim. O esporte trilhou uma longa jornada, sem nenhum tipo de glamour e com poucos holofotes, até chegar a esse patamar.

Guilherme, Paulo, (2014), os ingleses que inventaram o futebol, no primeiro momento não havia goleiro. Todo mundo atacava e não tinha ninguém para defender. Era uma bagunça. Ninguém podia pegar a bola com as mãos. Aquilo não ia ter futuro. Levou oito anos desse futebol capenga para, em 1871, aparecer a figura do goleiro. Há 150 anos. E desde então o futebol foi mudando suas regras para deixar a vida do goleiro ainda mais difícil.

De acordo com Paulo Guilherme do R7 2021 , ser goleiro não se refere só ao futebol. É uma lição de vida. Afinal, os goleiros desafiam a lógica do esporte. Todo mundo assiste jogo para ver gol. E os goleiros não vão deixar a bola entrar. Aprendi isso quando me debrucei sobre o tema para escrever meu primeiro livro, "Goleiros - Heróis e Anti-heróis da Camisa 1" (Editora Alameda), lançado pouco antes da Copa do Mundo de 2006. Naquela época, só se falava no "quadrado mágico" (Ronaldo Fenômeno, Adriano Imperador, Kaká e Ronaldinho Gaúcho), no Real Madrid dos galácticos, no surgimento de Messi e Cristiano Ronaldo. Quem é que queria saber de goleiro?





A história do goleiro então, veio depois, é fundamental que o goleiro saiba jogar também com os pés, pois a devolução da bola é um elemento técnico-tático que possibilita um ataque rápido. A técnica de reposição de bola com a mão é um fundamento bastante utilizado quando a reposição precisa ser rápida e o jogador não se encontra em uma distância muito grande. A bola precisa ser lançada com uma trajetória retilínea para não tirar o potencial da velocidade do ataque rápido. Para lançar a bola, haverá um movimento harmônico e sincronizado entre tronco e membros, visando a aplicação máxima de força (CARLESSO,1981).

A técnica de reposição de bola com os pés deverá ser executada com objetividade. Deve-se direcionar a trajetória da bola para um jogador em melhor situação de jogo. Neste fundamento, o goleiro é peça importante para a colocação do atacante em condições de ataque. “No futebol moderno prevalece a precisão em detrimento do alcance” (CARLESSO, 1981, p. 25).

A partir das diferentes modalidades esportivas, a função exercida pelo goleiro está ligada a uma série de especificidades quando comparada aos demais jogadores, tratando-se de futebol, essa posição possui uma série de regras específicas para o seu praticante (GONÇALVES *et al* 2021, p. 572).

Ainda de acordo com Guilherme, Paulo, ( 2014) a bola ficou mais rápida, a grama mais escorregadia, a regra do impedimento tirou zagueiros que protegiam o goleiro. Quiseram até aumentar o tamanho das traves, que medem 2,44 metros de altura por 7,32 metros de largura. Mas esses heróis da resistência não se deram por vencidos e aprenderam a virar protagonistas

Fernandes ( 2021) Ser goleiro é ser super-herói. São 29 itens que um bom goleiro precisa cumprir:

- peso proporcional,
- estatura adequada,
- presença, elasticidade,
- saber saltar,
- saber cair,
- velocidade,
- habilidade,
- flexibilidade,
- treinamento,
- agilidade,
- coordenação,





- ritmo de jogo,
- reflexo,
- equilíbrio,
- força,
- resistência,
- firmeza,
- valentia,
- tranquilidade,
- decisão,
- capacidade de atenção múltipla,
- golpe de vista,
- visão,
- confiança,
- força de vontade,
- responsabilidade,
- inteligência
- e sorte.

E ainda precisa evitar 7 pecados capitais:

- a preocupação,
- o medo, a superstição,
- o desdém,
- o pânico,
- a soberba
- e a insegurança.

De acordo com Guilherme, Paulo do R7 ( 2021 ) esses atributos foram definidos pelo professor Raul Carlesso, que desenvolveu um método de fundamentos que ajudou na formação de diversos arqueiros brasileiros e foi o primeiro preparador de goleiros a ser inserido na Comissão Técnica da Seleção Brasileira em uma Copa do Mundo, no Mundial da Alemanha de 1974. Carlesso e Reginaldo Bielinski decidiram criar o Dia do Goleiro para ser comemorado e a partir de 1976, sempre no em 26 de abril, em uma homenagem ao goleiro Manga, que na época era o campeão brasileiro pelo Internacional.





## 2.2 CATEGORIAS DE BASE ( 8 A 20)

Grande parte das modalidades esportivas é desmembrada em faixas etárias, com o objetivo de unificar a competição. Sabe-se que desde muito cedo as crianças começam a praticar esse esporte no Brasil. É por isso que a divisão das categorias se inicia aos 6 anos de idade:

Sub-7 para atletas de 6 e 7 anos.

Sub-8 para atletas de 8 anos.

Sub-9 para atletas de 8 e 9 anos.

Sub-11 para atletas de 10 e 11 anos.

Sub-13 para atletas de 12 e 13 anos.

Sub-15 para atletas de 14 e 15 anos.

Sub-17 para atletas de 16 e 17 anos.

Sub-20 para atletas de 18, 19 e 20 anos.

Salientou-se aqui na categoria 10/11, que é o foco desta pesquisa. Percebe-se que os treinamentos são similares a todas as categorias citadas acima. Porém se focou-se mais em treinos específicos, como:

- mobilidade lateral nos saltos
- nas defesas no solo,
- visão e agilidade com as mãos e com os pés em uma saída de jogo.

Nesse treino um dos objetivos é manter sempre o método das atividades lúdicas, tendo a importância em aprender brincando.

Nessa categoria se inicia os aprendizados mais especializados, com treinos específicos e objetivos visando a preparação individual de cada atleta e a preparação em conjunto buscando a melhora para os campeonatos e jogos a serem disputados.

Devemos compreender a importância do futebol infantil entre 6 e 13 anos, como elo primário e essencial de um processo esportivo em que se queira ter sucesso. O futebol infantil (6 a 13 anos) deve ser tomado como base sobre a qual se sedimentam os aspectos fundamentais que servirão de plataforma para tudo que virá no grande período juvenil (14 a 20 anos), onde o aprendizado anterior ao futebol profissional é consolidado e aperfeiçoado. Dizemos que meninos e meninas de até 13 anos devem jogar bola com mais liberdade e, a partir dos 13 anos, começar a jogar futebol com as maiores complexidades que este esporte apresenta na fase juvenil ( Revista *-conmebol evolucion*, 2021 p.21)



De acordo com a revista *Conembol Evolution*, na seguinte etapa, nos referimos ao futebol juvenil (14 a 20 anos), onde o perfil do treinador deve se adaptar a um jovem em constantes mudanças físicas, psicológicas e sociais. É preciso que o treinador da área juvenil conheça a realidade sociocultural dos jovens, saiba em que fase se passa um período complexo da vida de uma pessoa, como é a adolescência, sem nunca esquecer que antes de um jogador de futebol estamos treinando um ser humano. Conhecer a realidade familiar e a situação escolar do adolescente é um elo essencial e primário, antes de entrarmos no processo de formação daquele jovem jogador de futebol. O treinador juvenil deve estar atualizado com a realidade dos jovens além do esporte, ser formador de valores éticos, possuir conhecimento tático, ensinar múltiplos métodos ou sistemas, promover a formação integral do jogador de futebol.

Conforme ilustrado no quadro, mostrou-se a importância de respeitar cada etapa relacionada ao processo de formação desses garotos, para que o desenvolvimento deles seja de forma gradativa e prazerosa, para que eles possam vivenciar o jogo de uma forma que ele possa desenvolver para chegar nas categorias iniciais, com um melhor entendimento do jogo e uma vivência que o mesmo trouxe das categorias iniciais.

Fase de Maturação	Quantidade e de Jogadores	Dimensões do campo do jogo	Dimensões da área	Dimensão dos gols	Dimensão da bola	Tempo de jogo
Fase infantil 1 e 2; 6 a 9 anos	4vs4 5vs5 6vs6 7vs7	35x22 M	10 x 7 M	4,50 x 1,60	Fase 1: Nº 3 Fase 2: Nº 4	F1: 3x12x5' F2:3x15x5'
Fase infantil 2 e 3; 10 – 12 anos	7vs7 8vs8 9vs9	65x40 M	24 x 11 M	5,00 x 1,80	Nº 4	3x20x5'
Fase infantil 3; 13 anos	11vs11	100-90X65-45 M (medidas profissionais)	40,32X16,5M (medidas profissionais)	7,32 x 2,44 (medidas profissionais)	Nº 5	2x30x10'

Quadro 1 – As adaptações do futebol de acordo com a idade.



## 2.4 ESQUEMAS TÁTICOS NO FUTEBOL, APLICADO PARA OS GOLEIROS

Quando se fala em ludicidade aplicada nos treinamentos de goleiros, dentro do contexto que está inserido o jogo através de brincadeiras, consegue -se trazer de certa forma com que a criança possa ter o prazer em treinar e ser goleiro.

Para que isso ocorra, faz-se necessário trazer situações que acontecem no jogo, através de brincadeiras. Isso é muito importante para que o indivíduo desenvolva adequadamente ações necessárias dentro do jogo.

Existe um método conhecido como método analítico, que trabalha com aprendizagem de agilidade motoras. Conforme cita Goncalves ( 2021)

O método analítico se caracteriza pelo processo de ensino-aprendizagem de habilidades motoras realizado por partes, em etapas, com exercícios que enfatizam determinados gestos técnicos. O método pode ser identificado como aquele que o professor utiliza dos fundamentos do esporte como partes isoladas e, somente após o domínio do jogo é desenvolvido, suas habilidades são treinadas de forma descontextualizadas do jogo ( GONÇALVES et al 2021, p. 572).

Menezes, Reis e Morato, (2016) e Cordeiro e Pastre, (2014) afirmam que modelos para ensino dos esportes coletivos como forma de trabalho para chegar a um fim, ou ainda caminho pelo qual se alcance um objetivo, e os mais comuns são: analítico sintético e global funcional. O analítico sintético, parte da premissa de um processo de aprendizagem num contexto que privilegia as aptidões técnicas do atleta.

Este método privilegia segundo Scaglia, (2010), a iniciação esportiva pautada na estratégia de aprendizagem do jogo através do 'jogo' jogado, uma possibilidade de construção do próprio jogo através de uma perspectiva liberta de efetividade técnica em sua iniciação, tendo objetivos como: desenvolver a capacidade tática (cognitiva) utilizando, por exemplo, situações de jogo e brincadeiras populares de cultura infantil, sistematicamente orientado pelo jogo

Essas habilidades, também estão associadas a ludicidade e podem trazer brincadeiras que sejam imprevisíveis, é essencial para que possamos desenvolver no futuro goleiro maneiras para que ele chegue no jogo com uma certa facilidade para fazer aquilo que o momento pede. Pois sabe-se que o jogo de futebol é imprevisível. Através dessas brincadeiras, consegue-se:

- fazer correções de defesa de espaço,
- defesa de meta,
- aprimoramento de técnicas,



- tomadas de decisões etc.  
construção ofensiva

Sendo assim, através de treinos situacionais em conjunto com a ludicidade, consegue-se trazer estímulos nos quais o atleta conseguirá resolver problemas dentro dos treinamentos e conseqüentemente dentro do jogo. Visto que ele já está acostumado e participou de diversas brincadeiras, onde tais ações são determinantes para que ele consiga realizar o ato de forma precisa e com alta taxa de sucesso.

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma revisão integrativa, de acordo Souza (2010) que tem como método a finalidade de sintetizar resultados obtidos em pesquisas sobre um tema ou questão, de maneira sistemática, tivemos a finalidade de caracterizar os benefícios da ludicidade aplicada no treinamentos de goleiros no futebol nas categorias sub 10/11.

A busca de dados foi realizada nas plataformas Scielo e Google Acadêmico no período de março a junho de 2023 de forma online. Foram selecionados para a pesquisa os artigos que possuem as seguintes palavras-chave: goleiros, futebol, ludicidade

A inclusão dos artigos foi realizada a partir dos seguintes critérios: artigos disponíveis online e de livre acesso, em português, publicados e indexados, com publicação entre os anos de 2010 a 2022 .

Por meio desta pesquisa tivemos como retorno 434 artigos dentre eles foram utilizados os abaixo para a realização da discussão pertinente ao tema.

### 4 RESULTADOS

Artigo	Ano	Síntese do estudo	Tipo de estudo	Achado
ALMEID A, Marco Antônio Bettine. O futebol explica o Brasil. Conexões, v. 8, n. 3, p. 164-166, 2010.	2010	O futebol que conhecemos hoje em dia, e sua revolução no Brasil.	Qualitativa	O futebol desempenha um importante papel na formação do homem brasileiro e da vida na nossa sociedade.

CASTILHO, Amanda Cristina Leopoldino. Análise da realização do treinamento específico para goleiros em três escolas de futebol de Sinop-MT. 2018.	2018	O treinamento específico para goleiro é de grande relevância, além de favorecer o desenvolvimento de muitas variáveis como melhoria na saúde e no comportamento	Quantitativo	Analisou-se os relatos dos treinadores das três escolinhas, onde foram encontradas três maneiras distintas, as quais eles caracterizaram como sendo treinamentos específicos aplicados aos goleiros,
CHAGAS, Lucas et al. O futebol como um negócio: relação entre investimento e resultado dentro de campo. 2022.	2022	Analisar a potencialidade do futebol como um mercado lucrativo e não somente como um esporte	Quantitativo	O futebol é um negócio de longo prazo, é preciso construir as bases necessárias para ter uma equipe que possa ser vencedora.
FERNANDES, Rodrigo Neves. Goleiro toca biblioteca do goleiro brasileiro: futebol, futsal e handebol. Editora CRV, 2021.	2021	O goleiro é uma figura emblemática por si só, e não existe simpatizante do esporte, seja ele qual for, que algum dia não parou para pensar ou comentar sobre a posição.	Qualitativa	Aborda a função do goleiro o protagonismo do jogo, executando uma grande defesa, a defesa "impossível", e em outras sendo hostilizado pelos torcedores.
GUILHERME, Paulo. <b>Goleiros: heróis e anti-heróis da camisa</b> 1. Alameda Casa Editorial, 2014.	2014	O livro conta toda a história dessa que é a posição mais polêmica do futebol, desde a criação do esporte, o início do jogo de bola no Brasil	Qualitativa	Esse livro propõe uma viagem ao início da atuação dos goleiros. Cita nomes importantes nessa categoria e mostra a sua importância no Time.
GUILHERME, Paulo -Goleiros surgiram há 150 anos para desafiar a lógica do futebol. R7, Brasília , 26/04/2021 . Disponível em: <URL>. Acesso em: dia, mês e ano. <a href="https://esportes.r7.com/futebol/goleiros-surgiram-ha-150-anos-para-desafiar-a-logica-do-futebol-26-042021">https://esportes.r7.com/futebol/goleiros-surgiram-ha-150-anos-para-desafiar-a-logica-do-futebol-26-042021</a>	2021	Ser goleiro não se refere só a futebol. É uma lição de vida. Afinal, os goleiros desafiam a lógica do esporte.	Qualitativo	O goleiro que falha na quarta-feira é o mesmo que defende um pênalti no domingo. Ele não se destrói pelo erro nem se ensoberbece com o triunfo.
GOULART, Antônio Roberto. Jogos pré-desportivos na Educação Física escolar: Linhas de ensino, desenvolvimento motor e psicomotricidade. Editora Labrador LTDA, 2018.	2018	A partir da experiência profissional do autor ao longo de seus 20 anos de experiência como professor de Educação Física e de diversos suportes teóricos de pesquisadores da área.	Quanti- quali	Esta obra apresenta jogos escolares, em especial os pré-desportivos, e suas possibilidades de aplicação nas escolas de modo a aprofundar diferentes estilos de ensino e abordagens pedagógicas, mostrando o quanto é importante

				trabalhar a ludicidade com os futuros goleiros.
GONÇALVES Rodrigo Baldi; SILVA, Luis Felipe Nogueira; SCAGLIA, Alcides José. Treinamento de goleiros no futebol: Uma descrição metodológica no alto rendimento. <b>RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol</b> , v. 13, n. 55, p. 571-580, 2021.	2021	objetivo realizar uma descrição metodológica no alto rendimento, a fim de analisar semelhanças e diferenças entre metodologias empregadas no treinamento específico do goleiro no alto rendimento, elucidar esse impacto das metodologias de treinamento a que os goleiros estiveram submersos e verificar que competências técnico-táticas são trabalhadas nos treinamentos específicos.	quali-quali	Os resultados demonstraram que há predomínio considerável na utilização da metodologia analítica sustentada pelo emprego repetitivo de movimentos que contemplem a técnica
SEVERINO, Cláudio Delunardo et al. A ludicidade aplicada à Educação Física: a prática nas escolas. Revista Práxis, v. 2, n. 3, 2010.	2010	O presente artigo aborda a importância das atividades lúdicas no processo ensino-aprendizagem relacionado à prática da Educação Física, em âmbito escolar.	Qualitativo	Reflexões sobre a utilização de atividades lúdicas nas aulas de Educação Física apontam a sua importância no processo de ensino-aprendizagem,
SILVA, Luís Santos. Futebol, Media e Sociedade: um fenómeno de sucesso.	2011	Esse trabalho mostra o impacto e a importância do futebol nas mídias e na sociedade	Quanti- Quali	Reflexões sobre a origem do futebol, os meios de comunicação envolvidos nesse segmento.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

## 5 DISCUSSÃO

A ludicidade aplicada no treinamento de goleiros no futebol nas categorias sub 10/11 Severino (2010), Castilho (2018) mostram que esse tipo de treinamento tem a capacidade de exercitar mais o desenvolvimento da criança tornando o treinamento mais divertido e envolvente com suas atividades laborais. A ludicidade de treinamento de goleiros permite que eles aprendam mais de uma forma natural, dinâmica e com atividades mais descontraídas, ajudando também na melhoria da saúde física e mental podendo aumentar também na produtividade em cada treinamento e em cada jogo. Cada um pode explorar atividades motivacionais e com o poder de tomarem decisões de acordo com cada jogo.



As atividades lúdicas envolvem e estimulam o raciocínio e o desenvolvimento de cada goleiro no treino e nos jogos fazendo que os tornem ágeis atentos a todo tipo de jogada. O treinamento lúdico das categorias sub 10/11 segundo, Castilho (2018), Goulart (2018), Gonçalves (2021) afirmam que para o desenvolvimento e coordenação motora e física da criança, despertando ainda mais o interesse e o gosto do futebol e dessa modalidade de goleiro. Através dos estudos analisamos a importância da ludicidade nesse treinamento.

De acordo com PAULO GUILHERME R7 2021 ser goleiro vai além do futebol, é uma responsabilidade para equipe e para a torcida que também tem o seu papel fundamental no futebol. Ele desperta a importância que eles têm nesse ramo e sua história de como surgiu essa especialidade. As técnicas usadas que são essenciais para uma boa defesa, para uma jogada, para um passe do goleiro que não é somente utilizar as mãos para defesa e também os pés para uma saída de bola. As técnicas executadas com objetividade para cada situação de jogo e de treino. Os seus estudos e pesquisas realizadas por GUILHERME ajudaram na formação de goleiros e suas preparações dessa categoria.

Grande parte dos esportes são divididos em modalidades, ou seja, desmembradas de acordo com as faixas etárias de cada jogador. No futebol essa divisão se inicia a partir dos 6 anos de idade. Nessa pesquisa salientamos as categorias 10/11 com treinos mais específicos e objetivos. Nesse treino o método são as atividades lúdicas com a importância em aprender brincando, assim as crianças desenvolvem as habilidades e técnicas motoras e sociais entre a equipe.

Oliveira, (1993), Faria, (2018) salienta-se a respeito dos modelos de ensino e das técnicas e suas necessidades para o desenvolvimento de cada criança e adolescentes que não é somente uso de ensinamentos hierárquicos adestradores. Um dos motivos do ensino lúdico é exatamente ao contrário disso é trazer a leveza de aprender e ao mesmo tempo lidar com os sentimentos de cada um.

Os goleiros são peças fundamentais em uma equipe de futebol, tendo uma responsabilidade a mais do restante da equipe. Tendo a responsabilidade de evitar gols defendendo além dos gols defendendo a toda equipe. Por isso se faz importante o treinamento específico e lúdico para aliviar certas emoções e tensões.

A preparação dos goleiros nas bases tem um treino focado em aspectos táticos, técnicos e principalmente psicológicos devido à pressão que tem em cada jogo. O psicológico de cada goleiro tem que ser bem equilibrado até mesmo para que sejam treinados os erros e entender da melhor forma cada um deles a qual deverá ser corrigido de uma forma leve e ao mesmo tempo eficaz.





Castilho (2018), tem como aprendizado essa metodologia de ensino que ajuda cada goleiro a desenvolver habilidades, técnicas e táticas sendo uma forma descontraída que poderá ser desenvolvida através do ensino lúdico, que por si em um treinamento com brincadeiras que podem simular momentos de um jogo.

Goulart, (2018) também fortalece que o ensino lúdico é uma forma dos goleiros se especializarem melhor, e mostra ainda que esse ensino contribui para criatividade e desenvolvimentos deles explorando situações que podem se tornar realidades em um jogo. Assim eles estarão prontos para colocar em prática o que aprenderam em um método de ensino em um novo desafio.

(Severino, (2010) Garante que o simples fato de brincar, passa a desenvolver a criança para a sociedade e sua mentalidade para o cotidiano.

Gonçalves (2021), afirma que o método analítico também é essencial para o treinamento de goleiro, pois ele ajuda na agilidade e aprendizagem motora. Esse ensinamento é dado com um professor para treinar habilidades motoras, que serão desenvolvidas após o domínio de um jogo.

O ensino de ludicidade está associado a habilidades desenvolvidas através de treinos usados como brincadeiras e ensinamentos desenvolvidos através de jogos e de partidas. Atividades como correções de defesa, espaço, aprimoramento de técnicas e tomadas de decisões. Levando sempre em consideração o foco de cada treino lúdico a qual fará parte de cada situação vivenciada no atleta seja no seu dia a dia ou em situações de defesas e passes necessários para um jogo.

## 6 CONCLUSÃO

Por meio do estudo obtivemos a comprovação que a ludicidade aplicada no treinamento de goleiros nas categorias sub 10/11 é um tema relevante e que merece uma discussão aprofundada. A ludicidade, que envolve o uso de jogos, brincadeiras e atividades lúdicas, desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos jogadores nessa faixa etária, proporcionando uma abordagem mais próxima do contexto do jogo e contribuindo para a formação técnica e tática dos goleiros.

Uma das principais razões para utilizar a ludicidade no treinamento de goleiros é que as atividades lúdicas tornam o aprendizado mais divertido e envolvente para as crianças. Ao transformar o treinamento em uma experiência lúdica, os goleiros são estimulados a participar ativamente, explorar diferentes situações de jogo e desenvolver suas habilidades de forma mais





eficaz. Através do jogo, eles podem experimentar diferentes desafios e tomar decisões em tempo real, o que contribui para o desenvolvimento da leitura de jogo e da capacidade de antecipação.

Além disso, a ludicidade no treinamento de goleiros permite que as crianças aprendam de forma mais natural e orgânica. Ao invés de se concentrar apenas em exercícios técnicos e repetitivos, as atividades lúdicas oferecem um ambiente mais dinâmico e estimulante, onde os goleiros podem explorar diferentes habilidades e tomar decisões de acordo com as demandas do jogo. Isso promove um maior engajamento e torna o processo de aprendizado mais prazeroso e motivador.

Outro aspecto importante da ludicidade no treinamento de goleiros é o desenvolvimento das habilidades cognitivas e socioemocionais. Durante as atividades lúdicas, os goleiros são desafiados a pensar rapidamente, a tomar decisões sob pressão e a se comunicar com seus companheiros de equipe. Isso estimula o desenvolvimento do raciocínio estratégico, da capacidade de resolução de problemas e da habilidade de trabalhar em equipe. Além disso, a ludicidade promove a socialização entre os goleiros, criando um ambiente de cooperação e amizade.

No contexto específico das categorias sub 10/11, a ludicidade no treinamento de goleiros também contribui para o desenvolvimento físico e motor das crianças. As atividades lúdicas envolvem movimentos variados, como saltos, quedas, deslocamentos laterais e reposição de bola, que estimulam o desenvolvimento da coordenação motora, da agilidade e da flexibilidade. Além disso, a ludicidade proporciona um ambiente seguro para que os goleiros possam experimentar diferentes técnicas e fundamentos, sem medo de cometer erros.

No entanto, é importante ressaltar que a ludicidade no treinamento de goleiros não deve ser entendida como uma mera diversão desvinculada dos objetivos técnicos e táticos. As atividades lúdicas devem ser planejadas de forma a abordar os aspectos específicos do jogo de goleiro, como posicionamento, leitura de jogo, técnica de defesa, saída de gol e reposição de bola.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marco Antônio Bettine. O futebol explica o Brasil. Conexões, v. 8, n. 3, p. 164-166, 2010.

CASTILHO, Amanda Cristina Leopoldino. Análise da realização do treinamento específico para goleiros em três escolas de futebol de Sinop-MT. 2018.



CHAGAS, Lucas et al. O futebol como um negócio: relação entre investimento e resultado dentro de campo. 2022.

FERNANDES, Rodrigo Neves. O goleiro toca a biblioteca do goleiro brasileiro: futebol, futsal e handebol. Editora CRV, 2021.

GUILHERME, Paulo. **Goleiros: heróis e anti-heróis da camisa 1**. Alameda Casa Editorial, 2014.

GUILHERME, Paulo -Goleiros surgiram há 150 anos para desafiar a lógica do futebol. R7, Brasília, 26/04/2021 . Disponível em: <URL>. Acesso em: dia, mês e ano. <https://esportes.r7.com/futebol/goleiros-surgiram-ha-150-anos-para-desafiar-a-logica-do-futebol-26042021>

GUTERMAN, Marcos. O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país. Editora Contexto, 2013.

GOULART, Antônio Roberto. Jogos pré-desportivos na Educação Física escolar: Linhas de ensino, desenvolvimento motor e psicomotricidade. Editora Labrador LTDA, 2018.

GONÇALVES Rodrigo Baldi; SILVA, Luís Felipe Nogueira; SCAGLIA, Alcides José. Treinamento de goleiros no futebol: Uma descrição metodológica no alto rendimento. **RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 13, n. 55, p. 571-580, 2021.

SEVERINO, Cláudio Delunardo et al. A ludicidade aplicada à Educação Física: a prática nas escolas. Revista Práxis, v. 2, n. 3, 2010.

SCAGLIA, Alcides José. Escolinha de futebol: uma questão pedagógica. Motriz. Journal of Physical Education. UNESP, p. 36-42, 1996.



SILVA, Luís Santos. Futebol, Média e Sociedade: um fenómeno de sucesso. 2011. Tese de Doutorado. Universidade Católica Portuguesa (Portugal).

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein (São Paulo), v. 8, p. 102-106, 2010.

LIRA, William Douglas da Silva. A influência do esporte no espetáculo na sociedade brasileira. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.

MARCELLUS, C. Goleiros.com. Disponível em: <[www.goleiros.com.br](http://www.goleiros.com.br)>

OLIVEIRA, Aylton Q. O ensino do futebol para crianças: estudos denotativos de urna proposta de trabalho. Monografia apresentada no curso de Especialização em Educação Motora da Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas, 1993.

Revista -conmebol evolucion - manual do orientador - 2021





## A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO FUNCIONAL DO MOVIMENTO NA PREVENÇÃO DE LESÕES EM ADULTOS PRATICANTES DE EXERCÍCIO FÍSICO

DE CAUX, Guilherme Schiara<sup>1</sup>  
FAGUNDES, José Eduardo Trindade<sup>2</sup>  
FONSECA, Auxiliadora Márcia<sup>3</sup>  
SARAIVA, Moreira Wesley<sup>4</sup>  
DE SOUSA, Geraldo Antônio Alves<sup>5</sup>

### RESUMO

O propósito deste trabalho é analisar, na literatura, a importância da Avaliação do Movimento em praticantes de exercícios físicos. Assim, o seu interesse deve-se à relevância da aplicação do sistema *FMS*, ligada diretamente à prevenção de lesões em adultos que praticam atividades físicas. A *FMS* foi criada com o intuito de avaliar atletas de alto rendimento, refere-se a um método utilizado para analisar riscos para lesões e, conseqüentemente, aumentar a performance de uma maneira segura e assertiva. Para a sua realização, fez-se uma revisão bibliográfica, cujo método recobre a revisão de pesquisas e discussões sobre o tema. As buscas foram realizadas nas plataformas *Scielo* e *Google Acadêmico* e, para isso, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *Functional Movement Screen*, Avaliação do Movimento e Prevenção de Lesão. Entre os estudos utilizados como referências para a construção deste trabalho, 90% apontaram que o *Functional Movement Screen* é um método confiável, eficaz, com baixo custo de aplicabilidade e fundamental para a prevenção de lesões em indivíduos praticantes de exercícios físicos.

Palavras-chave: *Functional Movement Screen*; Avaliação do Movimento; Prevenção de lesão.

### ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze, in the literature, the importance of the Evaluation of the Movement in practitioners of physical exercises. Thus, its interest is due to the relevance of the application of the *FMS* system, directly linked to the prevention of injuries in adults who practice physical activities. The *FMS* was created with the aim of evaluating high performance athletes, it refers to a method used to analyze risks for injuries and, consequently, to increase performance in a safe and assertive way. For its realization, a bibliographic review was carried out, whose method covers the review of research and discussions on the subject. The searches were carried out on the *Scielo* and *Google Scholar* platforms and, for this, the following keywords were used: *Functional Movement Screen*, Movement Assessment and Injury Prevention. Among the studies used as

<sup>1</sup>Graduando em Ed. Física, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail: guilhermeschiara@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduando em Ed. Física, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail: jfagundes600@gmail.com

<sup>3</sup> Professora de TCC, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail: marciafonsecabio@hotmail.com

<sup>4</sup> Professor coordenador do curso de educação física, pela Faculdade Única de Contagem (FUNIC). E-mail: wesleysaraiva@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Professor revisor do texto- UEMG- de Abaeté



references for the construction of this work, 90% pointed out that the Functional Movement Screen is a reliable, effective method, with low cost of applicability and fundamental for the prevention of injuries in individuals who practice physical exercises.

Keywords: Functional Movement Screen; Movement Assessment; Injury prevention

## INTRODUÇÃO

O interesse por esse trabalho de pesquisa consiste em demonstrar a importância da aplicação da Avaliação Funcional do Movimento (FMS) diretamente relacionada à prevenção de lesões em indivíduos praticantes de exercícios físicos. A FMS foi criada com o objetivo de avaliar atletas de alto rendimento com a intenção de prevenir lesões e aumentar a performance. Este estudo tem o propósito de verificar, na literatura, a importância dessa avaliação para indivíduos praticantes de atividades físicas, busca-se, portanto, uma prescrição mais assertiva e, conseqüentemente, a possibilidade de um melhor desempenho humano durante o treinamento físico e tarefas diárias.

O sistema de avaliação FMS foi criado em 1997, nos Estados Unidos, pelo fisioterapeuta norte-americano Gray Cook e pelo preparador físico Lee Burton, tendo como objetivo avaliar padrões fundamentais do movimento e identificar indivíduos que podem estar em risco de lesão Pfeifer, (2019). O objetivo dos dois autores era identificar disfunções, assimetrias e compensações que poderiam estar causando dores em atletas. Diante disso, foi criado um sistema que avalia todos esses fatores por meio de uma triagem realizada a partir de 7 padrões de movimentos.

Para Soares (2017), a avaliação voltada aos movimentos funcionais é uma forma de identificar disfunções articulares de mobilidade e estabilidade, por vezes negligenciados em avaliações clássicas e tradicionais. De acordo com Pradella (2020), o treinamento de força é uma ótima estratégia para atingir o bem-estar físico. Porém, o mesmo autor cita que a falta de orientação profissional e a sobrecarga de treinamento podem acarretar riscos relacionados ao aparecimento de lesões no sistema musculoesquelético. Essas afirmativas justificam a ideia dessa pesquisa movida pelo interesse em minimizar o risco de lesão em praticantes de exercícios físicos, utilizando o sistema FMS, reforçando, portanto, a relevância do método citada pelos referidos autores e outro que fazem parte do estado da arte desta pesquisa.

Atualmente, o método FMS tem recebido grande destaque nos programas de treinamento neuromuscular. Cruz (2016) justifica, citando a importância da avaliação para obtenção de informações relacionadas à assimetria corporal e limitações articulares, contribuindo assim com





dados fundamentais para serem utilizados durante a montagem de treino com uma prescrição feita de forma eficaz e segura.

É de suma importância que o profissional de Educação Física avalie seus alunos para conhecer de fato as necessidades do indivíduo, ganhando segurança na elaboração de um plano de treinamento eficiente que atenda aos objetivos da pessoa e, ao mesmo tempo, preserve a integridade física do indivíduo.

De acordo com Boyle (2015), não se deve adicionar carga à disfunção, ou seja, se o aluno apresenta alguma disfunção articular, o treinador não deve acrescentar carga externa a determinados padrões de movimento que envolvam ações compensatórias.

Diante do exposto, é importante ressaltar que o propósito deste estudo é demonstrar a relevância da avaliação funcional do movimento ligada à prevenção de lesões no desempenho humano.

## DESENVOLVIMENTO

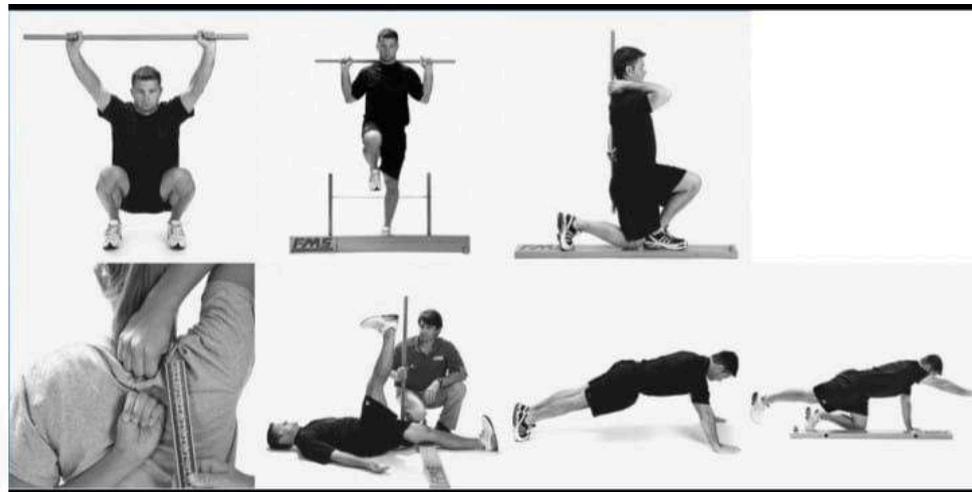
### 2.1 *Functional Movement Screen*: Uma abordagem sobre o sistema FMS

O *Functional Movement Screen* (FMS) é um sistema de avaliação idealizado em 1997, pelo Fisioterapeuta Gray Cook e o Preparador Físico Lee Burton, nos EUA. Bunn *et al* (2019) define a FMS como “um método de avaliação de baixo custo que foi desenvolvido para avaliar os padrões de movimento fundamentais de um indivíduo. Ele completa, dizendo que a avaliação é composta por sete movimentos, (Figura 1) sendo eles:

1. Agachamento profundo;
2. Passo com barreira;
3. Estocada em linha;
4. Mobilidade de ombro;
5. Elevação ativa de perna reta;
6. Estabilidade de tronco;
7. Estabilidade rotativa.



**Figura 1** – Movimentos *FMS*



Fonte: Site – Fisiologistas, 2016

Em concordância, Soares (2017) evidencia que “Os sete padrões de movimento avaliados no FMS permitem avaliar a força, a estabilidade do core, a coordenação neuromuscular, as assimetrias dos membros durante o movimento, o controle postural, os déficits proprioceptivos e a flexibilidade”.

Para cada um dos movimentos do teste, os escores variam entre 0 e 3 pontos, sendo o resultado da pontuação baseado na qualidade do movimento, identificação de assimetrias e dificuldades para completar o teste (SOARES, 2017).

A pontuação de escore segue esse padrão:

- 3 pontos ocorrem quando o indivíduo é capaz de realizar o padrão de movimento funcional com perfeição;
- escore 2 quando a pessoa é capaz de realizar o padrão de movimento funcional, porém demonstrando algumas compensações;
- escore 1 para o indivíduo que não é capaz de concluir o padrão de movimento funcional;
- escore 0 para o indivíduo que apresenta dor ao executar o movimento. Portanto, totaliza-se o escore de 21 pontos a serem avaliados (CAVALCANTI, 2019).

## 2.2 Pirâmide de performance - Progressões adequadas para o treinamento

A pirâmide de performance é uma metodologia idealizada pelo fisioterapeuta norte americano Gray Cook (FIGURA 2), representando uma sequência hierárquica desde as habilidades básicas (mobilidade e estabilidade) até a melhora de capacidades físicas e movimentos de práticas específicas (CALLEJAS, 2019). Logo, é possível realizar progressões adequadas para o método de treinamento seguro e eficiente.

Figura 2 – Pirâmide de Performance



Fonte: Google imagem– Surf Better Movement Practice, 2019

Conforme com Bunn (2019), os praticantes catalogados como “alto risco” pelo método FMS têm 51% mais chances de serem afetados por lesões do que os classificados como de baixo risco". A FMS idealiza o conceito que o corpo inteiro deve estar funcionando de forma correta para maximizar o desempenho e suas capacidades funcionais.

A funcionalidade física é de suma eficácia para a realização dos movimentos adequados às demandas esportivas. Esses movimentos básicos do corpo humano podem ser avaliados pelo FMS, que é um instrumento de avaliação que tem por objetivo avaliar a qualidade de movimento individual desse avaliado, retratando possíveis assimetrias e disfunções, sendo um modelo de avaliação dinâmico e funcional (KLEIN, 20121).

Marques *et al.* (2017) utilizaram o FMS em jogadores de futebol de elite de 14 a 20 anos, visualizando os escores compostos, escores dos testes individuais e assimetrias. Como resultado, a maioria dos jogadores apresentaram déficits 16 funcionais importantes, principalmente em tarefas que envolvem o agachamento profundo e estabilidade de tronco, além de apresentar assimetrias entre os lados direito e esquerdo do corpo (MARQUES, *et al* 2017, p 15/16.)



Os esportes de alto rendimento, a cada dia, vêm apresentando melhores resultados e marcas e, conseqüentemente, maiores exposições a lesões, sendo ferramentas para a avaliação, como a avaliação FMS para que haja uma classificação dos movimentos e seja trabalhado para uma melhor funcionalidade corporal e menor exposição a lesões. “De acordo com estudos, a classificação igual ou inferior a 14 pontos representa uma maior probabilidade de lesão sem contato em populações fisicamente ativas” (TRINDADE, 2015).

### 2.3 Importância da aplicação do método FMS em praticantes de exercício físico.

O sistema de avaliação FMS se tornou importante para diversas práticas esportivas, abrangendo públicos diferentes e se mostrando eficaz no processo de correção de disfunções articulares. De acordo com Boyle (2015), cada articulação tem uma função específica (FIGURA 3) e está sujeita a níveis previsíveis de disfunção, ficando evidente a necessidade de exercícios particulares para cada articulação do corpo humano. O mesmo autor cita que os problemas em determinadas articulações vão se manifestar em forma de dor em uma articulação acima ou abaixo, tendo como exemplo dores na região lombar que podem estar relacionadas à falta de mobilidade no quadril. Quando a articulação de função primária mobilidade se torna imóvel, outra articulação com função de estabilidade passa a se movimentar como ação compensatória, tendo como consequência dores e exposição ao alto risco de lesão.

Figura 3 – Funções Articulares

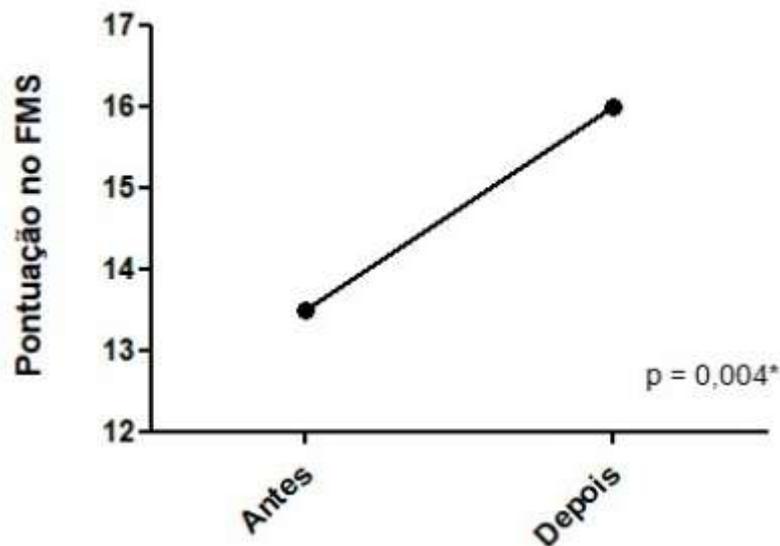
Articulação	Necessidades primárias
Tornozelo	<i>Mobilidade (Sagital)</i>
Joelho	<i>Estabilidade</i>
Quadril	<i>Mobilidade (Multi-planar)</i>
Região lombar	<i>Estabilidade</i>
Região torácica	<i>Mobilidade</i>
Escápula	<i>Estabilidade</i>
Cleró umeral	<i>Mobilidade</i>

Fonte: Boyle, 2015 (Pág 13).



Reis *et al* (2020) realizou um estudo envolvendo praticantes da modalidade de *CrossFit*, em que foi aplicado o sistema de Avaliação Funcional do Movimento com intuito de analisar os efeitos de um programa de mobilidade na qualidade de movimento e desempenho dos atletas. (Gráfico 1)

Gráfico 1 - Comparação entre a pontuação do FMS antes e depois do programa de mobilidade



Fonte: Reis, (2020).

O gráfico 1 demonstra resultados significativos comparando o antes e o depois da aplicação da FMS e intervenção do programa de mobilidade, evidenciando o aumento da pontuação (score) e, conseqüentemente, reduzindo o risco de lesões nos atletas de *CrossFit*.

Corroborando, Souza (2017) juntamente com outros autores citam que a FMS é um bom instrumento para complementar outras avaliações. Nesse estudo, os autores aplicaram o sistema de avaliação em indivíduos praticantes de *Muay Thai*, em que foram avaliados 20 participantes. Eles tinham em média  $3,82 \pm 2,83$  anos de prática da atividade e apresentaram uma média de score  $15,75 \pm 1,33$  na aplicação da FMS. Portanto, de uma maneira geral, os atletas de *Muay Thai* não apresentaram riscos significativos para lesão, levando em consideração o estudo de Fernandez (2019), cuja pontuação relacionada foi  $\leq 14$  como fator de risco para lesões subsequentes.

Soares (2017) realizou uma pesquisa relacionando a utilização da Avaliação Funcional do Movimento em Idosos, citando a FMS como uma ferramenta útil e aplicável para qualquer pessoa,



sendo utilizada com o intuito de analisar a qualidade do movimento dos indivíduos. Contudo, Pfeifer (2019) menciona que as avaliações da competência motora funcional ajudam a apontar a capacidade funcional e física de uma pessoa, bem como o potencial de lesão.

## METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma revisão integrativa que tem como método o fundamento de revisar pesquisas e discussões de outros autores sobre o tema que será abordado, sendo a contribuição da literatura para a pesquisa. Portanto, tivemos a finalidade de caracterizar a importância da avaliação funcional do movimento na prevenção de lesões em praticantes de exercício físico.

A busca de dados foi realizada nas plataformas *Scielo* e Google Acadêmico no período de março de 2023 a junho de 2023 de forma *online*, foram selecionados para pesquisa os artigos que possuem as seguintes palavras-chave: *Functional Movement Screen*; Avaliação do Movimento; Prevenção de lesão.

A inclusão dos artigos foi realizada a partir dos seguintes critérios: artigos disponíveis *online* e de livre acesso, em português e inglês, publicação entre os anos de 2015 a 2022.

Por meio desta pesquisa, tivemos como retorno 373 artigos, entre eles foram utilizados os estudos a seguir para a realização da discussão pertinente ao tema.

## DISCUSSÃO

Em uma pesquisa realizada por Cavalcanti *et al* (2019), os autores citam que a avaliação funcional do movimento é de suma importância e necessária para identificar os riscos de lesão, dando ao profissional a possibilidade de elaborar programas de exercícios preventivos e corretivos, objetivando a melhora do desempenho das atividades funcionais e, conseqüentemente, proporcionando bem-estar. No estudo, os movimentos da avaliação FMS foram realizados em busca de uma análise comparativa entre mulheres praticantes de musculação e mulheres sedentárias.

Por fim, observou-se por meio dos testes FMS que o grupo de mulheres sedentárias possuem maior incidência do valgo dinâmico do joelho (alteração biomecânica) multifatorial definida pelo desvio medial do joelho em relação ao pé em atividades com descarga de peso e que exigem estabilidade da articulação) em comparação às mulheres praticantes de musculação. A pesquisa





afirma que o fortalecimento da musculatura por meio da prática de musculação se mostrou eficaz para o desenvolvimento e manutenção da adequada biomecânica corporal, tendo em vista que o valgo dinâmico pode ser causado por fraqueza muscular (rotadores externos de quadril).

Corroborando, Boava (2018) realizou um estudo envolvendo três grupos (15 pessoas em cada), sendo eles: Praticantes de musculação, praticantes de *CrossFit* e *sedentários*. Ele também afirma que houve diferença significativa do grupo sedentário em relação aos outros grupos. Boava (2018) reforça a relevância da *FMS* na prevenção de lesões e afirma que a avaliação tem um baixo custo de aplicabilidade e pode ser realizada com materiais adaptados, tornando-se um método essencial e de fácil acesso para utilização.

Em uma revisão sistemática com metanálise, Bunn *et al* (2019) afirma que indivíduos que são classificados como “alto risco” pelo FMS têm 51% mais chances de serem acometidos por lesões em relação aos indivíduos classificados como de baixo risco. Em contrapartida, Asgari *et al* (2021) realizou um estudo associando o risco de lesão a mulheres ativas, ressaltando que, embora a literatura atual seja promissora em relação à validade do sistema FMS para detectar o risco de lesões, as preocupações sobre esse assunto não podem ser totalmente abordadas por meio desta revisão devido à natureza contraditória apresentada pela atual literatura. Dessa forma, o autor enfatiza a importância da realização de um estudo futuro em metanálise na literatura para determinar a validade do FMS como ferramenta preditora de lesões.

Os estudos realizados por Asgari *et al* (2021), Cruz *et al* (2016), Bunn (2019) e Fernandez (2019) corroboram em relação aos escores FMS, partindo do pressuposto de que pontuações iguais ou inferiores a 14 apresentam maiores riscos a lesões. Porém, Domaradzki e Kozlenia (2020) diferenciam esses valores por meio dos gêneros, colocando como pontuação de corte de risco de lesão diferentes entre os sexos, sendo 14 pontos para o sexo masculino e 17 pontos para o sexo feminino. Os mesmos autores completam afirmando que a avaliação FMS é uma ferramenta de pesquisa altamente confiável, enfatizando que os valores de pontuação no *Functional Movement Screen* devem ser avaliados separadamente entre os sexos para determinar os riscos de lesão. Asgari *et al* (2021) concorda com essa ideia, salientando que as características musculoesqueléticas e fisiológicas de cada gênero podem influenciar nos padrões de movimento e conseqüentemente nos riscos de lesão.

## Resultados





Artigo	Ano	Síntese do estudo	Tipo de estudo	Achado
ASGARI, Mojtaba et al. Evaluation of the Functional Movement Screen (FMS) in identifying active females who are prone to injury. .	2021	Avaliação da Tela de Movimento Funcional (FMS) na Identificação de Mulheres Ativas Propensas a Lesões. .	Revisão sistemática	Deve incluir uma meta-análise da literatura para determinar a validade do FMS como ferramenta preditora de lesões.
BOAVA, André Luis Couto. "Functional Movement Screen (FMS®): análise das capacidades dinâmicas em praticantes de diferentes modalidades."	2018	Análise das capacidades dinâmicas em praticantes de diferentes modalidades	Quanti-quali	Os estudos citam que o teste deve ser incluído nas avaliações utilizadas pelos profissionais abordando uma análise qualitativa de movimento, podendo auxiliar na identificação de assimetrias musculoesqueléticas e/ou déficits na execução do movimento
CAVALCANTI, Racklayne Ramos et al. Avaliação funcional do movimento: incidência do valgo dinâmico do joelho em mulheres praticantes de musculação e sedentárias. Fisioterapia e Pesquisa, v. 26, p. 120-126.	2019	Avaliação funcional do movimento: incidência do valgo dinâmico do joelho em mulheres praticantes de musculação e sedentárias	Estudo descritivo, comparativo e transversal	Observou-se que as que mulheres sedentárias têm maior incidência do valgo dinâmico do joelho quando comparadas às mulheres praticantes de musculação.
CRUZ, Albanir Santos, et al. "ASSOCIAÇÃO ENTRE QUALIDADE DO MOVIMENTO E DESEMPENHO FUNCIONAL EM IDOSAS FÍSICAMENTE ATIVAS." Congresso Internacional de Atividade Física, Nutrição e Saúde.	2016	Associação entre qualidade do movimento e desempenho funcional em idosas fisicamente ativas	Estudo comparativo	Constou-se que o FMS pode ser utilizado como um teste complementar para estimar o desempenho funcional de idosas fisicamente ativas.
DOMARADZKI, Jarosław, and Dawid Koźlenia. "Reliability of Functional Movement Screen and sexual differentiation in FMS scores and the cut-off point among amateur athletes." (2020).	2020	Functional Movement Screen e diferenciação sexual nas pontuações da FMS e o ponto de corte entre atletas amadores	Amostra não probabilística, de acordo com critério de inclusão e exclusão	Os resultados deste estudo podem ser úteis na interpretação e compreensão de pontuações de FMS na população fisicamente ativa média considerando possíveis diferenças sexuais.
DOS SANTOS BUNN, Priscila; RODRIGUES, Allan Inoue; DA SILVA, Elirez Bezerra. The association between the functional movement screen outcome and the incidence of musculoskeletal injuries: A systematic review with meta-analysis. Physical Therapy in Sport, v. 35, p. 146-158, 2019. Revisão sistemática com metanálise.	2019	A associação entre o resultado do FMS funcional e a incidência de lesões musculoesqueléticas: uma revisão sistemática com meta-análise	Quanti quali	Indivíduos classificados como "alto risco" pelo FMS™ têm 51% mais chances de serem acometidos por lesões do que aqueles classificados como de baixo risco, mas o nível de evidência é muito baixo.
PFEIFER, Craig E. et al. Functional movement screen™ in youth sport participants: evaluating the proficiency barrier for injury. International journal of sports physical therapy, v. 14, n. 3, p. 436.	2019	FMS em jovens participantes de esportes: avaliando a barreira proficiência para lesões. Estudo de corte prospectivo. O movimento disfuncional	Quanti -quali	Estudo de corte prospectivo. O movimento disfuncional identificado pelo FMS™ pode estar relacionado ao aumento das chances de lesões durante a temporada competitiva em atletas jovens.
PRADELLA, Samuel. "Prevalência de lesões em praticantes de musculação." (2020).	2020	Prevalência de lesões em praticantes de musculação	Quanti- quali	Os resultados do presente estudo demonstram que os praticantes de treinamento de força apresentam um alto





				índice de lesões relacionadas ao ombro.
REIS, mgm; KULCHESKI, jesm; SILVA, L. O. EFEITOS DE UM PROGRAMA DE MOBILIDADE NA QUALIDADE DE MOVIMENTO E DESEMPENHO DE ATLETAS DE CROSSFIT.	2020	Efeitos de um programa de mobilidade na qualidade de movimento e desempenho de atletas de crossfit	Estudo transversal de campo descritivo e intervencionista	Notou-se que o programa de mobilidade promoveu uma melhora na qualidade de movimento e desempenho para os atletas de Crossfit.
SOARES, Ana Fontes. "AVALIAÇÃO FUNCIONAL DO MOVIMENTO EM IDOSOS: EFEITOS DO TREINO", 2017.	2017	AVALIAÇÃO FUNCIONAL DO MOVIMENTO EM IDOSOS: EFEITOS DO TREINO	Quati -quali	A realização de treino funcional na população idosa parece ser um método eficaz para a melhoria da funcionalidade.
SOUSA, Bruna Rafaela Gomes; DE OLIVEIRA TEIXEIRA, Débora; SABINO, George Schayer. Aplicação da avaliação funcional de movimento (FMS) em praticantes de muay thai de Belo Horizonte/MG.	2017	Aplicação da avaliação funcional de movimento (FMS) em praticantes de <i>muay thai</i> de belo horizonte/mg	Trata-se de um estudo observacional transversal	Trata-se de um artigo relacionadas ao movimento funcional, o FMS é um bom instrumento que pode complementar outras avaliações.
TRINIDAD-FERNANDEZ, Manuel; GONZALEZ-SANCHEZ, Manuel; CUESTA-VARGAS, Antonio I. Is a low Functional Movement Screen score ( $\leq 14/21$ ) associated with injuries in sport? A systematic review and meta-analysis. <i>BMJ open sport &amp; exercise medicine</i> , v. 5, n. 1.	2019	Uma pontuação baixa na Tela de Movimento Funcional ( $\leq 14/21$ ) está associada a lesões no esporte?	Revisão sistemática e metanálise.	Não está claro se uma pontuação baixa de SFM $\leq 14$ em 21 pontos está associada a um risco aumentado de lesão

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Functional Movement Screen* (FMS) é um sistema de avaliação utilizado para analisar os movimentos funcionais de um indivíduo. Ele é utilizado em áreas como, treinamento esportivo e reabilitação, principalmente orientado pelo professor de Educação Física.

O seu objetivo é identificar diferenças, assimetrias e limitações de movimento que podem levar a lesões ou prejudicar o desempenho físico. Quando a avaliação é bem-feita, este sistema identifica desequilíbrios musculares, restrições de mobilidade e padrões de movimento deficientes que podem levar a lesões. Com base nos resultados do FMS, professores de Educação Física podem desenvolver programas de treinamento personalizados para corrigir essas deficiências e melhorar a biomecânica do movimento.

Ao abordar essas limitações, percebe-se que este sistema de avaliação auxilia na redução do risco de lesões durante atividades físicas e esportivas, além de melhorar o desempenho atlético. Portanto, ele desempenha um papel fundamental na promoção da saúde e na otimização do





desempenho, ajudando a evitar lesões e maximizando a qualidade de vida. Contudo, por meio da pesquisa realizada na literatura, pode-se afirmar que o teste FMS é uma ferramenta de avaliação confiável e de suma importância na prevenção de lesões.

O *Functional Movement Screen* foi idealizado pelo fisioterapeuta Gray Cook e pelo preparador físico Lee Burton, com o objetivo de avaliar os riscos de lesões em atletas de alto rendimento. Porém, diante da temática abordada no trabalho, é possível concluir que a aplicação da Avaliação Funcional do Movimento tem grande relevância para praticantes de exercício físico, sendo essencial em uma prescrição de exercícios mais segura e assertiva que deve ser realizada por um profissional de Educação Física.

Portanto, por ser um método confiável e por ter um baixo custo, o FMS se torna fundamental em sua aplicabilidade e oferece benefícios para o profissional e para os alunos avaliados.

## REFERÊNCIAS

ASGARI , Mojtaba et al . Evaluation of the Functional Movement Screen (FMS) in identifying active females who are prone to injury. 2021. Disponível em:<https://link.springer.com/article/10.1186/s40798-021-00380-0#citeas>

BOAVA , André Luis Couto. "Functional Movement Screen (FMS®): análise das capacidades dinâmicas em praticantes de diferentes modalidades." (2018): 16-f. Disponível em:<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/203609/000916059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BOYLE, Michael. Avanços no treinamento funcional. Artmed Editora, 2015. Disponível em:Avanços no Treinamento Funcional - Michael Boyle - Google Livros

BUNN, Priscila dos Santos ; RODRIGUES, Allan Inoue; DA SILVA, Elirez Bezerra. The association between the functional movement screen outcome and the incidence of musculoskeletal injuries: A systematic review with meta-analysis. *Physical Therapy in Sport*, v. 35, p. 146-158, 2019. Disponível em:><https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1466853X18302529>





CAVALCANTI, Racklayne Ramos *et al.* Avaliação funcional do movimento: incidência do valgo dinâmico do joelho em mulheres praticantes de musculação e sedentárias. *Fisioterapia e Pesquisa*, v. 26, p. 120-126, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fp/a/FDKSB7zrvzrs7vKrHXQWKLz/?format=pdf&lang=pt>

CRUZ, Albanir Santos, et al. "ASSOCIAÇÃO ENTRE QUALIDADE DO MOVIMENTO E DESEMPENHO FUNCIONAL EM IDOSAS FISICAMENTE ATIVAS." Congresso Internacional de Atividade Física, Nutrição e Saúde, 2016. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/CIAFIS/article/view/2957>

DOMARADZKI, Jarosław, and Dawid Koźlenia. "Reliability of Functional Movement Screen and sexual differentiation in FMS scores and the cut-off point among amateur athletes." (2020). Disponível em: <https://www.wbc.poznan.pl/dlibra/publication/576390/edition/488589>

PFEIFER, Craig E. et al. Functional movement screen™ in youth sport participants: evaluating the proficiency barrier for injury. *International journal of sports physical therapy*, v. 14, n. 3, p. 436, 2019. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6816300/>

PRADELLA, Samuel. "Prevalência de lesões em praticantes de musculação." (2020). Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/12082/Samuel%20Pradella.pdf?sequence=1>

REIS, mgm; kulcheski, jesm; silva, l. o. efeitos de um programa de mobilidade na qualidade de movimento e desempenho de atletas de crossfit. disponível em: [microsoft word - efeitos de um programa de mobilidade na qualidade de movimento e desempenho de atletas de crossfit \(fap.com.br\)](https://microsoftword-efeitosdeumprogramademobilidadenaqualidadedemovimentoe desempenhodeatletasdecrossfit(fap.com.br)).

SOARES, Ana Fontes. "AVALIAÇÃO FUNCIONAL DO MOVIMENTO EM IDOSOS: EFEITOS DO TREINO", 2017. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/107995>





SOUSA, Bruna Rafaela Gomes; DE OLIVEIRA TEIXEIRA, Débora; SABINO, George Schayer. Aplicação da avaliação funcional de movimento (FMS) em praticantes de muay thai de Belo Horizonte/MG. Revista Interdisciplinar Ciências Médicas, v. 1, n. 1, p. 51-61, 2017.

TRINIDAD-FERNANDEZ, Manuel; GONZALEZ-SANCHEZ, Manuel; CUESTA-VARGAS, Antonio I. Is a low Functional Movement Screen score ( $\leq 14/21$ ) associated with injuries in sport? A systematic review and meta-analysis. BMJ open sport & exercise medicine, v. 5, n. 1, p. e000501, 2019. Disponível em: <Is a low Functional Movement Screen score ( $\leq 14/21$ ) associated with injuries in sport? A systematic review and meta-analysis | BMJ Open Sport & Exercise Medicine.





## QUAIS DESAFIOS CULTURAIS AS EMPRESAS ENFRENTAM PARA SE INTERNACIONALIZAREM

Daniel Rodrigues da Silva<sup>1</sup>

### RESUMO

A dinâmica do mercado e a forma de competir das empresas criou a necessidade de adoção de estratégias inovadoras para pesquisar, analisar e entender o mercado em todos os aspectos, atender esse mercado de forma satisfatória e alcançar os principais objetivos da empresa. Todavia, além desses desafios, muitas empresas optam por transpor as barreiras das fronteiras com intuito de se manter no mercado, aumentar a fatia de participação, explorar novos mercados, impedir que o concorrente ocupe um determinado mercado entre tantos outros motivos. Pesquisas e estudos voltados para o entendimento das questões relacionadas à internacionalização, globalização ou mesmo ao entendimento de culturas de outros países visam o desenvolvimento de habilidades que permitam entender e aprimorar esses conhecimentos é de vital importância. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo pesquisar e entender aspectos relacionados à cultura de outros países que podem influenciar nos negócios. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica. Os trabalhos encontrados foram essenciais para embasamento do autor deste artigo e o resultado foi muito satisfatório, pois, além de entender os conceitos de globalização, internacionalização e cultura, foi possível ter o entendimento e a percepção da imensidão que é universo cultural em outros países e a importância deste estudo para os negócios. Como este trabalho refere-se a uma pesquisa bibliográfica e apresentou uma série significativa de variáveis, torna-se necessário outros estudos complementares e até pesquisas experimentais através de empresas que estão ou querem se instalar em outros países ou mesmo apenas exportar para outros países, para um fortalecimento e consolidação.

**Palavras-chave:** Internacionalização, globalização e cultura

### ABSTRACT

The dynamics of the market and the way companies compete created the need to take innovative strategies to research, analyze and understand the market in all aspects, meet this market satisfactorily and achieve the main objectives of the company. However, in addition to these challenges, many companies choose to cross border barriers in order to remain in the market, increase their share of participation, exploit new markets, prevent the competitor from occupying a particular market among many other reasons. Research and studies aimed at understanding issues related to internationalization, globalization or even the understanding of cultures from other countries aim at developing skills that allow understanding and improving this knowledge is of vital importance. In this sense, this work aimed to research and understand aspects related to the culture of other

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis. MBA Controladoria e Finanças. Mestrando em Administração pela Must University. Email: daniel.vrj.2014@gmail.com.



countries that can influence business. The work was developed from a bibliographical research. The studies found were essential for the author's foundation of this article and the result was very satisfactory, because, in addition to understanding the concepts globalization, internationalization and culture, it was possible to have the understanding and perception of the immensity that is universe culture in other countries and the importance of this study for business. As this work refers to a bibliographical research and presents a significant number of variables, therefore, it is necessary other complementary studies and even experimental research through companies that are or want to settle in other countries or even just export to other countries, for a strengthening and consolidation.

**Keywords:** Internationalization, globalization and culture

## 1 Introdução

No passado, o ser humano tinha algumas necessidades, com o passar do tempo foi descobrindo maneiras para supri-las. Muitos anos AC o homem começou a desenvolver técnicas de construção de seu próprio abrigo, de caça e obtenção de alimentos, e técnicas para se proteger de ataques de animais entre outras técnicas, ou seja, maneiras para atender suas necessidades primordiais. Com o passar do tempo foi possível compartilhar os conhecimentos e técnicas, realizar trocas de alimentos excedentes por outros alimentos. Assim a sociedade foi evoluindo e essa relação de troca foi sendo aprimorada. Hoje, com diversos termos que se relacionam a estas mesmas transações, como: compra, aquisição, venda, dinheiro, cartão de crédito, cartão de débito, PIX, importação, exportação, bancos, criptomoedas, entre outros.

Hoje tem diversas empresas nos mais diversos ramos de atividades espalhadas mundo afora. As necessidades do ser humano são muito variadas e dependem de uma série de fatores. As empresas existem para suprir muitas destas necessidades, cada vez mais surgem empresas interessadas em atender essas demandas, inclusive empresas estrangeiras oferecendo seus produtos e serviços em outros países, e isso, torna os mercados muito mais competitivos.

Os objetivos das empresas podem ser os mais variados, no entanto existem alguns objetivos bem comuns, como: expansão no mercado nacional, geração de lucros para os acionistas, entre outros, entretanto, devido às novas tecnologias, aumento da concorrência e produtos inovadores sendo oferecidos pelos concorrentes. Para alcançar os resultados esperados a empresa precisa de profissionais preparados e com as habilidades necessárias para o desempenho de suas funções, para se defender de potenciais concorrentes, inovar constantemente, entre outros. Entretanto, para sobreviverem e aumentarem os lucros, muitas empresas sentem a necessidade de transpor as



barreiras das fronteiras de outros países. Diante disto, o problema que se apresenta é: Quais os desafios culturais que as empresas enfrentam para se internacionalizarem?

Supõem-se que a partir de pesquisas já realizadas e artigos científicos publicados sejam suficientemente eficazes para o desenvolvimento deste estudo.

Sendo assim o objetivo e a metodologia deste trabalho foi apresentar subsídios teóricos que permitam uma reflexão e compreensão a respeito de identificar, entender e administrar alguns desafios e barreiras culturais para as empresas que desejam se internacionalizar.

## **1. 1 Metodologia**

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina estratégias de negócios na economia global do mestrado em Administração da Must University e selecionado de acordo com as discussões sobre o tema. Além da introdução, este artigo traz mais três capítulos: O capítulo dois onde foi abordado sobre globalização, cultura e internacionalização; no capítulo três traz as considerações finais e o capítulo quatro refere-se às referências bibliográficas.

## **2 Globalização, internacionalização e cultura**

### **2. 1 Globalização**

O significado de globalização é muito amplo e também está associado a uma série de eventos que podem ajudar e acelerar nesse processo, como exemplo o surgimento do avião, da televisão, do rádio, do telefone, da internet e mesmo de uma série de outras tecnologias, portanto um significado complexo e dinâmico. O tema precisa ser entendido em diversas dimensões como exemplo, a econômica, a social, a política, cultural e legal. Em uma linguagem bem simplificada globalização é o mercado de compra e vendas entre os diferentes povos e países. (Suen & Kimura, 1997)

A Globalização é o intercâmbio cultural e econômico nos diversos países, isso foi possível devido ao avanço tecnológico de informatização e transportes.

### **2. 2 Cultura**



Cada país, cada povo tem sua cultura, às vezes dependendo do tamanho do país tem variações na cultura. A cultura é como se fosse um recurso ou uma maneira ou mesmo a forma como se interpreta o significado dos gestos, ações, comportamentos e até das palavras das pessoas com quem nos comunicamos, mas as ações das pessoas serão interpretadas em um primeiro momento através da nossa cultura de origem. Ao longo dos tempos a cultura vai sofrendo alterações, ela é dinâmica. A cultura inclui, conhecimento, artes, crenças, leis e costumes, valores morais e outras capacidades adquiridas pelo homem enquanto membro de uma sociedade.(Videira, 2019)

Segundo (Videira, 2019) Cultura é o conjunto de valores, crenças aprendidas por grupos de pessoas em países ou regiões e a importância que esses valores têm em seus comportamentos na sociedade.

Hofstede realizou diversos estudos acerca dos fatores culturais e seus impactos nos negócios, portanto compreender a cultura de um país, o comportamento sob vários aspectos é muito importante para o estabelecimento de negócios internacionais não somente sob o ponto de vista do consumidor como também em relação às diversas parcerias (fornecedores, governos, empregados entre outros)

A cultura de um país ou região é um conjunto de valores que podem estar relacionados à crença, religião, preferência alimentares, as diversas formas de pensar, agir, sentir; são os ensinamentos aprendidos ao longo do tempo por uma civilização, estas características diferencia uma comunidade, um país, uma região de outra. (Tarapuez Chamorro, 2016)

(Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.]) propõem algumas dimensões para entendermos a cultura de uma nação:

<b>Poder/Distância</b>			
O grau de desigualdade entre aqueles que detém o poder e aqueles que são comandados			
<b>Características</b>		<b>Abordagem</b>	
<b>Alto grau</b>	<b>Baixo grau</b>	<b>Alto grau</b>	<b>Baixo grau</b>





companhias fortemente centralizadas, forte hierarquia, grandes diferenças salariais	Organizações mais horizontais, supervisores e subordinados tem níveis próximos	Busca contato com alta Administração, busca referências em reuniões de alto nível	Trabalhar em equipes, envolve muitas pessoas
---	--	---	--

Tabela 1 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

<b>Individualismo:</b>			
Sociedade com baixo grau de individualismo tem uma tendência a privilegiar o coletivo, o contrário significa que a privacidade é extremamente respeitada, com poucas interações e responsabilidades muito bem definidas			
<b>Características</b>		<b>Abordagem</b>	
<b>Alto grau</b>	<b>Baixo grau</b>	<b>Alto grau</b>	<b>Baixo grau</b>
Privacidade, recompensa pelo trabalho individual	Trabalho harmonioso em equipe	Reconheça as conquistas individuais; não busque intimidade, mantenha reserva	Respeito as tradições, mudanças lentas, respeito a coletividade

Tabela 2 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

<b>Masculinidade:</b>	
Entender como as diferenças de gêneros são interpretadas em níveis social e organizacional	
<b>Características</b>	<b>Abordagem</b>





Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
Há uma distinção entre as atividades atribuídas a cada gênero	Poder e sucesso são igualmente distribuídos entre homens e mulheres	Homens cuidado ao vestir e comportar, até um ato de cavalheirismo pode ser mal interpretado	Tratamento igualitário a ambos os gêneros. Evitar posturas machista

Tabela 3 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

<b>Incerteza:</b>			
O grau de ansiedade perante situações de incerteza ou duvidosas			
<b>Características</b>		<b>Abordagem</b>	
Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
Conduta muito formal nos negócios, forte estrutura organizacional, poucos riscos assumidos	Informalidades nos negócios, aceitação dos riscos, maior preocupação com longo prazo do que com a rotina	Seja claro e conciso, apresentar relatórios e fazer apresentações detalhadas, enfatizar o discurso com gestos e entonação	Não imponha regras e formalismos desnecessários, fale calmo e pausadamente

Tabela 4 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

<b>Orientação de longo prazo:</b>	
Respeito as tradições e a busca pelos resultados de longo prazo, estas sociedades tem um profundo respeito a cultura ancestral e valores tradicionais da sociedade	
<b>Características</b>	<b>Abordagem</b>





Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
A família é a base da sociedade, patriarcas e pessoas idosas tem maior poder e reconhecimento do que os jovens. Forte valores éticos, valorização da educação e treinamento.	Igualdade no tratamento, criatividade e inovação	Evite extravagância no modo de vestir e se comportar, reconheça e recompense a lealdade e tradição, evite mudanças de regras	Trate a todos com igual respeito, seja aberto a mudanças e se necessário mude as regras em busca de melhores resultados

Tabela 5 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

<b>Indulgencia:</b>			
O grau de controle que as pessoas colocam em relação aos seus impulsos e desejos. Países com alto grau de indulgencia tem maior tendencia a satisfação dos seus impulsos e desejos buscando a felicidade e o prazer, entendem que a vida deve ser vivida com prazer e alegria. Tendem a ser otimistas e valorizam o ócio e o lazer. As sociedades com baixo nível de indulgencia são mais conservadoras e valorizam muito o comprometimento com o trabalho.			
<b>Características</b>		<b>Abordagem</b>	
Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
Busca da felicidade e da alegria, menor ansiedade com prazos e compromissos	Emoções contidas, extrema seriedade no cumprimento de prazos e compromissos	Não adotar postura profissional muito severa, Cuidado para não se comprometer com suas atitudes, o que é normal aqui pode em seu país de origem repercutir mal	Seja pontual, anote e respeite os compromissos, evite brincadeiras e piadas

Tabela 6 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

Entender e conhecer a cultura de um determinado país é muito importante para as questões relacionadas ao relacionamento e comportamento entre os empregados, fornecedores, investidores





e demais parceiros, para estas questões pode-se considerar os estudos das 6 dimensões estudados pelo psicólogo holandês Geert Hofstede. (*Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan*, [s.d.]) Além disso, existem outros fatores relacionados à cultura cujo estudo e entendimento é importante para entender o mercado e o comportamento do consumidor daquele país, sendo assim um facilitador para o desenvolvimento de questões mercadológicas, questão de produtos e serviços, entendendo e respeitando as diversidades das características econômicas, sociais, culturais, legais. É importante entender exatamente o público que se pretende alcançar para que se tenha uma performance eficiente e eficaz e se consolide na concorrência daquele país.

Entender sobre o aspecto cultural para questões relacionadas à internacionalização de empresas talvez seja o maior desafio, pois cada país tem a sua peculiaridade, além do que, questões econômicas, religiosas e políticas interferem na cultura, em cada país essa interferência pode ser em uma proporção. As diferenças culturais entre o país de origem e país de destino são: idioma, o sistema político, os valores sociais, a ética no trabalho, a educação, a estrutura social e as ideologias. Segundo o autor, nas relações internacionais ainda seria necessário considerar as variações transculturais, a saber: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, sexo, idade, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status, cor. (Ferreira, 2018)

O autor (Ferreira, 2018) em suas pesquisas encontrou um estudo onde se considera a distância entre os países em 4 dimensões: cultural, política, geográfica e econômica; de acordo com o autor a distância cultural inclui as diferenças de linguagem, religião, grupos étnicos, e normas sociais e entende como estas distâncias afetam as empresas; A distância política inclui a falta de: laços coloniais, participação em associações monetárias ou políticas, políticas governamentais, hostilidades políticas e debilidades institucionais; A distância geográfica significa estar fisicamente distante, a falta de fronteiras comuns, a falta de acesso marítimo ou fluvial, o tamanho do país, a debilidade dos sistemas de transportes e comunicações e as diferenças de clima; por último a distância econômica que inclui as diferenças na renda dos clientes e as diferenças no custo e qualidade dos recursos naturais, financeiros, humanos, infraestruturas, produtos entremeios e conhecimentos. (Dejavite & Uzae, 2022)

### 2. 3 Internacionalização





Se transformar em uma empresa internacional significa fazer intercâmbios culturais, econômicos ou políticos, isso acontece através da comercialização de mercadorias e ou serviços fora do país de origem da empresa. A maneira como a empresa ingressa e se reestrutura estabelece o sucesso no mercado internacional. Normalmente uma empresa se desenvolve para atender uma necessidade ou demanda de um mercado local, porém alguns fatores podem influenciar na decisão de transpor as barreiras internacionais, como por exemplo aumentar a fatia na participação do mercado, concorrer com empresas estrangeiras, expandir o negócio, entre outros motivos.

Fazer negócios internacionais é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios, pois está sujeito às influências de nações e povos, com costumes, culturas, idiomas e interesses diferentes, que se mantém funcionando harmoniosamente, mas, requer dos profissionais, parceiros e colaboradores envolvidos, certas habilidades para o sucesso das operações, como visão global, tolerância cultural, persistência, conhecimento da língua entre outros.(Picchiai & Teixeira, 2019)

### **3 Considerações Finais**

Este trabalho teve como propósito pesquisar, conhecer, entender, saber identificar e gerenciar os desafios relacionados à cultura de um determinado país quando o intuito é fazer negócios com esse país.

O método utilizado foi o teórico e a partir dos diversos trabalhos pesquisados foi possível entender os conceitos, as comparações e até os resultados experimentais realizados pelos autores pesquisados. Foi possível saber a importância de ter e melhorar as habilidades competitivas da organização e dos profissionais para identificar, usar, compreender e gerenciar os desafios relacionados à questão da cultura.

Neste trabalho foi possível identificar e entender alguns fatores culturais que impactam diretamente na maneira como se faz negócios internacionais, foi possível ainda perceber a conexão ou a ligação que a questão cultural tem com a política, a religião, os costumes, com a economia e a análise destas questões sob vários aspectos como tempo, espaço, protocolo, etiqueta, sexo, idade, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status, cor. (Ferreira, 2018)





Por último e não menos importante o estudo considerou as 06 dimensões estudadas pelo psicólogo holandês *Geert Hofstede*. *A partir destas pesquisas estudadas e do estabelecimento destas dimensões as empresas podem desenvolver trabalhos relacionados às questões do comportamento dos colaboradores e parceiros internacionais e também desenvolver trabalhos mercadológicos e de marketing para entender e alcançar o público desejado.*

O propósito não foi a exploração experimental e nem o esgotamento máximo de cada tópico. Considerando que é um assunto extenso que envolve uma infinidade de variáveis e que a falta ou acréscimo de uma pode mudar o resultado, considerando ainda a peculiaridade de cada país no que diz respeito à cultura. Sugere-se pesquisas voltadas especificamente para o entendimento da cultura principalmente com elementos experimentais para reforço e ou validação da teoria.

### Referências Bibliográficas

Dejavite, L. C., & Uzae, L. M. de R. (2022). Marketing como fator de sucesso no planejamento da internacionalização dos pequenos negócios brasileiros. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i7.6281>

Ferreira, I. (2018). A influência da distância cultural na escolha do IDE adequado no processo de internacionalização das empresas: uma visão teórica. *Produto & Produção*, 20(2), 147–169.

Geert Hofstede site CV work life theory 6 dimensions of culture Gert Jan. ([s.d.]). Geert Hofstede. Recuperado em 25 de outubro de 2022, de <https://geerthofstede.com/landing-page/>

Picchiali, D., & Teixeira, M. J. (2019). As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. *Produto & Produção*, 20(2), Artigo 2. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.93337>

Suen, A. S., & Kimura, H. (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 2(5), 53-60.





Tarapuez Chamorro, E. (2016). As dimensões culturais de Geert Hofstede e a intenção empreendedora em estudantes universitários do departamento do Quindío (Colômbia). *Pensamento & Gestão*, 41, 60–90.

Videira, N. M. C. (2019). A importância da inteligência cultural no mundo dos negócios: O caso da China e de Portugal [Dissertação de mestrado]. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>





# COMO A CONTABILIDADE GERENCIAL PODE CONTRIBUIR PARA O CONTROLE, GERENCIAMENTO E TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS E FAVORECER PARA CRIAÇÃO DE VALOR E MELHORAR A VANTAGEM COMPETITIVA

Daniel rodrigues da Silva<sup>1</sup>

## RESUMO

Tomar decisões na empresa é uma tarefa muito importante, porém, desafiadora, pois através das decisões a empresa terá um direcionamento com impactos positivos ou negativos. Pesquisas e estudos voltados para contabilidade gerencial, demonstrações contábeis e suas análises, tomada de decisões e gestão dos negócios são de vital importância. Neste sentido, este estudo teve como objetivo pesquisar e entender se através dos trabalhos realizados pela contabilidade gerencial; se as demonstrações financeiras e suas análises; se o controle e gerenciamento das diversas atividades, tarefas, processos, departamentos, através de sistema, relatórios, indicadores podem contribuir para auxiliar os administradores na tomada de decisão e como consequência obter bons resultados gerar valor para o negócio e melhorar a vantagem competitiva. Os trabalhos encontrados foram essenciais para o embasamento do autor deste artigo e foi muito satisfatório, pois permitiu entender a importância dos sistemas de informação na empresa, pois a partir disto, a empresa tem um controle dos dados e pode gerar informações que permitirá um gerenciamento, acompanhamento e controle, além de gerar as informações para auxiliar os administradores na tomada de decisão. Outro ponto importante foi a compreensão e importância das análises das demonstrações financeiras e a respectiva contribuição para tomada de decisão. Como este trabalho refere-se a uma pesquisa bibliográfica e a intenção não foi a exploração e esgotamento dos assuntos, sugere-se pesquisas voltadas para as questões de análise das demonstrações através dos indicadores financeiros e econômicos, contabilidade gerencial, e a relação destes assuntos com a tomada de decisão e de que maneira estas ferramentas podem contribuir para a criação de valor e aumento da vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Análise das demonstrações. Vantagem competitiva. Tomada de decisão. Gestão dos negócios.

## ABSTRACT

Making a decision in the company is a very important task, however, challenging, because through decisions the company will have a direction with positive or negative impacts. Research and studies focused on management accounting, financial statements and their analyses, decision-making and

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis. MBA Controladora e Finanças. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: [daniel.vr.j.2014@gmail.com](mailto:daniel.vr.j.2014@gmail.com).



business management are of vital importance. In this sense, this study aimed to research and understand whether through the work carried out by management accounting; whether the financial statements and their analyses; if the control and management of the various activities, tasks, processes, departments, through a system, reports, indicators can contribute to assist administrators in decision making and, as a consequence, obtain good results, generate value for the business and improve the competitive advantage. The works found were essential for the foundation of the author of this article and it was very satisfactory, as it allowed understanding the importance of information systems in the company, because from this, the company has control of the data and can generate information that will allow a management, monitoring and control, in addition to generating information to assist administrators in decision-making. Another important point was the understanding and importance of analyzing the financial statements and their respective contribution to decision-making. As this work refers to a bibliographical research and the intention was not the exploration and exhaustion of the subjects, it is suggested research focused on the questions of analysis of the statements through the financial and economic indicators, managerial accounting, and the relation of these subjects with decision-making and how these tools can contribute to creating value and increasing competitive advantage.

**Keywords:** Analysis of the statements. Competitive advantage. Decision making. Business management.

## 1 Introdução

Em um ambiente de negócios onde os vários processos, atividades e tarefas operacionais ou administrativas ocorrem simultaneamente quer sejam totalmente sincronizados ou não, a contabilidade tem o seu papel na empresa, os administradores precisam fazer a gestão do negócio e tomar decisões com propósito de gerar bons resultados, gerar valor para o produto e para a empresa e aumentar a vantagem competitiva.

Gerenciar uma empresa e tomar decisões se apresenta como desafios que precisam ser superados. Diante disto, o problema que se apresenta é: É possível através da contabilidade gerencial gerar informações e análises que auxiliem e favoreçam os administradores na tomada de decisões e conseqüentemente criar valor e melhorar a vantagem competitiva?

Supõem-se que a partir de pesquisas já realizadas e artigos científicos publicados sejam suficientemente eficazes para o desenvolvimento deste estudo.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi apresentar subsídios teóricos que permitam uma reflexão e compreensão dos pontos relevantes acerca de: contabilidade gerencial, demonstrações financeiras e suas análises, gestão dos negócios e tomada de decisão, vantagem competitiva e criação de valor para a empresa.

### 2. 1 Metodologia





A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina Contabilidade Gerencial Executiva do mestrado em Administração da Must University e selecionado de acordo com as discussões sobre o tema. Além da introdução, este artigo traz mais três capítulos: O capítulo dois onde foi abordado sobre contabilidade, contabilidade gerencial, relatórios contábeis e suas análises, gestão dos negócios, tomada de decisão, negócios internacionais e criação de valor; no capítulo três traz as considerações finais e o capítulo quatro refere-se às referências bibliográficas.

## **2 Desenvolvimento**

### **2.1 Contabilidade**

Para iniciar esse estudo é muito importante ter uma definição do que é de fato a contabilidade, quais os seus principais objetivos e importância para a empresa e outros interessados. (Amorim, 2015) A contabilidade é uma ciência que estuda o patrimônio das empresas, suas variações quantitativas e qualitativas, considerando os atos e fatos econômicos e financeiros, além de estudar as consequências na dinâmica financeira. Sobretudo a contabilidade é uma ciência social pelo seu objetivo de registrar e controlar os atos e fatos administrativos, financeiros e econômicos das empresas. Para isto, é necessário um bom sistema que permite extrair e avaliar informações e oferecer aos seus usuários as demonstrações e análises econômica, financeira, física e de produtividade.

O que faz a contabilidade ser um instrumento importante nas empresas é o fato de se ter técnicas de registrar, demonstrar, interpretar e estudar todos os acontecimentos que atingem o patrimônio da empresa, e a partir disso fornecer informações para ajudar nos processos de tomada de decisão.

Em suas pesquisas Amorim enfatiza a importância das técnicas, do sistema, dos registros dos fatos e atos que ocorrem na empresa e o resultado que este trabalho traz em termos de informações que servem para orientar os administradores da empresa na tomada de decisão. Contabilidade é um conjunto de técnicas harmoniosas (muito bem definidas e parametrizadas de acordo com orientações de normas, legislações, leis) que são utilizadas através de um sistema para realização de registros, controles e análises de todos os atos e fatos administrativos, financeiro,





econômico e ainda permite a extração de demonstrações contábeis e suas respectivas análises, além de outros relatórios que permitem e dão subsídio para tomada de decisão na empresa.

Sobre a função, o papel e o objetivo da contabilidade, que não é uma ciência exata e sim uma ciência social aplicada, é registrar ações de fatos que ocorreram nas empresas, a partir disso, produzir informações econômica e financeira, que servirão para a mensuração do real valor do patrimônio de uma empresa e suas variações, que tanto podem auxiliar seus administradores na tomada de decisão como podem servir para os diversos interessados. (Nascimento et al., 2022)

## **2. 2 Contabilidade gerencial**

(Nascimento et al., 2022) A contabilidade gerencial ocorre através da identificação, mensuração e análise das informações relacionadas aos eventos ocorridos na empresa, isto acontece através de uma série de mecanismos que visam gerar e entregar informações para ajudar no gerenciamento da previsão, medição, comparação e controle na empresa. A contabilidade gerencial tem a finalidade de receber, reunir, traduzir e transformar as diversas informações da empresa em informações de fácil entendimento e visualização para auxiliar seus administradores na tomada de decisão.

Segundo (Nascimento et al., 2022), a contabilidade se utiliza de mecanismos, regras, conceitos e parâmetros, que são instruídos através de leis, decretos, normativos, para a realização dos registros, controles e contabilização das informações recebidas dos diversos departamentos, a partir disto, a contabilidade gera informações através dos demonstrativos. A contabilidade gerencial recebe a informação contábil como se fosse sua matéria prima, assim como recebe outras informações através dos diversos departamentos da empresa, estas informações são analisadas, consolidadas e preparadas de tal forma que possa atender a administração em diversas finalidades.

Segundo (Rosa et al., 2022) a contabilidade evoluiu muito e passou a ser muito mais do que apenas uma ferramenta que faz mensuração do patrimônio, tudo isso devido a necessidade de informações para balizar seus administradores na tomada de decisão. De acordo com os autores, a contabilidade gerencial veio para ajudar no processo de decisão nas empresas através da geração de informações úteis para seus administradores.

## **2. 3 Relatórios contábeis e suas análises**





Os demonstrativos contábeis de uma empresa devem ser elaborados e o profissional responsável pelas informações é o contador, estas demonstrações devem representar de uma forma clara os valores patrimoniais e financeiros da empresa. Os principais demonstrativos são: Balanço patrimonial, resultado do exercício, fluxo de caixa, variação patrimonial seguidos das notas explicativas. Os demonstrativos são elaborados de forma resumida e ordenada e consideram os principais fatos registrados na contabilidade em um determinado exercício. Em seu livro, (Melo & Barbosa, 2017) salientam que estas demonstrações não são os melhores instrumentos, inclusive, por se tratar de informações relacionadas a registros do passado.

O sucesso da empresa está diretamente ligado às várias decisões que são tomadas constantemente, inclusive, muitas dessas decisões podem ser tomadas baseadas em informações contábeis e financeiras, para isto, seus administradores precisam da disponibilização destas informações que devem ser úteis, confiáveis e ágil, ou seja, eficiente, para que de fato possa subsidiar os administradores na tomada de decisões eficazes. (Melo & Barbosa, 2017)

Segundo (Bazzi, 2016) O objetivo das demonstrações é entregar informações a respeito da situação patrimonial e financeira, mostrar o desempenho e as variações financeiras ocorridas na empresa, de maneira tal que atenda vários interessados.

As demonstrações contábeis são elaboradas de forma sintetizada e obedecem a regras, padrões formalizados adequadamente, a partir das quais efetua-se os registros das operações que ocorrerem nas empresas permitindo assim a geração e análise das informações para possibilitar e subsidiar na tomada de decisões.

Através do balanço patrimonial é possível saber onde e como a empresa investe; como ela se financia e a capacidade que a empresa tem de pagar suas dívidas. Na demonstração de resultado é possível saber a eficiência e o desempenho econômico, se a empresa gera lucro ou prejuízo, o valor do faturamento, se o resultado é da operação ou não operacional. O demonstrativo de fluxo de caixa traz as variações financeiras, o que, como e onde gera ou consome caixa. (Bazzi, 2016)

Os relatórios contábeis fornecem informações baseadas em parâmetros que atendem a legislação e a regras contábeis para efeito de tributação de impostos, para facilitar no entendimento e comparação dos diversos interessados, por isto a padronização. No entanto, para fins de decisões estratégica e gerencial diversas, a empresa pode se utilizar de outros relatórios, com outras metodologias, parâmetros e critérios, além disso, pode utilizar indicadores financeiros e econômicos que permitam um olhar através de uma outra perspectiva.



Na visão de (Soares et al., 2019), Para a realização das análises, a relação entre os itens ou grupos dos demonstrativos fica mais perceptível quando colocadas através de índices, e através destes índices são evidenciados comportamentos e variações relacionados a situação financeira e econômica da empresa. Neste trabalho, foi evidenciado que os índices são estabelecidos a partir de comparações entre dois ou mais valores dos relatórios, e isto favorece no trabalho de análise, já que estas observações de percentuais ou índices são mais significativas do que a análise dos valores simplesmente

Os índices são relações expressas a partir dos valores dos itens e grupos de contas dos demonstrativos contábeis, cujo objetivo principal é obter informações que não são evidenciadas através de uma leitura e análise superficial dos números destes demonstrativos, porém podem ser evidenciados através da análise dos indicadores que expressam a real situação da empresa.

Tabela com alguns dos principais indicadores

QUOCIENTES	ÍNDICES	FÓRMULA
<b>Liquidez</b>	Corrente (ILC) Seca (ILS) Imediata (ILI) Geral (ILG)	= AC / PC = (AC - Estoques) / PC = Disponível / PC = (AC + RLP) / (PC + P n C)
<b>Imobilização</b>	do Ativo de capitais de LP do capital próprio (A n C) do capital próprio (A n C- Investimento) do capital próprio (A n C- Imobilizado).	= Ativo Imobilizado / AT = (A n C - RLP) / (PT- P n C) = (A n C - RLP) / PL = Investimentos / PL = Ativo Imobilizado / PL
<b>Endividamento</b>	Grau de endividamento da empresa (GEE) Grau de endividamento relativo (GER) Grau de independência financeira (GIF) Grau de endividamento de curto prazo.	= (PC + P n C) / AT = (Passivo Total - PL) / PL = PL / Ativo Total = PC / (Passivo Total - PL)
QUOCIENTES	ÍNDICES	FÓRMULA
<b>Giro</b>	Idade Média dos Estoques (IME) Prazo Médio de Cobrança (PMC) Prazo Médio de Pagamento (PMP)	= (estoque médio / CMV) x 360 = (Clientes/Vendas liq) * (360) = Fornecedores / Compras x 360
<b>Rentabilidade</b>	Margem bruta (MB) Margem operacional (MO) Margem líquida (ML) Retorno sobre o PL (RPL) Retorno sobre o Investimento (ROI) Giro do Ativo (GA)	= L bruto / Vendas líquidas = LO / Vendas líquidas = L líquido / Vendas líquidas = L líquido / PL = L líquido / Ativo Total = Receita de vendas / AT

Tabela 1 Elaborado pelo autor: Fonte:(Consulting, 2021)



A tabela acima tem como finalidade apresentar alguns dos principais indicadores utilizados para análise das demonstrações financeiras,

## **2. 4 Gestão dos negócios**

Para administrar um negócio é necessário que seus administradores acompanhe os processos de todos os setores da empresa, nesse patamar de administração se desenvolve atividades de planejamento, acompanhamento, organização, controle e liderança. Para a gestão do negócio, o administrador precisa ter os recursos necessários para o alcance de resultados positivos. As definições para gestão de negócios, administração de negócios e gerenciamento de negócios, podem parecer similares e de fato às vezes podem confundir o leitor, porque estas definições podem trazer uma série de peculiaridades e abrangências, desta forma o sentido para gestão aqui é gerir, controlar, acompanhar, administrar.

Para (Amorim, 2015) A gestão do negócio está condicionada ao controle de todas as informações na empresa, segundo o autor é a partir da gestão contábil que o administrador consegue acompanhar o desempenho da empresa, esta gestão ocorre a partir de informações obtidas através dos diversos relatórios que servem para verificação adequada das informações importantes que podem ser utilizados como uma ferramentas de gestão interna. Existem diversos instrumentos, relatórios, gráficos, indicadores que podem ser criados e utilizados para este acompanhamento e para uma efetiva gestão.

## **2. 5 Tomada de decisão**

No processo de tomada de decisões, os administradores podem se utilizar de diversos critérios, ferramentas, relatórios, parâmetros. Considerando que a tomada de decisão pode trazer reflexo nos processos administrativo, financeiro e econômico. O administrador poderá utilizar as informações geradas, analisadas e consolidadas na contabilidade gerencial, poderá utilizar as informações obtidas nos resultados do processo de gestão dos negócios, além de poder considerar resultados e peculiaridades de determinados departamentos administrativos ou produtivos e não menos importante, se utilizar dos indicadores financeiros.





As informações contábeis devem e podem ser utilizadas na tomada de decisão, portanto é necessário que o departamento de contabilidade tenha recursos adequados para gerar informação necessárias e uteis de forma eficiente para decisões eficazes.(de Medeiros, 2008)

(Freitas, 2022) O processo decisório é complexo e envolve modelos, estruturas e a consideração de interesses da organização. É necessário estar atento a mudanças internas e externas, considerando todas as informações relevantes para evitar comprometer a decisão. O ambiente, a organização, as características do decisor e o tipo de assunto influenciam o processo decisório. O processo envolve a identificação de problemas ou oportunidades e a escolha de ações para resolvê-los. É importante perceber as mudanças no ambiente e buscar conhecimento para tomar melhores decisões. Os desafios organizacionais exigem decisões rápidas e eficientes, que estão relacionadas ao desempenho e qualidade futura do gerenciamento. Os tomadores de decisão devem buscar a melhor alternativa para alcançar os resultados desejados, desenvolvendo habilidades ao longo do tempo.

## **2. 6 Negócios internacionais**

Para a análise de negócios internacionais é importante uma boa gestão do negócio através dos diversos controles e acompanhamentos dos indicadores. Somado a esse controle a importância da contabilidade gerencial no recebimento, análise, interpretação, preparação e consolidação das informações para tomada de decisão. Nesse sentido, dados, informações e conhecimento sobre a política econômica, fiscal e tributária do país onde se deseja fazer negócios devem ser considerados. Outros aspectos como, concorrência, mercado, logística, mão de obra, clientes, fornecedores, entre uma série de outros fatores que devem ser considerados.(Frezza, 2021)

Se transformar em uma empresa internacional significa fazer intercâmbios culturais, econômicos ou políticos, isso acontece através da comercialização de mercadorias e ou serviços fora do país de origem da empresa. A maneira como a empresa ingressa e se reestrutura estabelece o sucesso no mercado internacional. Normalmente uma empresa se desenvolve para atender uma necessidade ou demanda de um mercado local, porém alguns fatores podem influenciar na decisão de transpor as barreiras internacionais, como por exemplo aumentar a fatia na participação do mercado, concorrer com empresas estrangeiras, expandir o negócio, entre outros motivos.

Fazer negócios internacionais é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios, pois está sujeito às influências de nações e povos, com costumes, culturas, idiomas e interesses



diferentes, que se mantém funcionando harmoniosamente, mas, requer dos profissionais, parceiros e colaboradores envolvidos, certas habilidades para o sucesso das operações, como visão global, tolerância cultural, persistência, conhecimento da língua entre outros.(Picchiai & Teixeira, 2019)

## 2. 7 Criação de valor

(Morales, 2011) A contabilidade geral tem a função de registrar todos os acontecimentos de características econômica e financeira e a partir disso gerar as demonstrações financeiras, enquanto que a contabilidade gerencial se utiliza destas informações como dados brutos e realiza as diversas análises através das diversas técnicas e indicadores, o que permitirá à empresa criar mecanismos de controles e acompanhamentos, além de auxiliar os administradores na tomada de decisão. Os resultados e benefícios que serão gerados no futuro serão o reflexo da criação de valor oriundo do desenvolvimento destas atividades de controles, análises e geração de informações.

Nessa pesquisa foi possível notar que a criação de valor pode ocorrer através de diversos caminhos e isso tudo pode começar no plano de negócios, na maneira organizacional dos processos, dos departamentos, nas parcerias, na forma de administrar a empresa como um todo, ou um departamento em específico. Isso permite que todas as engrenagens funcionem de forma sincronizada, permitindo assim a criação de valor. (Cintra et al., 2022) A teoria dos stakeholders (TS) é uma abordagem que busca compreender a criação de valor nas organizações, incorporando conceitos das ciências sociais, economia, política e ética. Ela procura resolver três problemas relacionados aos negócios: como o valor é criado e comercializado, a conexão da ética com o capitalismo e a importância da gestão considerar ambos os aspectos.

A discussão sobre criação de valor dentro do contexto da TS é um tema emergente, com pesquisadores interessados em explorar a relação entre a teoria e as dinâmicas de criação e apropriação de valor nas empresas. A TS aborda a criação de valor de forma distinta de outras teorias de gestão estratégica, pois leva em consideração as relações cruciais entre a empresa e seus stakeholders. O objetivo central da TS é explicar a criação de valor, com um foco na ideia de que as empresas devem buscar a criação de valor compartilhado, não se limitando apenas ao lucro. A gestão orientada para os stakeholders desempenha um papel fundamental nesse processo, permitindo desbloquear e potencializar a criação de valor. A abordagem da TS destaca a importância das relações entre os stakeholders na geração de novas ideias de criação de valor. Acredita-se que a criação de conexões entre os stakeholders possa revelar oportunidades invisíveis



para a criação de valor. Os gestores perceberam a necessidade de equilibrar os interesses dos diferentes stakeholders para alcançar a criação de valor.

(Okimura et al., 2022) O objetivo central de todas as teorias de finanças corporativas é a maximização do valor, que representa o retorno para os acionistas e beneficia a sociedade como um todo. A busca por valor leva ao aproveitamento de recursos escassos, maior eficiência e crescimento econômico, refletindo-se em uma melhora no padrão de vida da sociedade.

O valor pode ser quantitativo, representado pelo preço das ações de uma empresa, mas também pode incluir fatores qualitativos, como melhoria dos meios de produção e qualidade de vida dos funcionários. Esses fatores qualitativos tendem a influenciar os resultados quantitativos da empresa, estabelecendo uma relação de causa e consequência.

Sob a abordagem financeira, o valor é expresso de maneiras específicas, como o preço das ações de mercado, resultado das operações, financiamento e distribuição de dividendos. A maximização do valor de uma empresa ocorre por meio da maximização do preço das ações, que depende dos fluxos de caixa futuros descontados e da taxa de custo ponderado médio de capital.

O valor econômico de uma empresa é determinado pelo resultado operacional, capital investido e valor de mercado. Métricas como EBITDA, EBIT, lucro líquido e crescimento de vendas são utilizadas para mensurar a criação de valor nas empresas, especialmente em operações de fusões e aquisições, onde essas variáveis impactam as sinergias e a criação de valor.

### **3 Considerações Finais**

Este trabalho teve como principal objetivo entender como os administradores podem obter informações para tomada de decisões. De que maneira a contabilidade gerencial pode contribuir nesse processo. As demonstrações financeiras são ferramentas importantes nesse processo? Quanto a utilização dos indicadores financeiros como ferramenta para analisar as demonstrações, isso é benéfico e contribui? Qual o papel da gestão do negócio nesse contexto? Tudo isso contribui para o aumento da vantagem competitiva e a criação de valor?

O método utilizado foi o teórico e a partir dos diversos trabalhos pesquisados foi possível entender o importante papel da contabilidade na empresa, inclusive com a utilização de um bom sistema de informações. O principal foco da contabilidade é registrar os fatos ocorridos na empresa, atender as obrigações fiscais, emitir as principais demonstrações financeiras. Na Contabilidade gerencial o principal objetivo é receber informações e dados em geral e transformar em informações





consolidadas e de fácil entendimento, visualização e leitura para auxiliar os administradores na tomada de decisão. A contabilidade gerencial se utiliza de técnicas e parâmetros, análise, indicadores diversos para gerar as informações necessárias, entre elas a análise das demonstrações financeiras, uma ferramenta fundamental na empresa.

O resultado do trabalho realizado na contabilidade gerencial permite que a empresa consiga adotar e acompanhar métodos de controles diversos através de indicadores e a partir disso melhorar os resultados.

Foi possível entender o papel fundamental das demonstrações financeiras analisadas através dos principais indicadores econômicos e financeiros e a importância para a tomada de decisão.

A administração de uma empresa trabalha de forma sincronizada, como se fosse uma engrenagem, de maneira tal que através dos mecanismos de trabalhos adotados em cada área é que permitirá o bom funcionamento. Na contabilidade geral ocorrem os registros diversos, são gerados os demonstrativos; contabilidade gerencial, realizar-se análises, gerar informações; gestão de negócios realiza-se controles, organização e planejamento. É um ciclo. A partir dos resultados gerados através desta engrenagem os administradores tomam decisões que permitem a obtenção dos resultados para a empresa, que podem vir em forma geração de valor, ganho de vantagem competitiva e conseqüentemente o lucro econômico e financeiro.

Muitas empresas enxergam oportunidade de crescimento através da expansão dos negócios em outros países e isso exige um esforço muito grande relacionado a uma série de fatores peculiares desses novos mercados como costumes, culturas, idiomas e interesses diferentes. Esse desafio pode contribuir para o aumento da vantagem competitiva, aumento nos resultados financeiros e também pode gerar oportunidades de criação de valor para a empresa.

Portanto, a empresa que tem uma boa equipe de contabilidade e o controle e administração de suas operações, com um bom suporte gerencial para a geração e análise de relatórios gerenciais e indicadores terá oportunidade, através de seus Administradores de tomar boas decisões e impactar os resultados positivamente com conseqüente aumento da vantagem competitiva e criação de valor.

Neste trabalho o propósito não foi a exploração experimental e nem o esgotamento máximo de cada assunto. Considerando que são temas bem extensos que envolvem uma série de variáveis, sugere-se pesquisas voltadas para as questões de análise das demonstrações através dos indicadores financeiros e econômicos, inclusive, com análises vertical e horizontal, contabilidade



gerencial, e a relação destes assuntos com a tomada de decisão, criação de valor e vantagem competitiva.

### Referências Bibliográficas

Amorim, D. F. B. de. (2015, 3 de outubro). A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-contabilidade-gerencial-para-gestao-dos-negocios>

Bazzi, S. (2016). Análise das demonstrações contábeis. Pearson. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/150790>

Cintra, R. F., Ribeiro, I., Lima, A. A. de, & Costa, B. K. (2022). A Criação de Valor na Teoria dos Stakeholders: Análise das Citações e Cocitações na Produção Científica Internacional. Desenvolvimento em Questão, 20(58), Artigo 58. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11592>

Consulting, V. (2021, 10 de junho). Análise de demonstrações contábeis: Principais índices e quocientes para análise de Balanço e resultado - Área: Contabilidade geral. Valor Consulting. Disponível em: <https://www.valor.srv.br/artigo.php?id=1105&titulo=analise-de-demonstracoes-contabeis-principais-indices-e-quocientes-para-analise-de-balanco-e-resultado>

de Medeiros, J. A. (2008). A importância da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão.

Estrutura das Demonstrações Contábeis PDF. ([s.d.]). Recuperado em 12 de março de 2023, de <https://www.skoob.com.br/livro/pdf/estrutura-das-demonstracoes-contabeis/livro:624476/edicao:625400?privacy-agree=true>



Freitas, C. G. de. (2022, 18 de maio). Elaboração e gerenciamento dos indicadores para tomada de decisão [Trabalho de Conclusão de Curso]. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/44671>

Frezza, A. (2021). A Contabilidade Gerencial em Negócios Internacionais. *Ciência & Inovação*, 6(1). Disponível em: [https://faculadadedeamericana.com.br/ojs/index.php/Ciencia\\_Inovacao/article/view/607](https://faculadadedeamericana.com.br/ojs/index.php/Ciencia_Inovacao/article/view/607)

Melo, M., & Barbosa, S. (2017). *Demonstrações Contábeis: Da Teoria À Prática*. Freitas Bastos. Disponível em: <https://www.travessa.com.br/demonstracoes-contabeis-da-teoria-a-pratica-1-ed-2018/artigo/bfacfb75-a819-4a76-bec0-908b2761cdeb>

Morales, P. P. G. (2011). *A Criação de Valores através da Contabilidade Gerencial*. Administradores. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-criacao-de-valores-atraves-da-contabilidade-gerencial>

Nascimento, E. M., Nunes, L. de S., Assis, P. R. de, & Corrêa, S. R. dos S. (2022). Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para propriedades rurais. *C@LEA - Cadernos de Aulas do LEA*, 11(1), Artigo 1.

Okimura, R. T., Silva, C. B. da, & Moreira, J. G. C. (2022). Criação de valor através de fusões e aquisições no setor de tecnologia. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/5638>

Picchiai, D., & Teixeira, M. J. (2019). As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. *Produto & Produção*, 20(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.93337>

Rosa, I. dos A. de C., Silva, M. V., Henrique, P. D. M. R., & Saporito, P. D. A. (2022). A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas da grande São Paulo. *Revista Estudos e Negócios Acadêmicos*, 2(3), Artigo 3.





Soares, P. H. da S., Faria, J. A. de, & Oliveira, J. J. de. (2019). Análise das demonstrações contábeis: Uma proposta de referência de índices de liquidez para empresas Brasileiras. *ConTexto - Contabilidade em Texto*, 19(43), Artigo 43. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/94641>



