

# TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO

N.03 (B) – ANO 2 | JAN/JUL 2024

ISSN 2526-6616



R E V I S T A

**TENDA**



CEFET/RJ

## **EXPEDIENTE**

Ministério da Educação - MEC

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC

CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

**TENDA – TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO** - Revista do Cefet/RJ | N.03, Ano 02 - Jan/Jul de 2024

<https://revistas.cefet-rj.br/index.php/tenda>

### **Diretor-Geral**

Mauricio Saldanha Motta

### **Vice-Diretora**

Gisele Maria Ribeiro Vieira

### **Diretor de Ensino**

Dayse Haime Pastore

### **Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação**

Ronney Arismel Mancebo Boloy

### **Diretor de Gestão Estratégica**

Célia Machado Guimarães e Souza

### **Diretor de Extensão**

Renata da Silva Moura

### **Diretor de Administração e Planejamento**

Bianca de França Tempone Felga de Moraes

### **Departamento de Ensino Superior**

Diego Moreira de Araújo Carvalho

### **Departamento de Ensino Médio e Técnico**

Irene de Barcelos Alves

**Presidente do Comitê Técnico-Científico**

Antonio Maurício Castanheira das Neves (Professor Titular Aposentado) – CEFET/RJ

**Comitê Técnico-Científico**

Alessandro Rosa Zachi (CEFET/RJ)

Alexandre Alves Santiago (CEFET/RJ)

Antonio José Caulliraux Pithon (CEFET/RJ)

Antonio Martinez Fandiño (UFRRJ)

Arcádio Fernandez (INMETRO)

Carlos José Corrêa (CEFET/RJ/ FGV – *In Memoriam*)

Fernando Neves Pereira (CEFET/RJ / UFF/RJ)

Helio Vargas Chaves de Souza (CEFET/RJ)

José Artur d'Oliveira Mussi (CEFET/RJ)

Jose Ricardo de Souza Ramos (UCP)

Lélio Moura Lourenço (UFJF)

Luiza Cantuária Costa (CEFET/RJ)

Luiz Cesar Barçante (CEFET/RJ – Aposentado / FGV)

Maria Aparecida Mamede Neves (PUC-Rio)

Maria do Carmo de Figueiredo Cisne (UFF/RJ)

Marina Rodrigues Brochado (CEFET/RJ / INEP) – Professora Titular Sênior)

Maylta de Souza Brandão (IFRJ)

Miriam Zippin Grinspum Paura (UERJ)

Nisete Augusta de Amigo (CEFET/RJ – Aposentada)

Oswaldo Ribeiro da Cruz Filho (CEFET/RJ – Professor Sênior/UFRJ)

Patrícia Guimarães Crossetti (CEFET/RJ)

Patrícia Maneschy (UERJ)

Pedro Pablo Riascos Henao (CEFET/RJ)

Rafael Mello Barbosa (CEFET/RJ)

Rosana Dischinger Miranda (CEFET/RJ)

Salvador Carlos Pires Ribeiro (CEFET/RJ)

Sidney Teylor de Oliveira (CEFET/RJ)

Silvino Figueira Netto (CEFET/RJ – Professor Sênior)

Thuany Espirito Santo de Lima (CEFET/RJ)

Wagner Bento (INMETRO)

Wladimir Henriques Motta (CEFET/RJ)

**Presidente do Conselho Editorial**

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

**Diretoria Adjunta do Conselho Editorial**

Silvia Cristina Rufino

**Conselho Editorial**

Alexandre Barbosa Marques

Andre Figueiredo Moraes

Andrea Alves Silveira Monteiro

Braulio Tito dos Santos

Carmelita Seno Cardeira Alves

Claudio Almeida Pinheiro

Delcio Garcia de Sousa

Elizabeth Freitas Rodrigues

Fábio De Simone e Souza

Fernanda Rosa dos Santos

Fernando Ramos Corrêa

Francisco de Assis Bandeira Alves

Heraldo Pimenta Borges Filho

Josélia Maria de Oliveira Rabelo

Leon Diniz Alvez

Lincoln Araújo de Medeiros

Luciano Oliveira Carino

Luiz Rogério Cordeiro de Oliveira

Marcelo de Alencar Santana Irineu

Marcos Otavio Dias Calazans

Marcus Val Springer

Mario Manhães Mosso

Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Rafael Canellas Ferrara Garrasino

Rafael de Oliveira Costa

Renata Faria Santos

Renato Rodrigues dos Santos

Ricardo Nascimento Ferreira

Robson Lima Rangel

Sílvia Cristina Rufino

Thiago Ribeiro Cerqueira

Úrsula Gomes Rosa Maruyama

Valmir Martins de Barros

Willer Firmiano da Silva



**Editoria**

Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

**Revisão**

Francisco de Assis Bandeira Alves

**Assistente de Editoria**

Claudio Almeida Pinheiro

**Capa**

Myllena Maciel Pacheco

**Biblioteca Central**

Mariana de Oliveira Caruso Carvalho

**Projeto Gráfico/Diagramação Divisão de Programação Visual - DPROV**

Isabela Menezes da Silva Devonish

Felipe de Gouvêa Peixoto Alves



## APRESENTAÇÃO

O *Volume 3 da Revista TENDA – Tendências em Administração*, apresenta 28 artigos científicos, produzidos a partir de trabalhos acadêmicos de temas multidisciplinares, com o objetivo de expandir as comunicações técnicas e expandir as experiências resultantes da troca entre pesquisadores, profissionais, estudantes Ensino Técnico e Tecnológico, de graduação e pós-graduação lato sensu e stricto sensu que atuam em várias áreas do conhecimento e que permite se alcançar a percepção de diferentes áreas do território nacional, valorizando a marca e seus parceiros, que buscam pela expansão dos conhecimentos produzidos com primor, de seus discentes e docentes.

Diante da competitividade cada mais aguda, o conhecimento é uma vantagem decisiva para se manter em lugar de destaque e até de sobreviver em ambiente globalizado. O conhecimento não é estático, está sempre em movimento e evoluindo, por isso a sociedade deve ficar atenta ao surgimento das novas tecnologias, novos estudos e ferramentas, que possam decidir novos rumos tomados do futuro. O mundo vive em constante transformação onde o compartilhamento e a capacidade de interação serão cada vez mais frequentes.

Os artigos desta edição, apresentam temas relevantes e que nos leva à reflexão do momento em que vivemos e as suas tendências, o que permitirá uma leitura estimulante e agregadora ao Leitor sobre a evolução do conhecimento em várias áreas.

Convido todos a uma leitura que vai nos levar a reflexões muito interessante.

**Ricardo Nascimento Ferreira, MSc**  
Professor Substituto EBTT – CEFET/RJ

**SUMÁRIO**

A SEMANA DE TRABALHO DE QUATRO DIAS: COMO ELA IMPACTA COLABORADORES E EMPRESAS? .....	14
UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA MISTA: UM ESTUDO DE CASO.....	40
OS IMPACTOS DE <i>BIG DATA ANALYTICS</i> NA GESTÃO E ANÁLISE DE DADOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DE BENS DE CONSUMO.....	74
A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA PRÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA DA POPULAÇÃO DO RIO DE JANEIRO .....	96
A FLEXIBILIZAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO, COM A PANDEMIA DA COVID-19, E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES .....	108
COMPORTAMENTO ECOLÓGICAMENTE CONSCIENTE: UM ESTUDO DOS CONSUMIDORES DE PETRÓPOLIS-RJ .....	132
PROPOSTA DE UM PERFIL DA ADMINISTRADORA EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA – EMPODERAMENTO DAS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO .....	147
OS EFEITOS QUE GERAM DESEQUILÍBRIO NA SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES - UMA ANÁLISE DE DUAS EMPRESAS DE SEGMENTOS DISTINTOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO .....	192
MARCA COMO SINÔNIMO DE PRODUTO: METONÍMIA COMO INDICADOR DE <i>BRAND AWARENESS</i> .....	236
O QUE AS MARCAS FALAM E COMO SÃO OUVIDAS: UM ESTUDO DE CASO DA TRADUÇÃO NO MARKETING INTERNACIONAL LATINO-AMERICANO .....	256
ESTIMATIVA ESTOCÁSTICA DAS EMISSÕES DE CO <sub>2</sub> NA MOBILIDADE DO CORPO DISCENTE DA GRADUAÇÃO DO CEFET/RJ (CAMPUS MARACANÃ) .....	277
MICROESTRUTURA E DUREZA DO COBRE PROCESSADO POR ECAP A FRIO E A MORNHO .....	289
UMA ANÁLISE SOBRE O PERFIL DO CONSUMIDOR DE CAVALOS DA RAÇA QUARTO DE MILHA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO .....	320
O FADO: GÊNERO MUSICAL PORTUGUÊS E SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA –DO FINAL DA DITADURA SALAZAR ATÉ O SÉCULO XXI .....	336

## PREFÁCIO

Foi com imensa alegria que aceitei o convite da Professora Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco, para apresentar o volume 4 da Revista Tendências em Administração - Revista TENDA – Tendências em Administração, que tem como objetivo promover e divulgar a produção de textos científicos e tecnológicos oriundos das pesquisas dos discentes e servidores do CEFET/RJ. A partir de uma perspectiva regional e interdisciplinar, a TENDA é uma revista posicionada na vanguarda da inovação teórica e metodológica na gestão organizacional e em particular, neste volume 3, busca promover a ênfase a questões que problematizam temas direcionados ao sistema de gestão organizacional, a responsabilidade social, a segurança do trabalho e ao meio ambiente. Nesta publicação encontraremos 28 (vinte e oito) artigos que retratam estudos que oferecem trabalhos teóricos e práticos e enfatizam o desenvolvimento e o aprimoramento do pensamento gerencial, bem como no provimento das diretrizes básicas para a implementação de ações eficazes com relação aos aspectos do ambiente organizacional do CEFET/RJ, destacando o enfoque da era digital e da sustentabilidade que vivenciamos, e das transformações delas decorrentes em tecnologia de gestão.

Os temas foram cuidadosamente pensados e organizados de maneira a facilitar o entendimento de como o comportamento humano se estrutura na busca de soluções para o cotidiano das organizações, bem como; o processo de tomada de decisão frente a diferentes temáticas poderá se manifestar nos negócios e na vida em sociedade.

Desejo que as pesquisas abordadas neste número da Revista TENDA contribuam para o aprendizado de diferentes aspectos da gestão corporativa, da sustentabilidade ambiental, social e econômica pautada na nova ética de fazer negócios, respeitando-se as regras do jogo da produção x consumo com o verdadeiro ganha-ganha para todos.

Espero que este e outros números da Revista TENDA possam nos favorecer na apropriação de conhecimentos que nos permita, conscientemente, sermos pessoas melhores e capazes de influenciar positivamente a sociedade nos negócios e na vida de cada indivíduo.

Boa leitura!

**Luiz Rogério Cordeiro de Oliveira, MSc**

Professor EBTT – CEFET/RJ



## EDITORIAL

Chegamos ao volume 3 da Revista TENDA - Tendências em Administração, imbuídos da mesma proposta que nos levou à criação deste canal eletrônico que é oferecer, aos nossos alunos e professores, um veículo de compartilhamento dos conhecimentos adquiridos em pesquisas científicas contribuindo, desta forma, com a permanente responsabilidade do curso superior em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro na formação de egressos atualizados com a dinâmica do mundo corporativo contemporâneo. A equipe editorial, com orgulho, volta a disponibilizar para os leitores uma produção científica com o rigor metodológico que se faz necessário, numa multidisciplinaridade de temas relevantes não só para o futuro Administrador, como para todos os atores que façam parte do cenário da gestão das Organizações, e que venham a encarar desafios de compreensão, análise e sistematização dos problemas gerenciais complexos com que se depararem no exercício de suas profissões. Cada artigo será um exercício de reflexão, um convite para extrair do seu conteúdo o que possa não ter sido escrito, mas o que na essência poderá ser deduzido, adaptado e aplicado. Peter Drucker nos auxilia neste processo quando afirma que “*o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito*”. Fica nesta edição, portanto, e mais uma vez, a nossa colaboração para a Ciência da Administração. Que sejam agradáveis os momentos de leitura e até à próxima!

**Carmelita Alves, D.Sc**

Professora Titular do CEFET-RJ

## RESUMOS

1. A semana de trabalho de quatro dias é uma proposta que tem ganhado força nos últimos anos. Uma pesquisa realizada com 80 participantes revelou que a maioria acredita que essa mudança traria benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas, como aumento da produtividade, melhoria da qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os resultados da pesquisa são consistentes com os resultados preliminares de experiências em diferentes países, que apontam para benefícios tangíveis, como melhorias no bem-estar dos funcionários, aumento da produtividade e redução do absenteísmo. Esses resultados sugerem que a redução da jornada de trabalho pode ser uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. No entanto, a adoção da semana de trabalho de quatro dias apresenta desafios, como a necessidade de uma mudança cultural e a necessidade de flexibilidade. Com a devida atenção e planejamento, essa mudança pode ser implementada de forma bem-sucedida e gerar benefícios para todos os envolvidos.

2. A pesquisa retratada a seguir se refere a realização de um estudo de caso sobre a Universidade Corporativa de uma das maiores empresas brasileiras de limpeza urbana de economia mista, com a finalidade de analisar sua contribuição para o serviço prestado pela instituição corporativa de ensino, onde é verificado quanto às disposições e ampliação das atividades elaboradas por meio das condições e estruturas fornecidas pela Universidade Corporativa em questão. Ainda, o estudo de caso em pauta visa uma apresentação do funcionamento geral da universidade corporativa, em comparação ao comportamento e de modo a ser analisado as vertentes que levaram à sua origem, assim como as motivações para que a mesma continue a existir, em meio aos desafios e recursos tecnológicos de auxílio para a aprendizagem social e profissional do presente período. Em meio às eventuais dúvidas sobre o conceito de universidade corporativa e sobre sua existência, o documento visa entregar os apoios dos quais estas universidades se apoiam, de forma a destrinchar ao máximo a sua complexidade para maior compreensão de sua função dentro e fora do mercado de trabalho e suas exigentes demandas quanto à qualificação profissional e capacitações técnicas, além das comportamentais. Seguida de um questionário, a pesquisa foi realizada graças à contribuição de informações e dados fornecidos pelas principais representantes da Área de Aprendizagem e de Gestão da empresa, sendo uma via de mão dupla para a reflexão e desenvolvimento de melhorias internas no sistema de ensino geral, assim como uma contribuição na análise estratégica administrativa de cunho estudantil para a realização e conclusão dos dados a seguir quanto ao aproveitamento parcial e/ou total das atividades realizadas pelos colaboradores. A presente pesquisa traz, ainda, perspectivas de diferentes empresas aderentes ao ensino, por meio de seus colaboradores, trazendo discussões críticas quanto à sua funcionalidade interligada com a estrutura que as corporações estão trabalhando, a fim de uma maior análise quanto à sua capacidade não somente de ensinar, como também das condições de ensino, seguido das considerações e agradecimentos finais quanto à realização e análise do trabalho atual e a todos os envolvidos nele.

3. O presente estudo acadêmico procura compreender os impactos da adoção de Big Data Analytics (BDA), analisando o processo de implementação dessas tecnologias por uma empresa multinacional de bens de consumo e capturando a percepção dos usuários sobre as mudanças no processo analítico que foram desencadeadas. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único e apresenta caráter qualitativo e descritivo, aplicando técnicas de investigação bibliográfica, documental, além de entrevistas e questionários. A análise dos dados coletados constatou que a adoção do BDA trouxe impactos relacionadas ao ganho de

competitividade, produtividade, melhoria de processos e cultura organizacional baseada em dados, o que se alinha ao que a literatura já vinha discutindo. Ademais, foi possível identificar os fatores que contribuíram na prática para alcançar os resultados esperados pela implementação do BDA, relacionados ao uso das tecnologias adequadas para gerir o Big Data, às técnicas de Data Warehouse, às estratégias de integração e centralização de dados, ao tratamento e disponibilização dos principais indicadores da companhia, à facilitação do acesso e manuseio de informações, a automatização de relatórios e à gestão da mudança.

**4.** A pesquisa trata-se de um estudo sobre redes sociais e a prática de atividades físicas. A pesquisa foi aplicada aos moradores do estado do Rio de Janeiro e teve como objetivo analisar como as redes sociais influenciam a vida de cada entrevistado no que diz respeito à prática de atividades físicas, entender as consequências dessa influência e identificar ações positivas que as redes sociais podem ter para a prática de exercícios físicos saudáveis, de modo que não seja algo prejudicial à saúde. Os métodos utilizados na pesquisa tiveram a combinação de serem exploratórios, explicativos e descritivos. Por fim, a pesquisa constatou que as redes sociais são, muitas vezes, as causadoras da busca excessiva pelo "corpo perfeito", uma vez que há um reforço das pressões estéticas nas postagens dessas mídias, o que causa a prática excessiva de exercícios físicos. Por outro lado, também foi observado que as redes sociais ajudam as pessoas a entenderem determinado exercício através de vídeos, imagens e textos. Nesse sentido, existe um grande dilema entre o lado bom e o lado ruim das redes sociais para a prática de exercícios físicos, de modo que as mídias precisam focar em mostrar um tipo de conteúdo que induza as pessoas a terem uma rotina saudável e não procurem demasiadamente por atividades que as deixem com um "corpo perfeito".

**5.** Este estudo aborda as implicações da pandemia da COVID-19 nas práticas de trabalho, levando muitas empresas a adotarem o modelo remoto para manter suas operações durante lockdowns. Este trabalho explora as implicações desencadeadas, focando na produtividade dos trabalhadores em regime híbrido. O tema abordado evidencia a sua relevância em razão das mudanças significativas nas relações e modalidades de trabalho pós-pandemia, com o regime híbrido em expansão, uma vez que há um crescente público atuando nessa modalidade, conforme demonstrado no decorrer da Pesquisa. Diante do contexto, o objetivo é compreender a visão dos colaboradores de uma grande empresa sobre sua produtividade no ambiente de trabalho híbrido, explorando desafios e oportunidades. A Pesquisa incluiu a aplicação de um questionário para entender a percepção dos colaboradores. O resultado da pesquisa apresenta um panorama com a realidade atual e fundamenta a aplicação desse estudo através de resultados positivos, apontando oportunidades de melhoria.

**6.** O presente trabalho tem como objetivo aplicar a Escala de Comportamento Ecologicamente Consciente do Consumidor - Ecologically Conscious Consumer Behaviour (ECCB), buscando entender como a consciência ecológica afeta os hábitos do consumidor e seu comportamento de compra futura. A escala foi desenvolvida por Roberts (1996) e adaptada por Grohmann et al. (2012) à realidade brasileira. Além da revisão bibliográfica, o trabalho de pesquisa contou com um questionário visando traçar o perfil demográfico e submeter os respondentes às questões da escala. A amostra foi escolhida aleatoriamente, por conveniência, dentre a população da cidade de Petrópolis-RJ. A análise dos resultados permitiu observar um bom nível de concordância com relação à preocupação com o meio ambiente, sugerindo que a sustentabilidade e o tema ambiental estão cada vez mais presentes na consciência dos respondentes, motivando suas escolhas e determinando a postura de consumo.

7. O projeto é concebido para traçar, baseado na literatura, um perfil da mulher líder demandado pelo mercado. A discussão é feita levando em conta a realidade da mulher no contexto da diversidade, sua atuação no mercado de trabalho, as barreiras que limitam a ascensão feminina em funções de alta administração e, por fim, com o auxílio de uma ferramenta de gestão de competências, estabelece-se um conjunto de soluções que permitem a futura administradora se destacar em um mercado de trabalho desafiador. A expectativa é de que um dia homens e mulheres tenham oportunidades iguais dentro das organizações, tendo em vista o dinamismo do mercado e a constante necessidade por inovação e inclusão da diversidade. Concluindo, estabeleceu-se uma contribuição efetiva para auxiliar no entendimento das dificuldades enfrentadas pelo sexo feminino e estabelecer uma proposta de perfil para que as mulheres tenham sucesso profissional apesar das dificuldades.

8. A reflexão sobre a evolução do ser humano como uma sociedade e suas inúmeras transformações causadas pelas revoluções industriais, o avanço da Tecnologia, a Globalização, a velocidade da informação, leva à conclusão de que as consequências trariam a qualquer momento a sobrecarga física e emocional nos indivíduos. Esta sobrecarga, gerou efeitos desequilibrando a Saúde Mental destes indivíduos e que impactaram em sua relação de trabalho e não deixou de fora as relações sociais e da família. Esta é uma questão presente na elaboração desta Pesquisa, com o compromisso de incentivar o interesse das organizações à exploração despertando assim, o interesse em saber como uma Organização deve desenvolver ações para buscar alternativas para acompanhar o equilíbrio da Saúde Mental dos Colaboradores. Para atingir a resposta a esta questão, a partir do conhecimento científico contemporâneo, usufruindo do Estado da Arte, a partir da seleção de artigos nacionais e internacionais, voltados para o Tema Saúde Mental dos Trabalhadores, com o intuito de investigar os fatores geradores que causam o desequilíbrio e quais os efeitos causadores e seus impactos na vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, na vida social e em família. A metodologia utilizada para se alcançar o objetivo da pesquisa, foi a de cunho bibliográfico, documental a partir do acervo do Ministério da Saúde para desenvolver uma argumentação característica de uma Pesquisa Básica- Estratégica, de abordagem Quali-Quantitativa, apoiada por um Método de Natureza Hipotético- Dedutiva, para distinguir o melhor desenvolvimento do tema e alcançar os melhores resultados, a partir da aplicação de um questionário no ambiente laboral e a partir da análise dos dados coletados, identificar, avaliar os agentes estressores que minam com a saúde dos trabalhadores nas empresas, onde estes colaboradores desempenham seu papel. Esta pesquisa chama a atenção das organizações para não se eximirem da responsabilidade, da investigação de quais são as melhores estratégias para prevenir e/ou minimizar os fatores que geram os agentes estressores, para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, melhorar a produtividade e agregar valor às empresas e evitar os custos financeiros com os Benefícios e afastamentos por incapacidade dos colaboradores em razão dos Agentes Estressores.

9. A comunicação é uma ferramenta de suma importância na vida humana, por meio dela é possível transmitir pensamentos, crenças e sentimentos. Além disso, ela insere pessoas em uma cultura, conecta com outros interlocutores e consagra ligações sociais. Além da linguagem para entender uma sociedade, uma das formas possíveis é olhar os seus hábitos de consumo, tais como marcas, produtos, serviços, e o relacionamento que a sociedade desenvolve com as marcas. Assim, este trabalho de investigação, visa ser uma contribuição à análise do relacionamento entre marketing e sociedade atual, da forma que é possível observar como os hábitos de consumo da mesma marca se alteram em diferentes regiões e como essas marcas se relacionam

com diferentes culturas, e regionalismos de linguagem, e bem como estabelecem uma conexão a nível emocional com o cliente. A metodologia utilizada tem base na revisão de literatura, estudos de casos e pesquisa qualitativa, abordando um estudo sobre as marcas e como elas são percebidas, identificando assim como o nome da marca se relaciona com a sua estratégia de mercado em diferentes regiões. Com isso, este estudo mostra de que forma o fenômeno da metonímia representa o sucesso da criação de uma relação dialógica nas linguagens regionais.

**10.** O presente trabalho tem como objetivo compreender os métodos tradutórios e seus dilemas, bem como conceitos e preocupações do Marketing Internacional, a fim de fazer uma correlação entre essas duas frentes com a análise de casos de erros de tradução no momento da internacionalização de empresas e marcas. Dessa forma, será possível verificar qual o nível de consideração pela língua e pelo contexto cultural e, a partir disso, entender se o marketing internacional é uma área em potencial para profissionais formados em LEANI. Após o referencial teórico, se apresentará a parte prática deste trabalho, que se constitui de um estudo de caso e sua consequente proposta para uma marca estrangeira quando da sua hipotética entrada no mercado brasileiro.

**11.** O presente trabalho tem como objetivo compreender os métodos tradutórios e seus dilemas, bem como conceitos e preocupações do Marketing Internacional, a fim de fazer uma correlação entre essas duas frentes com a análise de casos de erros de tradução no momento da internacionalização de empresas e marcas. Dessa forma, será possível verificar qual o nível de consideração pela língua e pelo contexto cultural e, a partir disso, entender se o marketing internacional é uma área em potencial para profissionais formados em LEANI. Após o referencial teórico, se apresentará a parte prática deste trabalho, que se constitui de um estudo de caso e sua consequente proposta para uma marca estrangeira quando da sua hipotética entrada no mercado brasileiro.

**12.** Dentre os diversos métodos de deformação plástica severa (DPS), o processo de extrusão por canal angular (ECAP – Equal Channel Angular Pressing) é um dos mais populares. Este processo tem como principal característica produzir materiais com grãos ultrafinos, refinando o grão à escalas nanométricas. Desta forma produz uma melhora das propriedades mecânicas como a resistência mecânica e ductilidade por meio deste processo. Nesta perspectiva, pretendeu-se no presente trabalho avaliar as variações das propriedades mecânicas e microestruturais do cobre puro, em função do seu processamento por DPS via ECAP realizando-se 4 passes através das rotas A e Bc. Os ensaios foram realizados em temperatura ambiente e a morno para que as propriedades do material fossem comparadas e avaliadas em relação à evolução da sua microestrutura e na modificação dos seus valores de dureza.

**13.** O presente estudo visa elaborar um perfil do consumidor de cavalos da raça Quarto de Milha. Dessa forma, procura-se obter informações referentes às características consideradas relevantes pelos consumidores para essa resolução. Para essa finalidade, utilizou-se como base de pesquisa um questionário com indivíduos que de alguma forma possuem relação com a raça de cavalo Quarto de Milha e que, portanto, geraram dados e resultados relevantes para o trabalho. Dessa maneira, foi possível elaborar um padrão do consumidor, atribuindo-lhe características, gostos e preferências que devem ser exploradas pelas entidades desse mercado para adquirir novos consumidores, agradar e reter seus atuais clientes e expor aos próprios consumidores qual o perfil do mercado.

**14.** O presente artigo traz o formato de um ensaio com registros documentais sobre o atual universo do fado, como reflexo da sua adaptação à contemporaneidade e, para tal, enquadrando aspectos múltiplos ao gênero musical. Como gênero musical, o fado foi tocado pelo tempo, marcado por diferentes conjunturas sociais, culturais e estéticas, mantendo, contudo, uma forte ligação à sua genuinidade, no imaginário coletivo de públicos e intérpretes. A intenção é refletir sobre o tema, a partir da sua trajetória histórica, em seu percurso evolutivo num passado próximo que abrange o final da ditadura de Salazar - 1975 até se chegar aos dias atuais do século XXI. Do mesmo modo procura-se apontar a diversidade deste universo muito próprio e destacar a capacidade de partilhar espaços e públicos, através de mutações em sua trajetória, trazendo questões e propostas para um olhar sob o novo fado.

## A SEMANA DE TRABALHO DE QUATRO DIAS: COMO ELA IMPACTA COLABORADORES E EMPRESAS?

Eduarda de Andrade Jannuzzi. eduarda.jannuzzi@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ

Isabela dos Santos Mattoso. isabela.mattoso@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ

Jeniffer Aparecida de L. S. Rodrigues de Oliveira. jeniffer.rodrigues@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ

Júlia Christina Santos Venerando. julia.venerando@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ

Ricardo Nascimento Ferreira. ricardo.ferreira@cefet-rj.br, CEFET/RJ

### RESUMO

A semana de trabalho de quatro dias é uma proposta que tem ganhado força nos últimos anos. Uma pesquisa realizada com 80 participantes revelou que a maioria acredita que essa mudança traria benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas, como aumento da produtividade, melhoria da qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os resultados da pesquisa são consistentes com os resultados preliminares de experiências em diferentes países, que apontam para benefícios tangíveis, como melhorias no bem-estar dos funcionários, aumento da produtividade e redução do absenteísmo. Esses resultados sugerem que a redução da jornada de trabalho pode ser uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. No entanto, a adoção da semana de trabalho de quatro dias apresenta desafios, como a necessidade de uma mudança cultural e a necessidade de flexibilidade. Com a devida atenção e planejamento, essa mudança pode ser implementada de forma bem-sucedida e gerar benefícios para todos os envolvidos.

**Palavras-Chave:** Semana De Trabalho De Quatro Dias, Produtividade, Qualidade de Vida, Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Profissional, Inovação

### ABSTRACT

The four-day workweek is a proposal that has been gaining traction in recent years. A survey of 80 participants revealed that a majority believe that this change would bring benefits to both employees and companies, such as increased productivity, improved quality of life, and work-life balance. The survey results are consistent with preliminary results from experiments in different countries, which point to tangible benefits, such as improvements in employee well-being, increased productivity, and reduced absenteeism. These results suggest that reducing the workweek can be an effective strategy to promote a healthier and more productive work environment. However, the adoption of the four-day workweek presents challenges, such as the need for a cultural shift and the need for flexibility. With careful attention and planning, this change can be implemented successfully and generate benefits for all stakeholders.

**Keywords:** Four-Day Workweek, Productivity, Quality Of Life, Work-Life Balance, Innovation

## INTRODUÇÃO

O trabalho é uma atividade essencial para a vida humana, pois é por meio dele que as pessoas se sustentam e contribuem para a sociedade. No entanto, o trabalho também pode ser uma fonte de estresse e desgaste, especialmente quando as jornadas são longas e exaustivas.

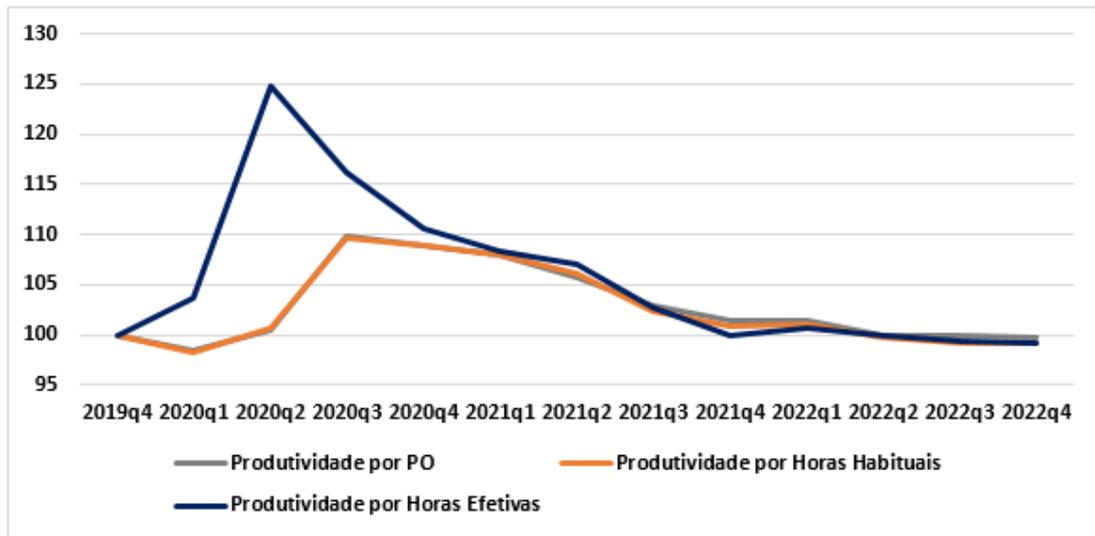
O cenário contemporâneo do trabalho tem sido marcado por uma profunda metamorfose, permeada por teorias que evoluíram desde os primórdios da administração até os desafios enfrentados na sociedade atual. A Teoria Clássica, sob a égide de Taylor, pregava a eficiência produtiva, muitas vezes à custa do bem-estar humano. No entanto, a Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova perspectiva, reconhecendo o papel central das relações interpessoais e do ambiente psicossocial nas organizações. Esse caminho evolutivo culminou na Teoria Comportamental, que busca entender o comportamento humano nas organizações, afastando-se das abordagens normativas e prescritivas (CHIAVENATO, 2003 APUD NETO ET AL., 2011).

Hoje, nos deparamos com uma proposta revolucionária que tem ganhado destaque em meio a essa transformação constante: a semana de trabalho de quatro dias. Essa ideia, outrora considerada utópica, está sendo cada vez mais discutida como uma alternativa viável para otimizar a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores.

Essa tendência surge não apenas como uma resposta às demandas do mundo contemporâneo, mas como um reflexo das mudanças nas prioridades e valores dos trabalhadores. Conforme a pesquisa da consultoria de recursos humanos Randstad (2021), evidenciou, 81% dos brasileiros almejam um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Essa busca por equilíbrio tornou-se ainda mais crucial em um contexto em que, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), os índices de estresse, ansiedade, e burnout atingem níveis alarmantes no Brasil (CAPITANI, 2023), onde, no quesito depressão, o Brasil ocupa o quinto lugar no ranking mundial.

A relevância desse equilíbrio transcende a esfera pessoal e alcança diretamente o desempenho empresarial. A produtividade do trabalho, abordada pelo Observatório da Produtividade Regis Bonelli da Fundação Getúlio Vargas IBRE, conforme o gráfico 1, revela que a produtividade por hora trabalhada no Brasil tem experimentado um crescimento notavelmente modesto de ano para ano. Apesar das significativas transformações ocorridas no cenário corporativo global, impulsionadas pelo avanço tecnológico e inovações, a produtividade brasileira permanece estagnada em níveis baixos (FGV IBRE, 2022). Essa perspectiva é ainda mais evidente ao considerarmos a crescente importância atribuída ao bem-estar mental dos colaboradores, visto que, de acordo com o International Stress Management Association (ISMA-BR), o Brasil é o segundo país com mais casos de burnout no mundo (CAPITANI, L. 2023).

Gráfico 1: Evolução da Produtividade do Trabalho (4º trimestre de 2019=100)



Fonte: Observatório da Produtividade Regis Bonelli. Elaboração FGV IBRE com base nos dados das Contas Nacionais Trimestrais e da Pnad Contínua (IBGE).

A implementação da semana de trabalho de quatro dias não é apenas uma mudança na jornada laboral, mas uma revisão profunda nas estruturas tradicionais de trabalho. A análise de dados estatísticos, como os levantados pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), aponta para uma mudança de paradigma, onde a geração mais jovem prioriza o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal como indicador de sucesso profissional (CNDL, SPC Brasil e SEBRAE, 2019).

A 4 Day Week é a plataforma global que implementa o modelo de trabalho de 4 dias em empresas ao redor do mundo. Esta comunidade tem como propósito reunir pessoas e organizações com interesses convergentes na promoção da semana de trabalho mais curta como parte essencial do futuro laboral. Seu objetivo principal é incentivar empresas, funcionários, pesquisadores e governos a desempenharem papéis fundamentais na construção de uma nova abordagem ao trabalho, visando aprimorar a produtividade empresarial, melhorar a saúde dos trabalhadores, fortalecer famílias e comunidades, enfrentar desafios relacionados à igualdade de gênero e avançar rumo a um ambiente de trabalho mais sustentável. A comunidade serve como ponto central para impulsionar discussões e ações colaborativas em prol de um futuro do trabalho mais equitativo, saudável e sustentável.

Este artigo visa, portanto, explorar os impactos da semana de trabalho de quatro dias tanto nos colaboradores quanto nas empresas, ancorando-se em teorias consolidadas, dados estatísticos robustos e nas tendências observadas no cenário atual. Como essa transição influenciará a produtividade, a saúde mental e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Quais são os desafios e as oportunidades que surgem dessa mudança radical nas dinâmicas laborais?

Ao adentrar nesse território, propõem-se uma análise profunda e abrangente, na busca por compreender não apenas as implicações imediatas, mas também as transformações a longo prazo que essa proposta poderá desencadear no mundo do trabalho.

## **METODOLOGIA**

A condução deste artigo adota uma abordagem híbrida, combinando elementos de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com o intuito de aprofundar o entendimento sobre os impactos da redução da jornada de trabalho para quatro dias na vida dos colaboradores e no ambiente empresarial.

Na etapa de pesquisa bibliográfica, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, abrangendo livros, artigos científicos e relatórios estatísticos. Autores renomados, como Renata Rivetti, discutem teorias sobre mudanças nas dinâmicas de trabalho e seus reflexos na produtividade e bem-estar dos colaboradores. Esse embasamento teórico é fundamental para contextualizar as tendências atuais de redução da jornada de trabalho.

Paralelamente, a pesquisa de campo incorpora a opinião direta dos protagonistas desse cenário: os trabalhadores. Utilizando a plataforma Google Forms, será aplicado um questionário a uma amostra de pelo menos 50 pessoas empregadas. Este método quantitativo proporciona uma análise estatística robusta das percepções e expectativas dos colaboradores quanto à adoção da semana de trabalho de quatro dias.

Conforme Creswell (2007), a combinação de métodos qualitativos e quantitativos enriquece a pesquisa, permitindo uma compreensão mais profunda e abrangente do fenômeno em estudo. Ao integrar insights teóricos da literatura com dados concretos da pesquisa de campo, almeja-se construir uma análise consistente e relevante.

No que tange à população e amostra, a pesquisa engloba pessoas empregadas, considerando uma amostra significativa para representar diferentes setores e regiões.

Quanto ao local da pesquisa, a pesquisa bibliográfica abrange diversas fontes disponíveis em sites, plataformas acadêmicas e periódicos online. A pesquisa de campo, sendo realizada online, transcende barreiras geográficas, permitindo a participação de respondentes de diferentes localidades.

Os instrumentos e fontes utilizados na pesquisa bibliográfica, conforme supramencionado, incluem livros, artigos científicos, relatórios estatísticos e matérias jornalísticas. Essa abordagem propicia uma análise abrangente das perspectivas teóricas e práticas sobre a temática.

Para a pesquisa de campo, a escolha do Google Forms como instrumento de coleta de dados se justifica pela praticidade, facilidade de aplicação e possibilidade de análise automática

dos resultados. Este método otimiza o processo de coleta e análise, contribuindo para a eficácia do estudo.

No âmbito dos procedimentos experimentais, a revisão bibliográfica será guiada por uma seleção criteriosa de fontes relevantes, seguindo orientações de Creswell (2007). Na pesquisa de campo, o formulário do Google Forms será enviado a uma amostra diversificada, considerando aspectos demográficos e profissionais.

As variáveis de estudo abrangem tanto aspectos teóricos identificados na revisão bibliográfica quanto às respostas obtidas na pesquisa de campo. A análise estatística, conduzida com base nas ferramentas disponíveis no Google Forms, permitirá uma interpretação aprofundada dessas variáveis.

Quanto à análise estatística, serão utilizadas ferramentas do próprio Google Forms para apresentação de estatísticas descritivas e comparativas. Consoante Nate Silver, essa abordagem possibilita uma compreensão detalhada dos dados, fornecendo insights valiosos para a discussão.

No aspecto ético, todos os participantes serão informados sobre os objetivos da pesquisa e fornecerão consentimento voluntário. A privacidade e anonimato serão preservados.

A fase de processamento de dados compreenderá a tabulação automática das respostas do Google Forms e a apresentação clara e objetiva dos resultados na seção de Análise dos Resultados da Pesquisa.

Essa abordagem metodológica, alinhada às melhores práticas e orientações de especialistas, visa contribuir significativamente para a compreensão dos impactos da semana de trabalho de quatro dias tanto na perspectiva teórica quanto na experiência prática dos colaboradores, consolidando, assim, uma análise abrangente e embasada.

## O PARADIGMA DA SEMANA DE TRABALHO DE 4 DIAS

Nos últimos anos, uma tendência inovadora tem ganhado destaque em diversas partes do mundo: a adoção da semana de trabalho de apenas quatro dias. Essa mudança busca não apenas redefinir a relação entre empregadores e funcionários, mas também promover uma melhor qualidade de vida e aumentar a eficiência no ambiente de trabalho.

Segundo reportagem realizada pela Globo (2023) e Valinor (2022), vários países têm experimentado essa transição, cada um com suas abordagens únicas e resultados notáveis. Entre eles temos:

- **Emirados Árabes Unidos:** Os Emirados Árabes Unidos lideraram o caminho ao se tornarem o primeiro país a implementar a semana de 4 dias úteis. Desde janeiro de 2022, os órgãos públicos operam com uma jornada de trabalho semanal de 36 horas,

- proporcionando aos funcionários uma significativa redução no tempo dedicado ao trabalho. Para as empresas privadas, a adesão é opcional, marcando um importante passo em direção à flexibilidade e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (VALINOR, 2022);
- **Bélgica:** Na Bélgica, a mudança para uma jornada de quatro ou cinco dias tornou-se uma opção viável para os trabalhadores. Desde fevereiro, a população belga tem a flexibilidade de escolher entre uma semana de trabalho de 38 horas ou estender para 45 horas, com a possibilidade de reduzir a carga na semana seguinte. Essa abordagem adaptativa reflete o compromisso em atender às necessidades individuais dos trabalhadores, promovendo uma cultura de trabalho mais equilibrada (VALINOR, 2022);
  - **Islândia:** A Islândia adotou uma abordagem cautelosa, realizando testes entre 2015 e 2019 antes de efetivamente implantar a semana de 4 dias. Um estudo realizado pela Associação de Sustentabilidade e Democracia (ALDA), em parceria com a instituição britânica Autonomy, revelou que a mudança resultou em um aumento significativo no bem-estar dos funcionários. Surpreendentemente, a produtividade permaneceu estável ou até mesmo apresentou crescimento, consolidando a ideia de que a redução da carga horária pode ser um benefício corporativo eficaz (O GLOBO-RIO, 2023);
  - **Escócia:** Na Escócia, os trabalhadores terão suas horas reduzidas em 20%, mas não sofrerão nenhuma perda na indenização. A transição para a semana de 4 dias encontra-se em fase de testes, com empresas participantes recebendo apoio financeiro do governo, totalizando um aporte de cerca de £10 milhões. Esse incentivo busca encorajar empresas a adotarem a prática e avaliar os impactos econômicos e sociais, sinalizando um comprometimento governamental com novas formas de organização do trabalho (VALINOR, 2022);
  - **Portugal:** Portugal se juntou à tendência global da semana de trabalho de quatro dias com um projeto-piloto envolvendo aproximadamente 40 empresas. Cerca de mil funcionários dessas empresas agora desfrutam de três folgas por semana, um aumento significativo em relação à tradicional jornada de trabalho de cinco dias. Enquanto algumas empresas optaram por antecipar sua participação, outras, temerosas da possível perda de produtividade em um cenário econômico delicado, decidiram não avançar para a segunda fase. O projeto abrange diversos setores, desde tecnologia até indústria, saúde e educação, fornecendo uma visão abrangente sobre a adaptabilidade de diferentes campos a essa nova abordagem do tempo de trabalho. A entrada de Portugal nesse movimento destaca a busca por um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, promovendo uma discussão global sobre o futuro do trabalho (O GLOBO-RIO, 2023);
  - **Reino Unido:** No Reino Unido, diversas empresas têm experimentado a semana de trabalho de quatro dias, algumas reduzindo a jornada semanal de 40 para 32 horas. Em fevereiro de 2023, um estudo conduzido pela empresa de pesquisa Autonomy com 61

empresas revelou que 56 delas, totalizando 92%, optaram por continuar com a jornada reduzida, sendo que 18 o fizeram de forma permanente. Este teste, considerado o maior do mundo em experiências de semanas de quatro dias, mostrou que as pessoas trabalharam, em média, 34 horas por semana entre junho e dezembro de 2022, sem que os salários fossem afetados (CAPELA, 2023). Esse movimento representa um passo significativo no Reino Unido em direção a uma nova perspectiva sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (O GLOBO-RIO, 2023);

- **Espanha:** O partido de esquerda Más País anunciou recentemente a aprovação do governo para um programa piloto de semana de trabalho de quatro dias em empresas interessadas. Cerca de 6.000 funcionários de 200 pequenas e médias empresas terão a oportunidade de estender seu final de semana em um dia, com remuneração integral. As negociações foram concluídas, com a próxima reunião agendada para as próximas semanas. Embora a fase de testes deva durar pelo menos um ano, ainda não há clareza sobre o início efetivo da experiência. Essa iniciativa destaca a crescente aceitação global da semana de quatro dias como uma abordagem inovadora para a organização do tempo de trabalho (O GLOBO-RIO, 2023);
- **Japão:** No Japão, à semelhança de outros países, são as grandes empresas que estão explorando a ideia da semana de trabalho de quatro dias, impulsionadas pelo plano anunciado pelo governo japonês em 2021 para promover um equilíbrio mais saudável entre trabalho e vida pessoal em todo o país. A Microsoft, por exemplo, experimentou o modelo em 2019, oferecendo aos funcionários no Japão fins de semana de três dias por um mês. Os resultados foram surpreendentes, com um aumento de 40% na produtividade e uma eficiência geral no trabalho. Essa iniciativa reflete a busca global por novas abordagens no mundo do trabalho, mesmo em contextos culturais distintos como o japonês (O GLOBO-RIO, 2023); e,
- **Brasil:** No Brasil, a tendência da semana de trabalho de quatro dias começa a ganhar destaque, exemplificada pela gigante de produtos pet Zee.Dog, que adotou esse modelo desde março de 2020. A empresa busca melhorar a qualidade de vida e a produtividade dos funcionários, seguindo a lógica de que uma carga horária reduzida contribui para a redução do estresse e, conseqüentemente, para um aumento na eficiência da equipe. A otimização do tempo, notada na prática, reflete-se em reuniões mais objetivas, em linha com experiências bem-sucedidas, como a da Microsoft no Japão (BASTOS, 2023). Embora a empresa admita que a adoção dos quatro dias úteis no Brasil possa enfrentar desafios, especialmente devido ao número de feriados, propõe uma solução inovadora: em semanas com feriado, a quarta-feira seria considerada um dia útil. Essa abordagem visa contornar as particularidades do calendário nacional. Além disso, a receptividade entre os profissionais brasileiros é alta, com oito em cada dez expressando o desejo de adotar a semana de trabalho de quatro dias. A maioria, cerca de 76%, acredita que essa mudança resultaria em

maior produtividade, destacando o potencial positivo dessa inovação no cenário brasileiro (GLOBO, 2023).

A transição para uma semana de trabalho de quatro dias desses países tem sido motivada por uma série de benefícios tangíveis. A redução do absenteísmo é notável, pois a jornada mais curta tem demonstrado uma correlação positiva com a diminuição das faltas dos funcionários. Além disso, essa mudança contribui significativamente para o bem-estar dos colaboradores, proporcionando-lhes mais tempo para recuperar-se do estresse, cultivar hobbies e interesses pessoais, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, mentalmente e fisicamente. A consequente diminuição dos casos de burnout é uma vantagem crucial em um cenário em que esses problemas são cada vez mais evidentes (PIWI,2023).

Outro fator determinante é o uso mais eficiente do tempo, pois uma jornada reduzida incentiva os funcionários a concentrarem-se em tarefas essenciais, minimizando distrações e aumentando a produtividade. Essa eficiência pode ser avaliada por meio de ferramentas como o People Analytics, que permite a análise de dados relacionados ao desempenho dos colaboradores. Além disso, a adoção da semana de quatro dias também contribui para práticas sustentáveis, ajudando o meio ambiente ao reduzir significativamente o deslocamento diário dos trabalhadores, resultando em uma menor emissão de carbono, essa mudança colabora também para a diminuição de custos das empresas com seus respectivos funcionários como transporte, entre outros para manter um escritório como custos de energia elétrica e água. Essa abordagem inovadora, portanto, não só beneficia as organizações e seus colaboradores, mas também tem impactos positivos na saúde e meio ambiente (PIWI,2023).

A implementação da semana de 4 dias em diferentes países evidencia uma mudança de paradigma no mundo do trabalho. Os resultados preliminares apontam para benefícios tangíveis, como melhorias no bem-estar dos funcionários e, surpreendentemente, sem comprometer a produtividade. Esses exemplos inspiradores demonstram que a busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal está se tornando uma prioridade global, representando uma revolução positiva no cenário laboral. À medida que mais nações consideram adotar essa prática, a jornada de trabalho de quatro dias pode se tornar uma norma global, transformando radicalmente a forma como encaramos o trabalho e a vida.

## **ESTATÍSTICAS E BENEFÍCIOS**

De acordo com o site 4 Days Week, a implementação do projeto de trabalho de 4 dias por semana revelou resultados impressionantes durante o período de teste, destacando sua eficácia tanto em termos financeiros quanto no bem-estar dos colaboradores. Os números falam por si, com um notável aumento de 36% na receita, indicando que a mudança na estrutura do trabalho não

apenas não compromete a produtividade, mas, de fato, impulsiona o desempenho econômico das empresas (PANG, 2023).

Além dos benefícios financeiros, os aspectos relacionados ao bem-estar dos colaboradores foram igualmente marcantes. A redução significativa de 42% nas demissões de funcionários sugere que a implementação da semana de 4 dias não apenas mantém os talentos existentes, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais estável e positivo. Os relatos de 68% de redução no esgotamento, juntamente com um aumento de 54% nas capacidades de trabalho e 63% de facilidade na atração de clientes, refletem uma transformação abrangente que não apenas beneficia a empresa, mas também promove um ambiente mais sustentável e atraente para todos os envolvidos (PANG, 2023).

Para a conclusão dos reais resultados e benefícios desse projeto, muitas pesquisas estão sendo feitas além também da análise de vários dados dos países que passaram a implementar a semana de trabalho de quatro dias.

Pesquisas recentes conduzidas entre junho e dezembro de 2022, pelo instituto de pesquisas Autonomy, oferecem insights promissores sobre os benefícios da semana de trabalho de quatro dias. Dos 27 participantes, nenhuma empresa expressou intenção de interromper esse novo modelo de trabalho, segundo a pesquisadora da Universidade de Boston, que há décadas estuda as longas horas de trabalho nos Estados Unidos. Esses resultados indicam uma mudança potencial no paradigma tradicional de trabalho e sugerem que o modelo de quatro dias pode ser viável para um número significativo de empresas (CAPELA, 2023).

A pesquisa realizada no Reino Unido revela que, para algumas áreas, o debate sobre a redução da jornada de trabalho está em aberto. Durante um período de seis meses, mais de 60 empresas britânicas optaram por continuar pagando 100% do salário aos funcionários, mesmo quando estes trabalhavam apenas 80% da carga horária, resultando em um dia a menos por semana. Surpreendentemente, ao término do teste, 91% das empresas optaram por manter esse esquema (G1, 2023).

Durante esse período experimental, trabalhadoras e trabalhadores relataram melhorias significativas em sua saúde e sensação de bem-estar. Além disso, puderam dedicar mais tempo a atividades físicas, demonstraram maior satisfação tanto no trabalho quanto na vida em geral, experimentando níveis reduzidos de estresse e ansiedade. Financeiramente, houve uma economia média de quase 300 libras por mês (cerca de R\$ 1,6 mil), resultante da redução de despesas, como transporte e creche, devido à possibilidade de passar mais tempo com os filhos (G1, 2023).

O destaque do teste foi a vantagem observada para as empresas. Os funcionários apresentaram uma redução significativa nas faltas ao trabalho, seja por motivos de licença médica ou outros. O ponto mais surpreendente foi o aumento no faturamento das empresas, evidenciando que funcionários mais descansados tendem a ser mais produtivos (G1, 2023).

Os resultados obtidos movimentaram o mercado de trabalho britânico, indicando que esse esquema de redução de jornada pode ser eficaz em diferentes tipos de escritórios e em diversos setores, abrangendo desde ONGs até empresas de construção e manufatura. Essa pesquisa destaca a relevância e a aplicabilidade desse modelo em contextos variados, proporcionando insights valiosos para a gestão de recursos humanos (G1, 2023).

Os resultados convincentes dessas pesquisas destacam a viabilidade e os benefícios da semana de trabalho de quatro dias. A aceitação positiva por parte das empresas e funcionários sugere que essa abordagem pode ser implementada com sucesso em diversas organizações, oferecendo não apenas uma solução para o burnout, mas também promovendo um ambiente de trabalho mais sustentável e produtivo. Como as empresas continuam a abraçar essa mudança no modo como encaram o tempo de trabalho, a semana de quatro dias pode se tornar não apenas uma prática inovadora, mas também uma norma aspiracional para o futuro do trabalho.

Alguns resultados da implementação desse projeto são notáveis, como é o caso do Japão e da Nova Zelândia, onde os resultados impressionantes indicam que essa prática não apenas beneficia os colaboradores, mas também impulsiona os resultados financeiros das empresas.

No Japão, conhecido por sua cultura de trabalho intensa, a transição para a semana de trabalho de 4 dias foi marcada por uma série de melhorias notáveis. Os dados revelam que houve uma redução significativa nos dias de folga, com uma diminuição de 25,4% ao longo do mês. Além disso, observou-se uma queda impressionante de 58,7% na quantidade de impressões de páginas, indicando uma transição efetiva para métodos de trabalho mais sustentáveis e digitalizados (BASTOS, 2023).

Um dos benefícios mais impactantes foi a redução de 23,1% no consumo de eletricidade nos escritórios, refletindo uma abordagem mais consciente em relação aos recursos. Este resultado não apenas contribui para a sustentabilidade ambiental, mas também demonstra que a eficiência no trabalho pode ser alcançada sem comprometer os recursos naturais (BASTOS, 2023).

Além dos aspectos quantitativos, a satisfação dos colaboradores desempenhou um papel fundamental. Ao final do experimento, a semana de trabalho de 4 dias recebeu aprovação massiva, com 92,1% dos colaboradores expressando sua preferência por esse modelo. Esse elevado nível de aceitação sugere que a mudança na estrutura do trabalho não apenas beneficia a empresa, mas também promove um ambiente de trabalho mais positivo e sustentável (BASTOS, 2023).

Nova Zelândia, a implementação da semana de trabalho de 4 dias foi liderada por empresas visionárias como a Unilever e a Perpetual Guardian. A última, por exemplo, conduziu um projeto-piloto em 2018 envolvendo 240 funcionários, e os resultados foram notáveis (BASTOS, 2023).

Os números revelaram uma diminuição de 7% nos níveis de estresse entre os colaboradores, indicando uma melhoria significativa na saúde mental e bem-estar emocional. Além

disso, a satisfação geral com o trabalho aumentou em 5%, evidenciando que a mudança na estrutura da semana de trabalho contribuiu para um ambiente mais positivo e motivador (BASTOS, 2023).

Um dos aspectos mais impactantes foi o aumento de 24% no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Isso não apenas beneficiou diretamente os colaboradores, mas também resultou em maior retenção de talentos e motivação, fatores essenciais para o sucesso sustentado de qualquer empresa (BASTOS, 2023).

## MODELOS PROBABILÍSTICOS

A probabilidade, como medida da incerteza de um evento, desempenha um papel crucial na compreensão da variabilidade dos resultados. Essa métrica é definida como a razão entre o número de resultados favoráveis e o número total de resultados possíveis (SPIEGEL, 1994). Por exemplo, ao lançar um dado, a probabilidade de obter um número específico é expressa como  $3/6$ , ou 50%, destacando os três resultados favoráveis (2, 4 e 6) em relação aos seis resultados possíveis (1 a 6).

De acordo com o site 4 Days Week, a Semana de 4 Dias está sendo adotada em todo o mundo numa tentativa de melhorar a produtividade e o bem-estar no local de trabalho. A partir disso, os modelos probabilísticos oferecem uma abordagem valiosa para analisar o impacto da redução da jornada de trabalho, reconhecendo a natureza probabilística dos eventos. Nesse contexto, a distribuição de probabilidade emerge como uma ferramenta essencial, descrevendo a probabilidade de um evento ocorrer, com diversas distribuições disponíveis, cada qual com propriedades distintas.

A aplicação de modelos probabilísticos permite a estimativa da produtividade e satisfação dos funcionários em cenários variados de trabalho. Contudo, é crucial destacar que esses resultados são estimativas que demandam estudos mais aprofundados para assegurar maior precisão.

A implementação da semana de trabalho de quatro dias é considerada aleatória, dada a impossibilidade de planejar seu resultado com certeza, devido à complexidade da variável "satisfação do colaborador", influenciada por diversos fatores.

A utilização de modelos como a regressão linear se revela pertinente para estimar o impacto da semana de trabalho reduzida, considerando variáveis como satisfação, produtividade e custos. Essa abordagem contribui para uma análise mais precisa e fundamentada.



Anteriormente, foi abordado brevemente o que os modelos de probabilidade podem medir. Agora, focar-se-á em algumas distribuições de probabilidade aplicáveis a esses eventos, considerando suas propriedades distintas (DEVORE, 2005):

- **Distribuição Uniforme:** Todos os resultados possíveis têm a mesma probabilidade de ocorrer. Por exemplo, no lançamento de um dado justo, cada número de 1 a 6 tem probabilidade igual;
- **Distribuição Binomial:** Aplicável quando o número de resultados projetados é um valor inteiro entre 0 e um número fixo. Em contextos como a satisfação dos colaboradores em uma semana de trabalho de quatro dias, essa distribuição contabiliza eventos independentes, como a contagem de colaboradores satisfeitos;
- **Distribuição Normal:** Representada pela curva clássica em sino, é adequada quando a probabilidade de um resultado é maior próximo à média e diminui à medida que nos afastamos dela. Essa distribuição é essencial para analisar dados contínuos, como a produtividade, sendo crucial no Teorema Central do Limite; e,
- **Distribuição de Poisson:** Empregada em situações em que o número de resultados ocorre em intervalos regulares de tempo, sendo útil para modelar taxas de ocorrência de eventos raros e discretos.

No contexto de pesquisa sobre a satisfação dos funcionários, aumento de produtividade e impacto da redução da jornada de trabalho para 4 dias na semana, as distribuições mais sugestivas são a Distribuição Binomial e a Distribuição Normal.

Distribuição Binomial é uma escolha específica para modelar a satisfação dos funcionários em relação à nova semana de trabalho de quatro dias. Esta distribuição é particularmente útil para lidar com eventos discretos, como determinar quantos funcionários estão satisfeitos em um conjunto total. Ao considerar a satisfação como um evento "bem-sucedido" e assumir independência entre os funcionários, um binômio de distribuição pode ser aplicado para avaliar a probabilidade de diferentes níveis de satisfação dentro da equipe.

A Distribuição Normal é uma ferramenta útil para analisar a produtividade dos funcionários em um contexto de semana de trabalho reduzido. Ela é especialmente útil para examinar a distribuição de dados contínuos, como a produtividade individual ou coletiva. Ao aplicar a distribuição normal, é possível compreender como a mudança na jornada de trabalho impacta a média e a variação da produtividade. Essa abordagem oferece uma visão abrangente dos efeitos da redução da jornada de trabalho na eficiência e desempenho dos funcionários, contribuindo para uma análise mais aprofundada.

## DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES

A diretora da Reconnect e especialista em felicidade corporativa, Renata Rivetti (2023), destaca que o desafio predominante no cenário brasileiro reside na necessidade de desconstruir a concepção arraigada de que a produtividade está estritamente atrelada à quantidade de horas laboradas. A superação desse paradigma tradicional é fundamental para que a adoção da semana de quatro dias de trabalho alcance êxito. Além disso, Rivetti ressalta que a transição para esse novo modelo pode representar avanços significativos em termos de saúde mental para os colaboradores.

É um projeto com foco inicial no aumento de produtividade, mas que acaba resultando em ganhos para os indivíduos, suas famílias e para toda a sociedade. As empresas que adotaram a semana de trabalho de 32 horas percebem maior atração e retenção de talentos, envolvimento mais profundo do cliente e melhor saúde e felicidade dos colaboradores (RIVETTI, 2023).

Conforme uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria McKinsey, envolvendo 15 mil profissionais em 15 países, 59% das pessoas enfrentaram ou estão enfrentando desafios relacionados à saúde mental. Essa pesquisa enfatiza não apenas a necessidade de repensar o paradigma convencional de trabalho, mas também a relevância de reconhecer os benefícios potenciais que a semana de trabalho reduzida pode proporcionar à saúde mental e ao envolvimento dos colaboradores.

Os desafios da saúde mental estão custando muito para as organizações, além dos impactos na sociedade. A adoção da semana de quatro dias é boa para a empresa, para os clientes, para os colaboradores e para a sociedade. Será uma revolução no mundo do trabalho, possibilitando mudanças em nossa forma de atuarmos, de forma mais produtiva e saudável (RIVETTI, 2023).

Vale ressaltar que nem todas as empresas que iniciam testes de semanas de trabalho de quatro dias os concluem com êxito. Aproximadamente um em cada cinco empregadores desiste, muitas vezes durante a fase de pré-planejamento. Os executivos que conduzem esses pilotos enfrentam o desafio duplo de romper com as normas tradicionais de trabalho de cinco dias na

equipe e na indústria, enquanto lidam com a complexa tarefa de eliminar atividades desnecessárias para manter a produção em quatro dias. Esta dualidade de desafios destaca a intrincada transição para uma semana de trabalho mais curta.

Renata (2023) informa que uma das principais complexidades ao implementar a semana de quatro dias reside na cultura empresarial. Argumenta que é necessário desafiar a concepção arraigada de que maior tempo de trabalho se traduz em maior produtividade. A adaptação do modelo para cada empresa é outro obstáculo significativo, uma vez que diferentes setores da economia adotam modelos de trabalho distintos. A referida especialista menciona também a legislação como um desafio adicional, embora reconheça que isso exigirá mudanças de longo prazo. Em alguns países onde a semana de quatro dias foi implementada, governos já iniciaram discussões sobre alterações nas legislações.

Frente aos resultados promissores constatados em diversas organizações globalmente e à perspectiva favorável ao novo modelo de trabalho no Brasil, o Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP) conduziu uma pesquisa para compreender a opinião dos profissionais da área de Administração acerca da semana de trabalho mais curta. A pesquisa, realizada entre 26 de junho e 3 de julho de 2023, contou com a participação de 484 profissionais registrados no Conselho (438 administradores, 36 tecnólogos na área de gestão e 10 técnicos). Os resultados, conforme demonstrado na tabela abaixo, revelam que a maioria dos entrevistados expressou apoio à implementação da jornada de trabalho reduzida, porém, esse apoio varia conforme o nível hierárquico e a modalidade de trabalho.

Tabela 1: Dados do levantamento realizado pelo CRA-SP em 2023

<b>Nível hierárquico</b>
<b><i>Entre aqueles que são donos do próprio negócio</i></b>
57,9% são a favor 42,1% são contra
<b><i>Entre aqueles que são autônomos</i></b>
75,5% são a favor 24,5% são contra
<b><i>Entre aqueles que exercem um cargo de liderança (coordenador, gerente, supervisor, etc.)</i></b>
81,6% são a favor 18,4% são contra
<b><i>Entre aqueles que exercem um cargo operacional (assistente, técnico, analista, etc.)</i></b>

92,5% são a favor 7,5% são contra
<b>Modelo de trabalho</b>
<b><i>Entre os profissionais que trabalham 100% presencial</i></b>
73,9% são a favor 26,1% são contra
<b><i>Entre os profissionais que trabalham no formato híbrido</i></b>
80% são a favor 20% são contra
<b><i>Entre os profissionais que trabalham 100% home office</i></b>
85,7% são a favor 14,3% são contra

Fonte: Elaborado pelos autores.

Consoante o levantamento realizado, quanto aos desafios na adesão ao modelo de trabalho de quatro dias, os profissionais destacaram questões como a identificação dos setores econômicos adequados, a cultura organizacional, a responsabilidade e comprometimento dos profissionais, a mudança de mentalidade dos empresários brasileiros e a falta de confiança dos líderes, entre outros.

Apesar dos desafios, 65,4% dos entrevistados acreditam ser possível manter 100% da produtividade atual trabalhando um dia a menos na semana. Contudo, 52,1% dos 252 respondentes consideram que apenas algumas organizações e alguns profissionais estão preparados para adotar esse modelo.

Contudo, para as empresas brasileiras que visam implementar o modelo de trabalho de 4 dias, a 4 Day Week oferece um Programa Piloto em Grupo. Esse programa consiste em um teste coordenado de seis meses de uma semana de trabalho mais curta, sem redução salarial para os funcionários, conforme disponibilizado no site da plataforma. O período de teste coordenado no Brasil ocorre entre novembro de 2023 e abril de 2024, com a fase de planejamento iniciada em setembro de 2023.

Organizações interessadas em focar na produtividade e em horários reduzidos têm a oportunidade de participar. Durante a Fase 1, de Planejamento, as empresas recebem suporte na escolha de um cronograma adequado, na definição de critérios de sucesso, na criação de estratégias de comunicação e na preparação para lidar com cenários potenciais. Além disso, participam de um programa de pesquisa global, proporcionando dados comparativos. Na Fase 2,

de Teste Piloto, as empresas contam com apoio para reformular o dia de trabalho, melhorar o uso da tecnologia e a cultura de trabalho geral.

O Programa Piloto em Grupo oferece uma série de benefícios, incluindo associação à comunidade 4 Day Week Global por um ano, suporte individual com o time principal, cursos e workshops facilitados, eventos na plataforma de comunidade, sessões de perguntas e respostas (Office Hours), uma biblioteca de conteúdos atualizados e estudos de caso detalhados sobre a execução de um teste de semana de trabalho de 4 dias. Além disso, as empresas participantes recebem publicidade global por meio da rede de mídia global da 4 Day Week. O programa abrange treinamento, mentoria de especialistas em semanas de trabalho de 4 dias, associação a uma comunidade global, pesquisa e análise conduzidas por acadêmicos, o uso do selo Pathway em comunicações e a oportunidade de participar do primeiro programa de pesquisa global sobre redução de horas de trabalho. Embora haja um caminho geral para o piloto, a flexibilidade é incorporada para que as organizações possam adaptar as ações de acordo com suas circunstâncias específicas.

A redução da jornada de trabalho, contudo, nem sempre implica em um final de semana prolongado. Ainda segundo Renata (2023), a implementação desse modelo é altamente específica para cada empresa, seu método de trabalho e as atividades que realiza. Em algumas situações, a folga é concedida no meio da semana; em outras, os colaboradores trabalham cinco dias, mas com uma carga horária reduzida, substituindo as 40 horas semanais por 32 horas.

Não existe uma fórmula única. Cada empresa delinea sua configuração ideal da semana com base nas experiências obtidas nos projetos-piloto (RIVETTI, 2023).

Segundo a embaixadora dos testes no Brasil, Renata Rivetti (2023), o modelo ainda enfrenta dois desafios significativos relacionados a mudanças comportamentais. O primeiro desafio está ligado à mentalidade. Ainda persiste a valorização do perfil workaholic, onde se acredita que mais horas trabalhadas resultam em maior produtividade. O segundo ponto crítico é o esforço necessário. Para que a jornada de trabalho reduzida alcance sucesso, é recomendado redesenhar o modelo de trabalho com uma metodologia apropriada. Ela ainda destaca a importância de enfrentar esses desafios, afirmando que se as pessoas já estão sobrecarregadas, a simples redução da jornada de trabalho pode levar a mais ansiedade e sobrecarga. Portanto, são necessárias mudanças nas agendas e prioridades para que a transição seja eficaz.

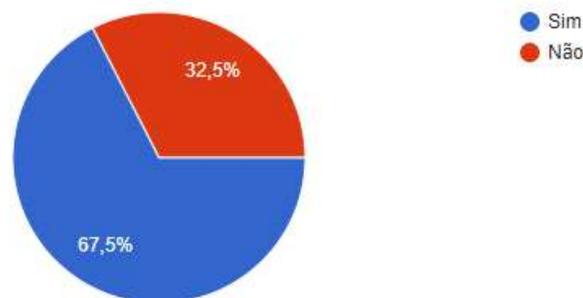
Para as empresas que buscam implementar o modelo, Jayanne Rodrigues (2023) fornece algumas dicas:

- É crucial compreender as particularidades dos colaboradores, estabelecendo conversas individuais para mapear o nível de disposição de cada um para se comprometer. O engajamento e a convicção são elementos-chave para o sucesso do teste;
- É importante ter em mente que a adoção da semana de quatro dias não resolverá automaticamente os problemas culturais da empresa. Metas, objetivos e comunicação devem estar alinhados para garantir uma transição eficaz;
- Buscar insights e orientações de líderes de empresas que já implementaram esse modelo é valioso. Entender o contexto do mercado ajuda a evitar tentativas mal-sucedidas;
- A realização de pesquisas de clima organizacional e a avaliação do índice de estresse das equipes são práticas recomendadas para monitorar o impacto da mudança; e,
- Investir em cursos e treinamentos é fundamental. Dada a cultura tradicional do horário de trabalho convencional, das 9 às 18 horas, de segunda a sexta, redesenhar o modelo de trabalho requer novos repertórios, disciplina e foco.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS: PESQUISA DE OPINIÃO

Através de um formulário desenvolvido, com o objetivo de agregar dados para o artigo, foi metrificado a opinião de atuais atuantes no mercado de trabalho sobre a semana global de 4 dias. Com uma amostra representativa de 80 participantes, as respostas revelaram uma variedade de perspectivas e insights que são cruciais para a discussão em torno dessa proposta inovadora. Segue abaixo a análise realizada a partir dos dados colhidos:

Gráfico 2: Você está atualmente empregado?



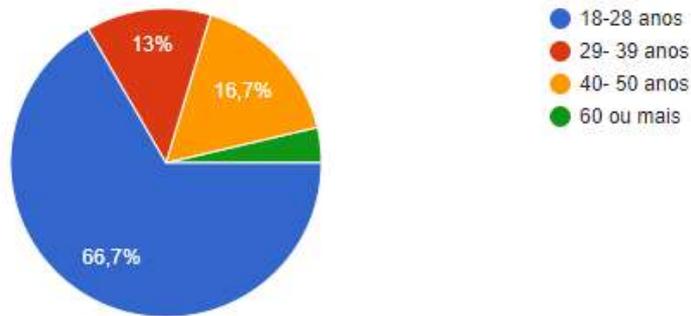
Fonte: Elaborado pelos autores.

- 67,5% responderam 'sim'. (54 pessoas).
- 32,5% responderam 'não'. (26 pessoas).

A análise demográfica inicial destaca a diversidade dos respondentes, com uma maioria expressiva (67,5%) indicando que está atualmente empregada. Isso sugere a participação ativa de

indivíduos que podem ter experiência prévia no mercado de trabalho, trazendo uma perspectiva valiosa sobre as possíveis mudanças propostas.

Gráfico 3: Qual sua idade?

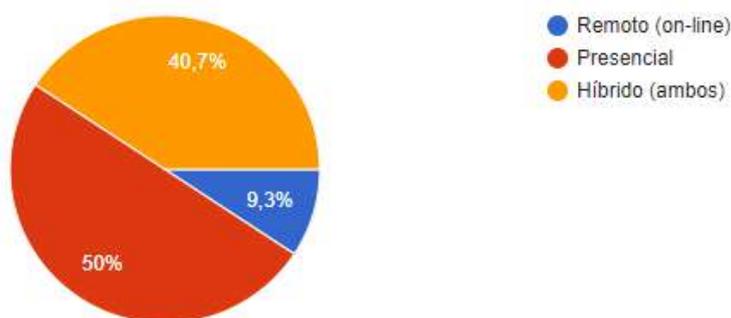


Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 66,7% das pessoas responderam entre '18-28 anos'. (36 pessoas).
- 16,7% das pessoas responderam entre '40-50 anos'. (9 pessoas).
- 13% das pessoas responderam entre '29-30 anos'. (7 pessoas).
- 3,7% das pessoas responderam '60 ou mais anos'. (2 pessoas).

A distribuição por faixa etária revela uma participação expressiva dos mais jovens, com 66,7% dos respondentes situados entre 18 e 28 anos. Essa demografia destaca a importância de considerar a opinião das gerações mais novas, que podem ter expectativas diferentes em relação ao trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Gráfico 4: Em qual regime de trabalho você atua?



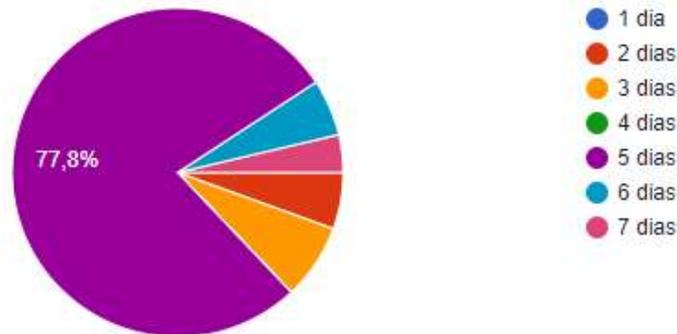
Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 50% das pessoas responderam 'presencial'. (27 pessoas).
- 40,7% das pessoas responderam 'híbrido'. (22 pessoas).
- 9,3% das pessoas responderam 'remoto (on-line)'. (5 pessoas).



Ao analisar o regime de trabalho atual, observamos que metade dos participantes (50%) está envolvida em atividades presenciais, enquanto 40,7% operam em um ambiente de trabalho híbrido e 9,3% trabalham remotamente. Essa distribuição destaca a necessidade de avaliar como a transição para uma semana de 4 dias seria percebida em diferentes contextos de trabalho.

Gráfico 5: Qual sua frequência semanal de trabalho?

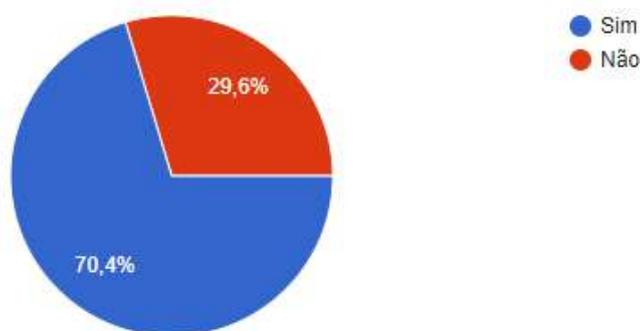


Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 77,8% das pessoas responderam '5 dias'. (42 pessoas).
- 7,4% das pessoas responderam '3 dias'. (4 pessoas)
- 5,6% das pessoas responderam '1 dia'. (3 pessoas)
- 5,6% das pessoas responderam '2 dias'. (3 pessoas)
- 3,7% das pessoas responderam '7 dias'. (2 pessoas)

A frequência semanal de trabalho revela que a norma tradicional de 5 dias por semana ainda é predominante, com 77,8% dos respondentes atualmente adotando esse modelo. Esse dado ressalta a importância de compreender como a mudança para uma semana global de 4 dias seria percebida por aqueles que estão acostumados ao padrão convencional.

Gráfico 6: Você conhece a semana global de 4 dias?

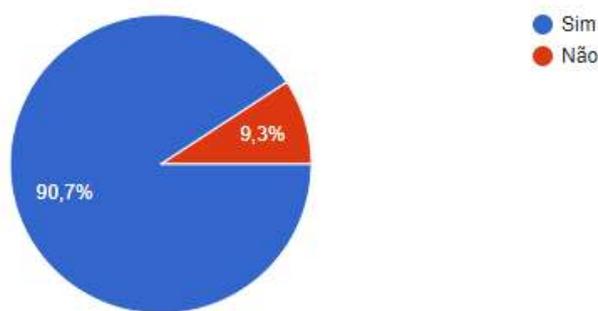


Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 70,4% das pessoas responderam 'sim'. (38 pessoas).
- 29,6% das pessoas responderam 'não'. (16 pessoas).

A conscientização sobre a semana global de 4 dias é notável, com 70,4% dos respondentes afirmando ter conhecimento sobre essa iniciativa. Esse dado é vital, pois indica um nível considerável de informação disponível entre os participantes, o que pode influenciar diretamente suas opiniões e atitudes em relação à proposta.

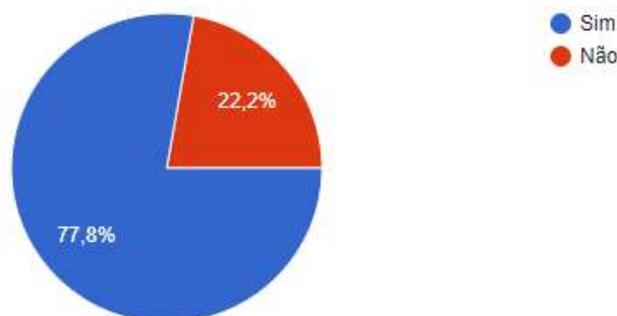
Gráfico 7: Você acredita que, se aplicado, esse modelo traria benefícios para os colaboradores?



Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 90,7% das pessoas responderam 'sim'. (49 pessoas).
- 9,3% das pessoas responderam 'não'. (5 pessoas).

Gráfico 8: Você acredita que, se aplicado, esse modelo traria benefícios para as empresas?



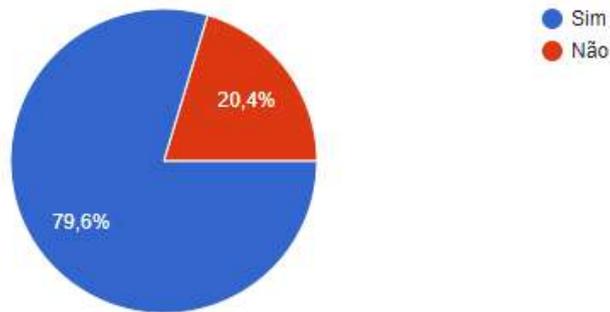
Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 77,8% das pessoas responderam 'sim'. (42 pessoas).
- 22,2% das pessoas responderam 'não'. (12 pessoas).

Uma das conclusões mais significativas é a percepção positiva sobre os benefícios potenciais tanto para os colaboradores quanto para as empresas. A esmagadora maioria (90,7%)

acredita que a implementação da semana de 4 dias traria benefícios para os colaboradores, enquanto 77,8% acreditam que também beneficiaria as empresas. Essa inclinação positiva sugere uma receptividade considerável a essa mudança no ambiente de trabalho.

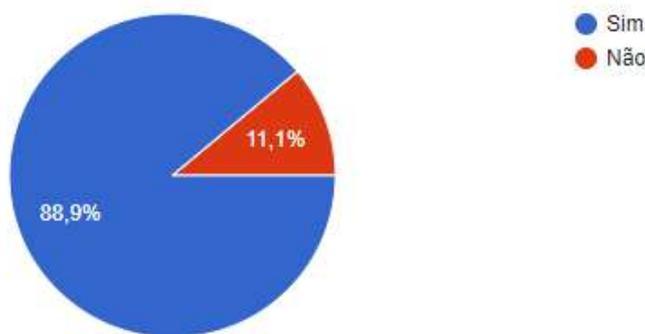
Gráfico 9: Você acredita que a redução da jornada de trabalho aumentaria a produtividade dos colaboradores?



Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 79,6% das pessoas responderam 'sim'. (43 pessoas).
- 20,4% das pessoas responderam 'não'. (11 pessoas).

Gráfico 10: Você acredita que a redução da jornada de trabalho pode melhorar a qualidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores?

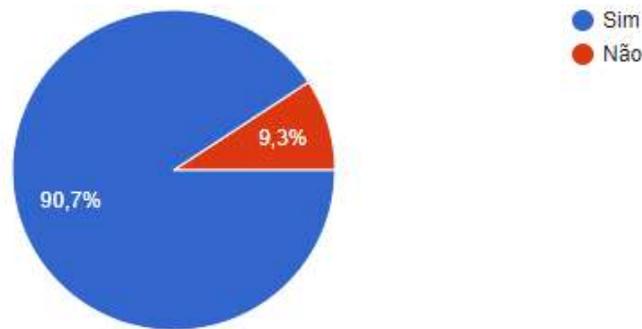


Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 88,9% das pessoas responderam 'sim'. (48 respostas).
- 11,1% das pessoas responderam 'não'. (6 respostas).

A análise das crenças dos participantes sobre a produtividade e qualidade de vida reforça essa inclinação positiva. A maioria (79,6%) acredita que a redução da jornada de trabalho aumentaria a produtividade dos colaboradores, e uma parcela ainda maior (88,9%) acredita que essa mudança poderia melhorar a qualidade de vida e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Gráfico 11: Você gostaria de participar desse modelo de trabalho reduzido?



Fonte: Elaborado pelos autores.

- 54 respostas totais.
- 90,7% das pessoas responderam 'sim'. (49 pessoas)
- 9,3% das pessoas responderam 'não'. (5 pessoas).

Além disso, a disposição expressa por 90,7% dos respondentes em participar de um modelo de trabalho reduzido destaca a aceitação potencial dessa proposta pela força de trabalho. Essa resposta positiva pode ser interpretada como um sinal de que os profissionais estão abertos a experimentar novos modelos que promovam uma maior harmonia entre trabalho e vida pessoal.

Portanto, destaca-se que a maioria dos participantes expressa a convicção de que a redução da jornada de trabalho de 5 para 4 dias úteis seria benéfica tanto para os colaboradores quanto para as empresas. Os dados indicam um consenso sobre os potenciais impactos positivos, como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e possíveis ganhos de produtividade. Vale ressaltar que essa percepção alinhada pode ser um indicativo relevante para considerações futuras sobre políticas de gestão do tempo e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A semana de trabalho de quatro dias é uma tendência emergente que tem o potencial de transformar o mundo do trabalho. Os resultados preliminares de experiências em diferentes países apontam para benefícios tangíveis, como melhorias no bem-estar dos funcionários, aumento da produtividade e redução do absenteísmo. Esses resultados sugerem que a redução da jornada de trabalho pode ser uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

No entanto, é importante ressaltar que a adoção da semana de trabalho de quatro dias apresenta desafios que precisam ser considerados. Um desafio importante é a necessidade de uma mudança cultural, pois a jornada de trabalho de cinco dias está profundamente enraizada na cultura do trabalho ocidental. Outro desafio é a necessidade de flexibilidade, pois a implementação

da semana de trabalho reduzida pode variar de acordo com as necessidades específicas de cada empresa e setor.

Apesar dos desafios, a semana de trabalho de quatro dias tem o potencial de ser uma mudança positiva para o mundo do trabalho. Ao proporcionar mais tempo para os funcionários se recuperarem do estresse, cultivar hobbies e interesses pessoais, e passar tempo com a família e os amigos, a semana de trabalho de quatro dias pode levar a uma melhora no bem-estar, na produtividade e na satisfação no trabalho.

A análise dos resultados da pesquisa de opinião realizada revela uma percepção positiva em relação à semana global de 4 dias. A maioria dos participantes acredita que essa mudança traria benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas, incluindo aumento da produtividade, melhoria da qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, a disposição expressa por 90,7% dos respondentes em participar de um modelo de trabalho reduzido destaca a aceitação potencial dessa proposta pela força de trabalho.

Estes dados sugerem que a semana global de 4 dias é uma iniciativa com potencial de gerar impactos positivos no mundo do trabalho. No entanto, é importante ressaltar que a implementação dessa mudança deve ser feita de forma cuidadosa e planejada, considerando as especificidades de cada empresa e setor.

Com base nos resultados apresentados, é possível concluir que a semana de trabalho de quatro dias é uma tendência promissora que tem o potencial de transformar o mundo do trabalho. No entanto, para garantir sua implementação bem-sucedida, é importante que as empresas e os governos trabalhem juntos para superar os desafios e aproveitar os benefícios potenciais dessa mudança.

E com base nas considerações apresentadas, são feitas as seguintes recomendações para a implementação da semana de trabalho de quatro dias:

- Realizar uma avaliação cuidadosa dos desafios e oportunidades: É importante que as empresas avaliem cuidadosamente os desafios e oportunidades da semana de trabalho reduzida antes de adotá-la. Isso inclui considerar fatores como a cultura organizacional, a estrutura do trabalho e as necessidades dos funcionários.
- Implementação gradual: A implementação gradual da semana de 4 dias pode ajudar a minimizar os desafios e garantir o sucesso da mudança. Isso pode incluir começar com um período piloto ou oferecer a opção de trabalhar com uma jornada reduzida.
- Apoio dos líderes: O apoio dos líderes é essencial para o sucesso da semana de 4 dias. Os líderes devem comunicar claramente os benefícios da mudança e fornecer treinamento e suporte aos funcionários.

Além destas recomendações, é importante que as empresas e os governos trabalhem juntos para criar um ambiente favorável à implementação da semana de trabalho de quatro dias.

Isso inclui a adoção de políticas públicas que incentivem essa mudança, como a regulamentação de jornadas de trabalho mais flexíveis e a redução de custos trabalhistas.

A semana de trabalho de quatro dias é uma mudança significativa que pode ter um impacto profundo no mundo do trabalho. Com a devida atenção e planejamento, esta mudança pode ser implementada de forma bem-sucedida e gerar benefícios para todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

**Semana de 4 Dias Brasil.** Disponível em: <<https://www.4dayweekbrazil.com/>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

**Teoria Geral da Administração.** Disponível em: <[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3\\_2013-2/Modulo\\_2/Teoria\\_Geral%20\\_Administracao/material\\_didatico/TGA%20Revisado%20Final%20Grafica%2028-06-11.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_2/Teoria_Geral%20_Administracao/material_didatico/TGA%20Revisado%20Final%20Grafica%2028-06-11.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2023. Páginas 29-42.

FGV PORTAL. **Após nova piora na margem, produtividade do trabalho fecha o ano de 2022 em queda.** Disponível em: <<https://portal.fgv.br/artigos/apos-nova-piora-margem-productividade-trabalho-fecha-ano-2022-queda>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

MEIO & MENSAGEM. **Burnout e transformação: relatos de três mulheres que tiveram a síndrome.** Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/burnout-e-transformacao-relatos-de-tres-mulheres-que-tiveram-a-sindrome>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

CROWD BR. **Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: como priorizar sua saúde para obter sucesso profissional.** Disponível em: <<https://blog.crowd.br.com/equilibrio-trabalho-vida-pessoal/>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

CRESWELL, J. W. (2009). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf)>. Acesso em: 21 de nov. 2023.

SPIEGEL, M. R. **Estatística. 3ª ed.** São Paulo: Makron Books, Acesso em: 20 de nov. 2023.

Devore, J. L. **Probabilidade e Estatística para Engenharia e Ciências.** Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/claude/files/2020/09/Probalidade-e-Estatistica-para-Engenharia-e-Ciencias-Devore.pdf>>. Acesso em: 20 de nov. 2023.

G1. **Semana de 4 dias de trabalho: veja como funciona nas empresas que já adotaram.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e->

emprego/noticia/2021/07/08/semana-de-4-dias-de-trabalho-veja-como-funciona-nas-empresas-que-ja-adotaram.ghml>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

FORBES BRASIL. **Como a semana de 4 dias úteis pode mudar nosso estilo de vida.** Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbeslife/2023/08/como-a-semana-de-4-dias-uteis-pode-mudar-nosso-estilo-de-vida/>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

REMESSA ONLINE. **Semana de 4 dias de trabalho.** Disponível em: <<https://www.remissaonline.com.br/blog/semana-de-4-dias-de-trabalho/>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

O GLOBO. **Semana de trabalho de 4 dias: veja países que testam o modelo.** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2023/10/10/semana-de-trabalho-de-4-diasveja-paises-que-testam-o-modelo.ghml>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

TANGERINO. **Semana de 4 dias.** Disponível em: <<https://tangerino.com.br/blog/semana-de-4-dias/>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

EXAME. **Semana de 4 dias: 80% dos brasileiros gostariam de ter jornada de trabalho reduzida.** Disponível em: <<https://exame.com/carreira/semana-de-4-dias-80-dos-brasileiros-gostariam-de-ter-jornada-detrabalho-reduzida/>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

FORBES BRASIL. **Estudo tem resultados encorajadores sobre semana de trabalho de quatro dias.** Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2022/12/estudo-tem-resultados-encorajadores-sobre-semana-detrabalho-de-quatro-dias/>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

CNN Brasil. **Semana de trabalho de quatro dias pode se tornar realidade.** Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/entretenimento/semana-de-trabalho-de-quatro-dias-pode-se-tornarrealidade/>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

JORNAL DA USP. **Pesquisa inglesa mostra que redução da jornada de trabalho não afeta produtividade.** Disponível em: <<https://jornal.usp.br/campus-ribeirao-preto/pesquisa-inglesa-mostra-quereducacao-da-jornada-de-trabalho-nao-afeta-productividade/>>\. Acesso em: 20 de nov. 2023.

Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP). **Profissionais são a favor da jornada reduzida.** Disponível em: <<https://crasp.gov.br/admpro//site/materias-em-destaque/profissionais-sao-a-favor-da-jornada-reduzida>>\. Acesso em: 24 nov. 2023.

4 Day Week Brazil. **Exame: Brasil terá teste para semana de 4 dias de trabalho - saiba como vai funcionar.** Disponível em: <<https://www.4dayweekbrazil.com/post/exame-brasil-ter%C3%A1-teste-para-semana-de-4-dias-de-trabalho-saiba-como-vai-funcionar>>\. Acesso em: 24 nov. 2023.

O Globo. **Brasil vai testar semana de quatro dias de trabalho: o que os funcionários fazem nas horas vagas.** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2023/05/brasil-vai->



testar-semana-de-quatro-dias-de-trabalho-o-que-os-funcionarios-fazem-nas-horas-vagas.ghtml>\.  
Acesso em: 24 nov. 2023.

iG Economia. **Semana de trabalho de quatro dias: Brasil vai testar novo modelo.** Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/2023-05-24/semana-trabalho-quatro-dias-brasil.html>>\. Acesso em: 24 nov. 2023.

Estadão. **Semana de quatro dias de trabalho.** Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/amp/economia/sua-carreira/semana-de-quatro-dias-de-trabalho/>>\. Acesso em: 24 nov. 2023.

G1 Globo. **Saúde melhor, menos gastos, maior produtividade: os relatos do teste da semana de quatro dias de trabalho no Reino Unido.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2023/10/01/saude-melhor-menos-gastos-maior-productividade-os-relatos-do-teste-da-semana-de-quatro-dias-de-trabalho-no-reino-unido.ghtml>>\. Acesso em: 24 nov. 2023.

## UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA MISTA: UM ESTUDO DE CASO.

Elias Santos Rodrigues do Nascimento. elias.nascimento@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Paula Rawanny Camilo do Carmo Queiróz. paula.queiroz@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco, DSc. miriam.pacheco@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Francisco de Assis Bandeira Alves, MSc. francisco.alves@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

A pesquisa retratada a seguir se refere a realização de um estudo de caso sobre a Universidade Corporativa de uma das maiores empresas brasileiras de limpeza urbana de economia mista, com a finalidade de analisar sua contribuição para o serviço prestado pela instituição corporativa de ensino, onde é verificado quanto às disposições e ampliação das atividades elaboradas por meio das condições e estruturas fornecidas pela Universidade Corporativa em questão. Ainda, o estudo de caso em pauta visa uma apresentação do funcionamento geral da universidade corporativa, em comparação ao comportamento e de modo a ser analisado as vertentes que levaram à sua origem, assim como as motivações para que a mesma continue a existir, em meio aos desafios e recursos tecnológicos de auxílio para a aprendizagem social e profissional do presente período. Em meio às eventuais dúvidas sobre o conceito de universidade corporativa e sobre sua existência, o documento visa entregar os apoios dos quais estas universidades se apoiam, de forma a destrinchar ao máximo a sua complexidade para maior compreensão de sua função dentro e fora do mercado de trabalho e suas exigentes demandas quanto à qualificação profissional e capacitações técnicas, além das comportamentais. Seguida de um questionário, a pesquisa foi realizada graças à contribuição de informações e dados fornecidos pelas principais representantes da Área de Aprendizagem e de Gestão da empresa, sendo uma via de mão dupla para a reflexão e desenvolvimento de melhorias internas no sistema de ensino geral, assim como uma contribuição na análise estratégica administrativa de cunho estudantil para a realização e conclusão dos dados a seguir quanto ao aproveitamento parcial e/ou total das atividades realizadas pelos colaboradores. A presente pesquisa traz, ainda, perspectivas de diferentes empresas aderentes ao ensino, por meio de seus colaboradores, trazendo discussões críticas quanto à sua funcionalidade interligada com a estrutura que as corporações estão trabalhando, a fim de uma maior análise quanto à sua capacidade não somente de ensinar, como também das condições de ensino, seguido das considerações e agradecimentos finais quanto à realização e análise do trabalho atual e a todos os envolvidos nele.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa. Metodologia de Ensino. Qualificação Profissional. Ensino e Aprendizagem.

### ABSTRACT

The research portrayed below refers to the realization of a case study on the Corporate University of one of the largest Brazilian mixed economy urban cleaning companies, with the purpose of analyzing its contribution to the service provided by the corporate teaching institution, where it is verified regarding the dispositions and expansion of the activities elaborated through the conditions and structures provided by the Corporate University in question. Still, the case study in question

aims to present the general functioning of the corporate university, in comparison with the behavior and in order to analyze the aspects that led to its origin, as well as the motivations for it to continue to exist, in the midst of to the challenges and technological resources to help social and professional learning in the present period. Amid any doubts about the concept of a corporate university and its existence, the document aims to provide the support these universities rely on, in order to unravel their complexity as much as possible for a better understanding of their role inside and outside the job market. work and its demanding demands regarding professional qualification and technical skills, in addition to behavioral skills. Followed by a questionnaire, the survey was carried out thanks to the contribution of information and data provided by the main representatives of the Learning and Management Area of the company, being a two-way street for the reflection and development of internal improvements in the general education system, as well as a contribution in the strategic administrative analysis of a student nature for the realization and conclusion of the following data regarding the partial and/or total use of the activities carried out by the collaborators. This research also brings perspectives from different companies that adhere to teaching, through their collaborators, bringing critical discussions regarding its functionality interconnected with the structure that corporations are working on, in order to a greater analysis regarding its capacity not only of teaching, as well as the teaching conditions, followed by final considerations and thanks regarding the realization and analysis of the current work and to all those involved in it.

**Keywords:** Corporate University. Teaching Methodology. Professional Qualification. Teaching and Learning.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo dos impactos causados por uma Universidade Corporativa (UC) situada em uma organização de economia mista, analisando as atividades desempenhadas pela estrutura de ensino, as dificuldades percebidas por sua liderança e a visão de seus servidores.

Ainda, desenvolver-se-á uma análise quanto à diferença entre a universidade tradicional e a universidade corporativa, para contribuir com uma melhor compreensão do tema para àqueles que se interessem, principalmente diante das dificuldades em manter a estrutura de uma universidade corporativa, de acordo com a realidade vivenciada por seus colaboradores que, de todo modo, interfere em sua motivação para uma maior aprendizagem com abordagens contínuas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, interferindo diretamente em suas relações com os seus clientes internos e externos, assim como nos resultados gerais que a empresa possa alcançar em prol de seus objetivos e de uma cultura organizacional mais alinhada para com os seus colaboradores.

A percepção do resultado do estudo se dá com base na perspectiva dos colaboradores, assim como na pesquisa em geral, quanto à sua efetividade, em meio à distinção entre o resultado assegurado pela visão organizacional e a visão do mercado de trabalho, trazendo à tona críticas construtivas que possam ser valorizadas para as ações futuras que englobam o funcionamento da universidade corporativa e suas alternativas que presam por agregar valor à operação para melhoria do resultado da organização como um todo, considerando o comportamento dos colaboradores e a contribuição dos impactos positivos nos processos organizacionais como um todo.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Entrevista com as gestoras

Nas perguntas de 3 a 7 foram levantadas informações a respeito da Universidade, passando por sua origem, transformações, qual o seu estado atual, a quem é destinado os treinamentos e qual é o seu real objetivo.

Educação é um pilar fundamental para o desenvolvimento humano em todos os seus aspectos, seja ele pessoal ou profissional. Para empresas, investir na educação de seus funcionários é um método eficaz de aprimorar suas habilidades e competências, consequentemente aumentando o engajamento e motivação dos mesmos ao desempenharem suas funções. (EBOLI, 2014)

No entanto, mesmo com conhecimento sobre sua importância, a educação é deixada em segundo plano pelo setor estratégico na organização avaliada, dando prioridade para outras questões que apresentem caráter de maior urgência. Sendo perceptível traços de insegurança em relação ao trabalho desempenhado pelos responsáveis da estrutura de ensino, diante dos fatos mencionados, pois, correm o risco de perder o espaço que possuem a sua disposição a qualquer momento, sem maiores explicações conforme foi revelado. Ainda há a pressão constante ocasionada por um cenário de grande volatilidade e incerteza, que mesmo diante da pouca importância que é dada a pauta, a qualquer momento elas podem ser acionadas para responder um acidente que porventura venha a ocorrer com os colaboradores, apresentando os registros do trabalho executado.

A falta da educação na organização pode afetar negativamente os resultados da empresa, fazendo com que seus colaboradores fiquem desmotivados, desatualizados em relação ao mercado e como menor desempenho, tornando-a incapacitada de alcançar os resultados estipulados e perdendo sua competitividade.

Evidentemente, é preciso destacar que se trata de uma empresa de economia mista, que possui o município como o seu maior provedor financeiro. Fator que torna muito de seus processos engessados devido a elevada burocracia existente, e os recursos limitados que são providos, pré-definidos a cada início de exercício, o que reduz drasticamente o poder de ação da gestão da universidade. Não sendo assim, possível comparar sua estrutura com a de outras organizações, como as que estão presentes em empresas privadas, por exemplo.

Porém, há exemplos a serem seguidos de instituições públicas/mistas que apresentam setores educacionais de alta performance e podem servir como influência positiva para a mudança de paradigma dentro da organização.

Um ponto a ser destacado é a fala da Gerente sobre o burocrático processo de solicitação para abertura de treinamentos, e a ausência de mapeamento da rotina de sua prática, que poderia auxiliá-la na realização da ação que foge de sua área de domínio. Torna-se notório um buraco na gestão de conhecimento praticada pela organização, que não dispõe de um material adequado para

guiar seu profissional na prática de uma tarefa de rotina associada a outro setor, e que não possui necessariamente ligação alguma com a deficiência orçamentária apresentada, tendo em vista que não é necessário a contratação de pessoal ou novos gastos.

Lembrando que a gestão do conhecimento é de suma importância para os processos organizacionais, auxiliando as organizações a aproveitarem ao máximo os conhecimentos, habilidades, competências e experiências de seus integrantes, produzindo vantagem competitiva.

No que tange às ações realizadas pela universidade em análise, é possível pontuar três funções principais, descritas pelas gestoras das perguntas de 11 a 17.

Primeiramente, a integração dos novos colaboradores, conforme dito pelas gestoras, é um dos papéis educacionais realizados pela UC a apresentação inicial da empresa, seus setores, divisão, estrutura, normas, regras, manual de conduta e atividades que são praticadas. A ambientação é fundamental para a adaptação ao novo colaborador, auxilia no entendimento e assimilação das políticas, processos e cultura da empresa de forma mais rápida e eficiente, consequentemente aumentando a produtividade. Sendo feita de forma correta, pode ajudar a evitar falhas e assim aumentar a satisfação do pessoal.

A propósito, tratando-se da integração que é primordial para o entendimento de processos, políticas, missão, visão e disseminação de valores da instituição, outro assunto abordado foi a cultura empresarial. Que aparentemente no atual momento, não é seguida com unanimidade por todos os integrantes da empresa, no ponto de vista das entrevistadas em seu relato na pergunta 28.

Algo que pode se tornar crítico a longo prazo para a empresa, gerando uma série de consequências negativas como: falta de alinhamento, rotatividade de funcionários, baixo engajamento e falta de identidade.

Como segunda função, temos os treinamentos que são estruturados, avaliados e aplicados pela UC para os funcionários. Na teoria uma universidade corporativa busca através de suas ações, promover de forma benéfica, o desenvolvimento do colaborador com conhecimentos que poderão ser utilizados por ele para agregar valor à sua vida profissional e pessoal, contribuindo com a organização no atingimento de seus objetivos estratégicos. Porém, o que foi verificado durante a entrevista é que atualmente os treinamentos ofertados pela instituição são em sua grande maioria os de caráter “obrigatório”, que são fundamentais para o exercício das funções de seu pessoal, e precisam estar em dia para possíveis vistorias ocasionadas por acidentes de trabalho. Essa prática lembra bastante o trabalho praticado pela estrutura que antecede o sistema das universidades corporativas, os centros de T & D – Treinamento e Desenvolvimento.

Prosseguindo no segundo tópico, observa-se a definição dos instrutores/professores/palestrantes para ministrar as aulas da UC. Os treinamentos não possuem profissionais específicos definidos, as aulas são lecionadas pelos próprios colaboradores da organização que possuem experiência/competência o suficiente. Entretanto, há algumas peculiaridades nesse processo.

Os funcionários que exercem a função de instrutor não recebem acréscimo algum em seus vencimentos pela realização do serviço, fato que pode ser prejudicial ao ensino prestado para os demais, tendo em vista que o profissional encarregado pode realizar a tarefa com má vontade, pela desvalorização demonstrada pela empresa. Outra questão é a disponibilização dos profissionais por seus superiores diretos, como já foi dito acima a cultura da organização não é tão bem disseminada por todo âmbito da organização, o que faz com que ocorra “falácias” em detrimento da cessão do profissional.

A última prática da UC está relacionada aos eventos realizados interna e externamente na organização. Como dito anteriormente, pode haver uma certa falta de cooperação por parte dos outros setores no desenvolvimento das atividades acadêmicas da UC, dessa forma, a liderança da unidade de ensino precisa aproveitar esse espaço de organização dos eventos para se aproximar das demais partes que compõem a organização e conseguir uma maior cooperatividade dos mesmos, visto que a colaboração de todos é essencial para uma universidade corporativa funcional.

Tratando-se de trabalho em equipe, temos os diretores, que segundo as participantes da entrevista não são ativamente participativos nas atividades praticadas pelo departamento. Diante do que foi pronunciado pelas mesmas, talvez, uma participação mais incisiva poderia elevar a moral dos integrantes do setor para uma melhor execução das atividades com o valor percebido do apoio vindo de seus superiores, reduzindo a sensação de instabilidade.

Por fim, nas perguntas 26 e 27, no questionamento em relação a uma frase citada por diversas pessoas presentes na empresa que supostamente retrata uma predisposição da organização a valorizar mais os bons relacionamentos do que a competência técnica/profissional. Prática comumente realizada por negócios de família, que atuam de forma mais informal, possuem em sua grande maioria diversos familiares e conhecidos em seu quadro de funcionários, com um molde de gestão que beira a informalidade. As gestoras confirmaram a existência dessa relação na empresa, e que preferem dessa forma, apesar das controvérsias que podem ser ocasionadas nesse modelo de gestão, como o caso de apadrinhamento mencionado durante a entrevista. Questionadas se isso implicaria de alguma forma isso poderia atenuar negativamente o trabalho realizado pela UC, tendo em vista que a estrutura fundamentalmente busca melhorias constantes para a organização como um todo, ambas afirmaram que não enxergam problemas.

A pesquisa conta com uma amostragem da população total de colaboradores que usufruem da divisão de ensino fornecida dentro da organização observada, para coletar informações sobre a percepção dos mesmos em relação à universidade corporativa e sua contribuição para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Envolve-se na análise, outros grupos semelhantes externos à organização, utilizados como comparativo das medidas adotadas em diferentes universos, para potencializar os resultados gerados. As questões estão relacionadas ao desempenho, à satisfação e à visão de valor agregado pela universidade corporativa e empresa.

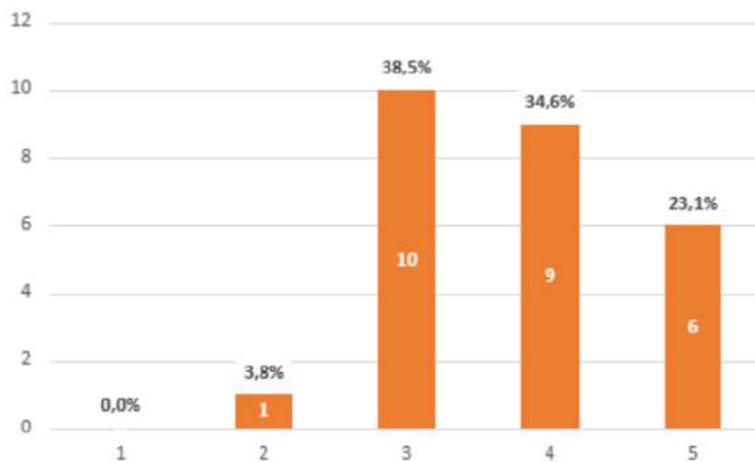
## Questões Investigativas

### Valor da UC

As questões do número 1 ao 4 foram estabelecidas com o propósito de avaliar o pensamento do participante da pesquisa em relação a Universidade Corporativa, se ele realmente prestigia a estrutura de ensino, considera válida as suas práticas e o valor que agrega ao desenvolvimento de suas funções dentro da organização.

Na questão 1 foi perguntado qual a opinião do participante em relação a Universidade Corporativa existente em sua unidade de trabalho.

Gráfico 1 - Opinião sobre a UC da sua empresa

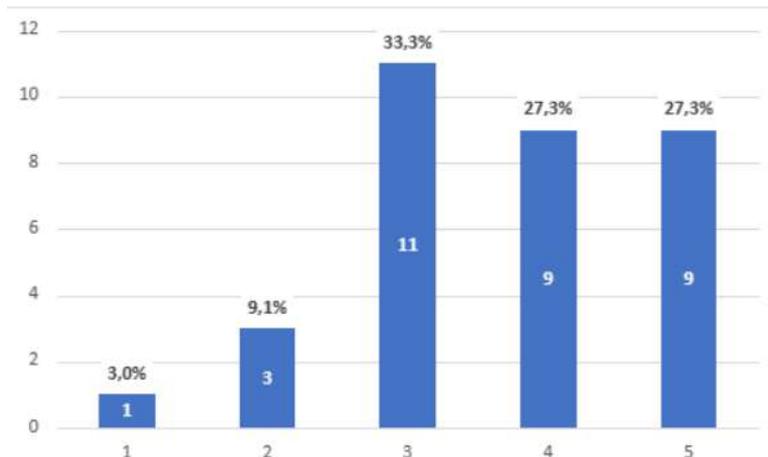


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

O gráfico 1 refere-se as respostas obtidas para a questão 1, representando a opinião dos participantes da empresa estudada. Das 26 respostas, 10 pessoas (38,5%) forneceram avaliação 3 para a Universidade Corporativa de sua organização. Outros 9 questionados (34,6%) avaliaram com nota 4, e 6 indivíduos (23,1%) sinalizaram a nota 5 para a unidade de ensino. Uma pessoa avaliou com nota 2.

É possível a interpretação de que, por mais que exista uma universidade corporativa nas empresas, nem todos os seus colaboradores a conhecem, permitindo uma brecha quanto ao seu objetivo dentro da empresa, visto que a mesma deve ser de grande valia para, principalmente, aqueles que na organização trabalham. Portanto, deve-se fazer necessária a sua atuação para estes colaboradores que poderiam, não somente obter maiores auxílios em sua jornada profissional, como também obterem maior alinhamento quanto ao que esperam da empresa, até mesmo o que podem oferecer de maior para elas.

Gráfico 2 - Opinião sobre a UC da sua empresa - Geral



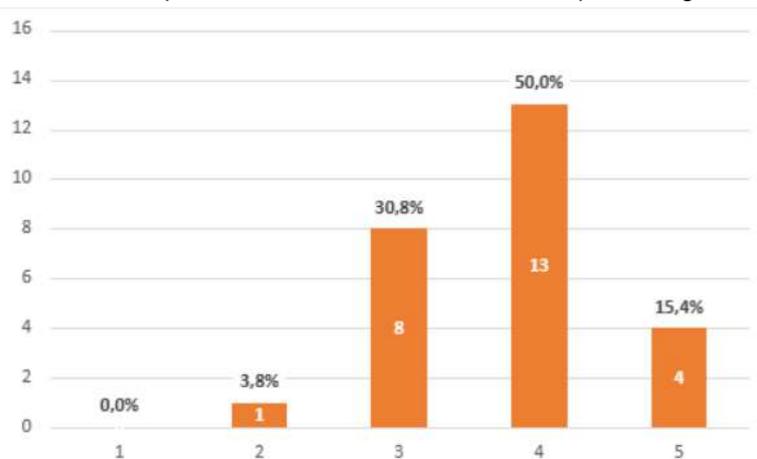
Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

O gráfico 2 representa as respostas obtidas para a questão 1, fornecida pelos participantes das demais organizações avaliadas. Das 33 respostas recebidas, 11 pessoas (33,3%) deram uma avaliação de 3. Outros 9 participantes (27,3%) avaliaram com a nota 4, enquanto 9 indivíduos (27,3%) atribuíram a nota 5 para a unidade de ensino. Esses números refletem as proporções das avaliações atribuídas pelos participantes em relação à Universidade Corporativa.

A questão 2 tem como foco avaliar os métodos de ensino utilizados pelos instrutores durante suas atividades, na visão do corpo discente.

Vale destacar novamente a importância da inserção de funcionários que estejam englobados aos valores da empresa e que, por meio dela, possam se desenvolver. Porém, se estes ainda mantiverem uma visão negativa quanto a isso, cabe à organização mostrá-los seus recursos por meio da universidade corporativa para desenvolvê-los e capacitá-los, de modo que saiam com uma formação que não deixe dúvidas quanto ao seu propósito dentro da empresa.

Gráfico 3 - Opinião sobre o método de ensino-aprendizagem

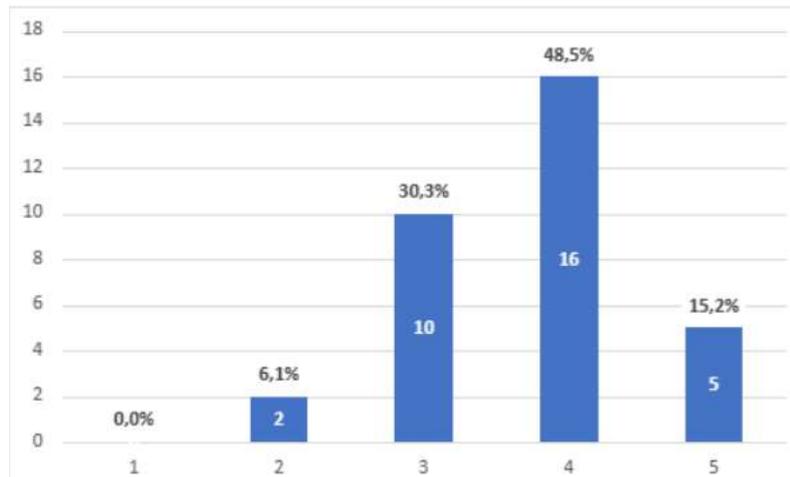


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Com base nas respostas obtidas para a questão 2 na empresa x, 13 entrevistados (50%) avaliam com nota 4 a metodologia de ensino utilizada. Outros 8 (30,8%) consideram nota 3, enquanto 4 indivíduos (15,4%) concederam avaliação máxima ao modelo adotado. Além disso, houve 1 participante (3,8%) que assinalou a nota 2.

Os métodos de ensino-aprendizagem que podem ser aplicados na organização é o que dirá, de primeira vista, sobre a eficiência da universidade corporativa. Quando esta é bem inserida no meio de seus colaboradores, então, ela é, portanto, bem-vista e com ações que possam, de fato, serem aprimoradas para dentro e fora da organização. Nesta análise, temos que, em sua maioria, os colaboradores conseguem captar bem a mensagem que é propagada pela universidade corporativa, através de seus instrutores e seus respectivos métodos de ensino.

Gráfico 4 - Opinião sobre o método de ensino-aprendizagem – Geral.

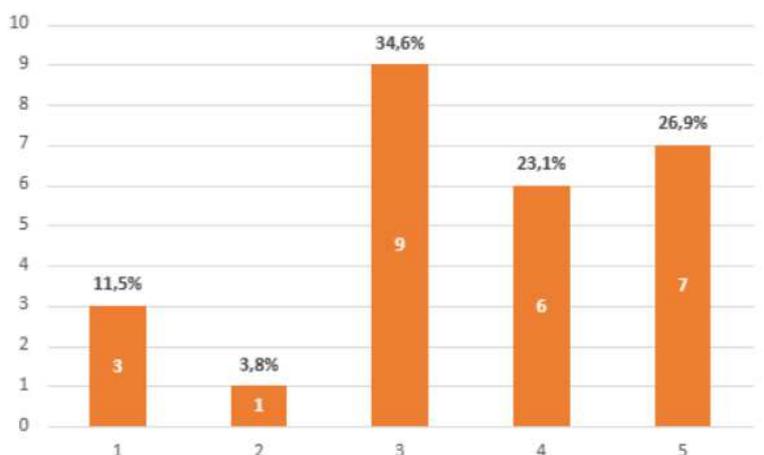


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Nas demais organizações encontrou-se proporcionalidade semelhante nas respostas. Onde dos 33 respondentes, 16 (48,5%) atribuíram na escala avaliação de valor 4. Além disso, 10 entrevistados (30,3%) avaliando com nota 3, enquanto 5 questionados (15,2%) optaram pela nota 5. Por fim, 2 pessoas (6,1%) consideraram o modelo de ensino adotado merecedor de nota 2.

A questão 3 procura obter informações referentes ao início das atividades do colaborador em sua função, verificando se ele recebeu as orientações adequadas para desempenhar seu papel com confiança.

Gráfico 5 - Orientações no início das atividades na organização.

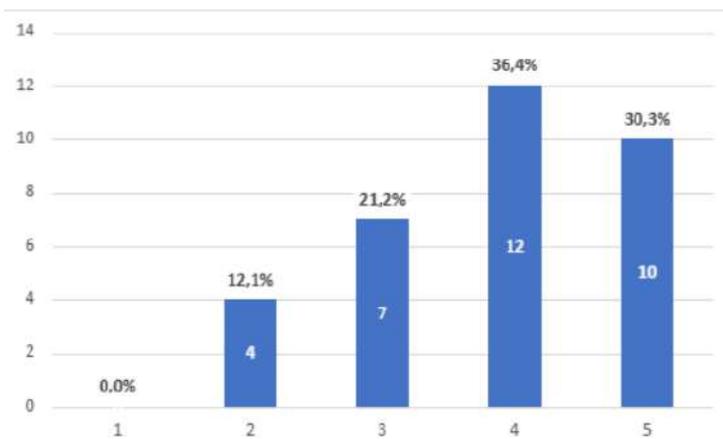


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Na empresa principal, em relação às instruções iniciais recebidas, foi observado que a avaliação de valor 3 recebeu o maior número de respostas, com 9 participantes (34,6%) escolhendo essa opção. Além disso, 7 questionados (26,9%) atribuíram a nota mais alta disponível. Outros 6 indivíduos (23,1%) deram a nota 4. Por outro lado, houve 3 participantes (11,5%) que concederam a menor nota possível, e 1 entrevistado (3,8%) avaliou com a nota 2.

Apesar dos bons métodos de aprendizagem aplicados, as organizações precisam levar em consideração como estes métodos estão sendo repassados e por quem. Neste caso, os colaboradores da própria organização são quem realiza as capacitações. No entanto, é preciso maior atenção no que diz respeito às orientações concedidas por eles mesmos. Do contrário, não há mais quem possa ensiná-los melhor, senão aquele que vivencia a realidade da empresa.

Gráfico 6 - Orientações no início das atividades na organização – Geral.

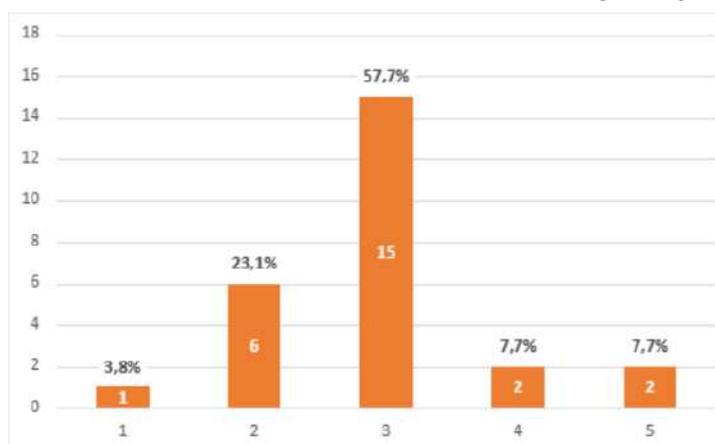


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Para a mesma questão, em outras organizações, a nota 4 foi a mais votada, com 12 respostas (36,4%) do total de participantes. Ademais, 10 perguntados (30,3%) demonstram grande satisfação com a orientação inicial recebida, fornecendo a nota máxima. Outros 7 participantes (21,2%), assinalaram a nota 3. Enquanto 4 respondentes (12,1%) avaliaram com a nota 2.

Já a questão 4 visa avaliar o conhecimento do colaborador de sua organização como um todo, identificando se ele sabe ou não as atividades que outras áreas/setores praticam. Tendo em vista que a maioria dos participantes são oriundos de empresas privadas, é possível dizer que as orientações das atividades são bem receptivas por seus capacitados.

Gráfico 7 - Conhecimento de outros setores na organização.

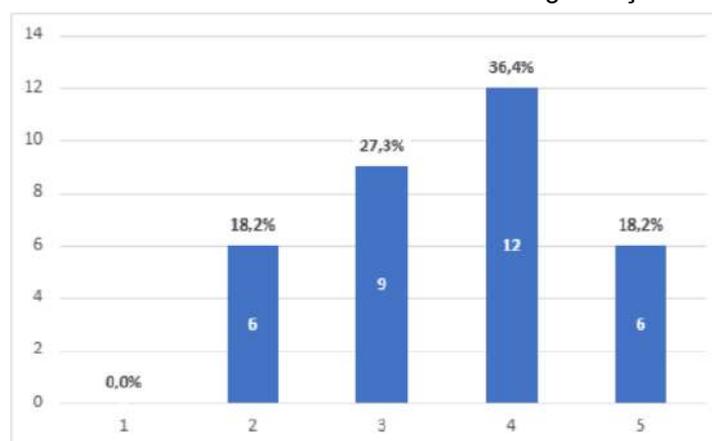


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Segundo o gráfico 7, em sua grande maioria, com 15 respostas (57,7%) os colaboradores da empresa em estudo demonstram imparcialidade no conhecimento de outras áreas em sua organização. Outros 6 participantes (23,1%) avaliam o seu conhecimento condizente a uma nota 2. Contrapondo-se a maioria, 4 pessoas (15,4%) atribuíram nota 4 e 5, sendo 2 avaliações para cada alternativa. Finalizando com 1 indivíduo (3,8%) que apresentou nota 1 em relação ao assunto abordado.

Temos aqui um belo exemplo do que se trata sobre mudar a realidade quando não a conhecemos. Por mais capacitado que um funcionário possa ser, é imprescindível que este deva conhecer o local em que esteja inserido e/ou queira realizar as mudanças, para que este possa dizer com propriedade quanto às necessidades de cada âmbito em que adentrar.

Gráfico 8 - Conhecimento de outros setores na organização – Geral.



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

No grupo de amostragem geral, observou-se que a nota 4 foi a opção mais votada, com 12 votos representando 36,4% do total. Em seguida, 9 participantes (27,3%) escolheram a opção de valor 3, indicando uma avaliação neutra em relação ao seu conhecimento da estrutura organizacional. Com uma menor quantidade de votos, as opções da escala 2 e 5 receberam a mesma proporção, com 6 participantes (18,2%) cada.

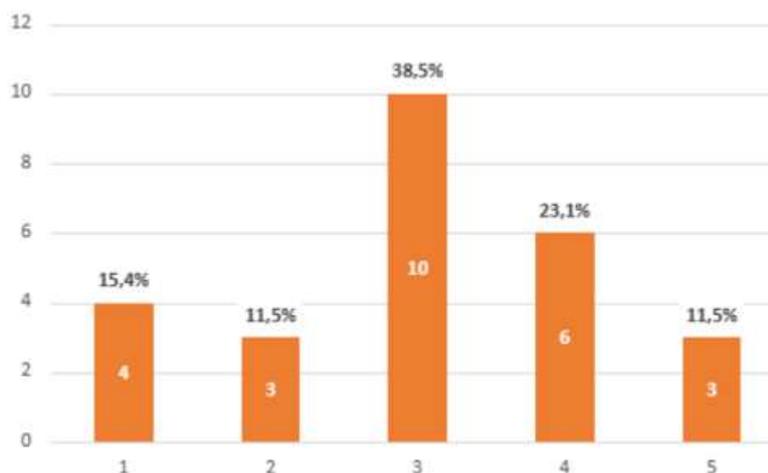
Aqui, vemos um vasto conhecimento dos colaboradores quanto aos demais departamentos da empresa em que atuam. Ainda assim, este conhecimento deve ser ampliado para entender melhor as suas necessidades e, assim, poder realizar as devidas mudanças que queiram expor.

### Visão colaborador-empresa

Nas questões 5, 6 e 11, procurou-se interpretar o sentimento do funcionário em relação à empresa que ele dispõe seus esforços. A fim de observar se ele se sente valorizado por sua contribuição, acredita que o trabalho desempenhado no momento promove o seu desenvolvimento pessoal e profissional, e se ele enxerga a possibilidade de crescimento dentro da organização.

A questão 5 procurou entender o sentimento do colaborador sobre a visão de sua importância para a empresa, avaliando a consideração quanto aos seus esforços, o pertencimento, se ele considera que faz parte de algo maior através de sua contribuição, ou se vê como alguém ou algo dispensável, substituível.

Gráfico 9 - Percepção de valor do colaborador para a empresa.

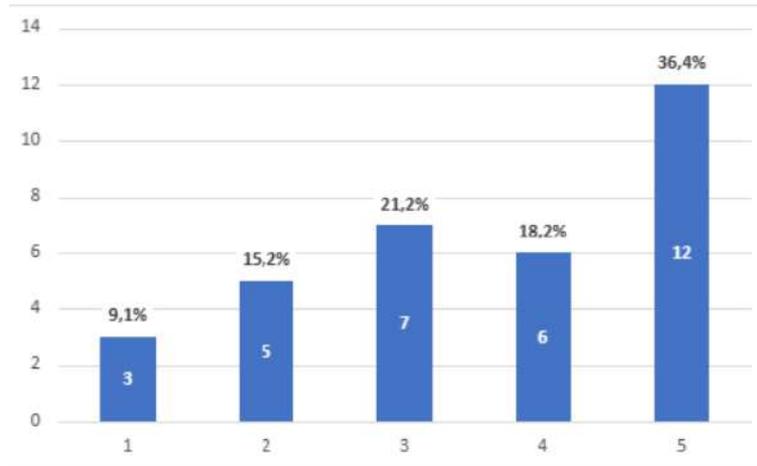


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Na empresa avaliada, a maioria dos participantes optou por se isentar ou não expressar uma opinião clara em relação à questão em análise. Um total de 10 respostas (38,5%) foram atribuídas à nota 3. Em seguida, 6 entrevistados (23,1%) escolheram a nota 4 como sua avaliação. Além disso, 4 participantes (15,4%) deram a pior avaliação possível, atribuindo a nota 1. Por fim, as opções 2 e 5 receberam uma proporção igual de 3 votos cada (11,5%).

Aqui, podemos observar um ponto crítico quanto à valorização das principais pessoas que uma empresa deveria estar com seus esforços a todo momento: os seus colaboradores. Estes, por meio da pesquisa da empresa principal em questão, nos mostram que de nada pode valer a capacitação se elas não são direcionadas, principalmente, no que diz respeito às preocupações da empresa para com o seu pessoal, visando que os resultados quantitativos estão prevalecendo mais do que os resultados qualitativos.

Gráfico 10 - Percepção de valor do colaborador para a empresa – Geral.

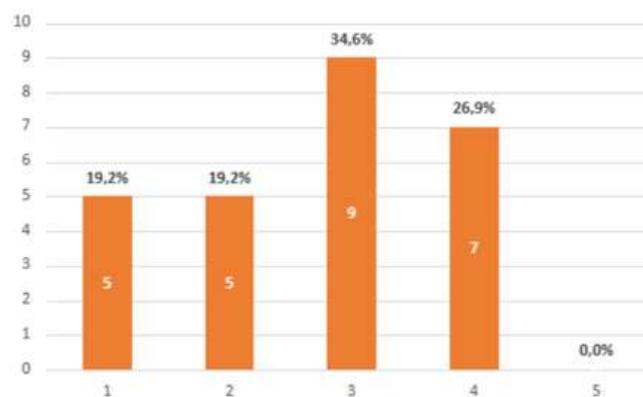


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Conforme apresentado no gráfico 10, nas demais organizações investigadas, a opção mais selecionada pelos participantes foi a nota 5, com 12 escolhas representando 36,4% do total. Essa escolha indica uma alta satisfação dos colaboradores em relação à atenção recebida. Ademais, 7 participantes (21,2%) escolheram a nota 3 como sua avaliação. Em seguida, a avaliação de valor 4 recebeu 6 escolhas (18,2%), enquanto a nota 2 foi atribuída por 5 participantes (15,2%). Concluindo, 3 respostas (9,1%) foram concedidas com a nota 1.

Na questão 6 foi perguntado ao entrevistado se ele percebe o cuidado da empresa em relação a sua evolução profissional, se existem de fato ações voltadas para o desenvolvimento do colaborador, lhe mantendo atualizado para as exigências do mercado. Nas respostas gerais da empresa, podemos observar que há uma divisão entre as empresas que estão cumprindo o seu papel de aprendizagem e investimento de pessoas e empresas que ainda precisam se dedicar para alcançar a satisfação de seus colaboradores, em prol de uma maior satisfação dos colaboradores e ambiente corporativo mais harmônico, consolidando as exigências de trabalho com os direitos dos funcionários, por exemplo, respeitando o seu período de descanso e lazer; obter estrutura que seja suficiente para proporcionar isto aos seus.

Gráfico 11 - Investimento no desenvolvimento do colaborador.



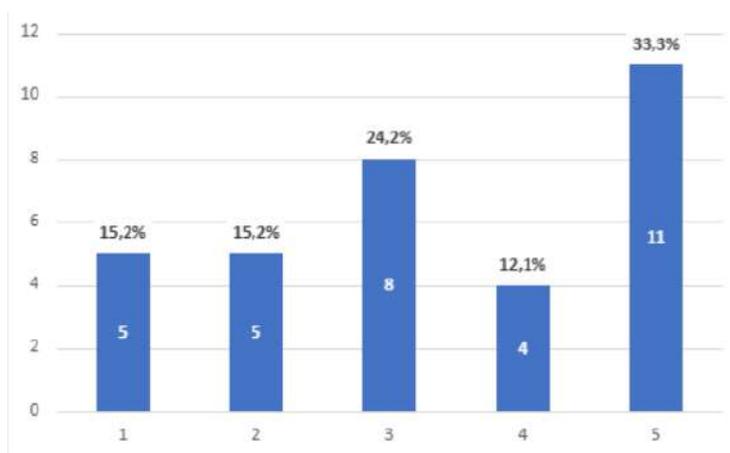
Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.



Novamente, os participantes da empresa avaliada, em sua maioria, demonstram imparcialidade quanto a questão, com 9 respostas (34,6%). Em seguida, 7 entrevistados (28,9%) avaliam de forma positiva o investimento apresentado pela organização, com uma nota 4. Por outro lado, temos 5 votos (19,2%) para cada uma das opções de menor valor 1 e 2, representando 38,4% do total das avaliações.

As respostas dessa pergunta complementam as respostas da pergunta anterior, de modo a afirmarmos a necessidade de um investimento que seja coerente com a realidade da rotina de trabalho dos colaboradores. Para que o pensamento crítico e inovador se faça presente em meios às capacitações, não podemos esquecer de que, estas farão mais eficazes com uma estrutura apropriada, capaz de desenvolver para além do ambiente de trabalho, as condições de vida e intelecto abrangente de seus colaboradores, sendo, de fato, praticáveis em sua rotina.

Gráfico 12 - Investimento no desenvolvimento do colaborador – Geral.

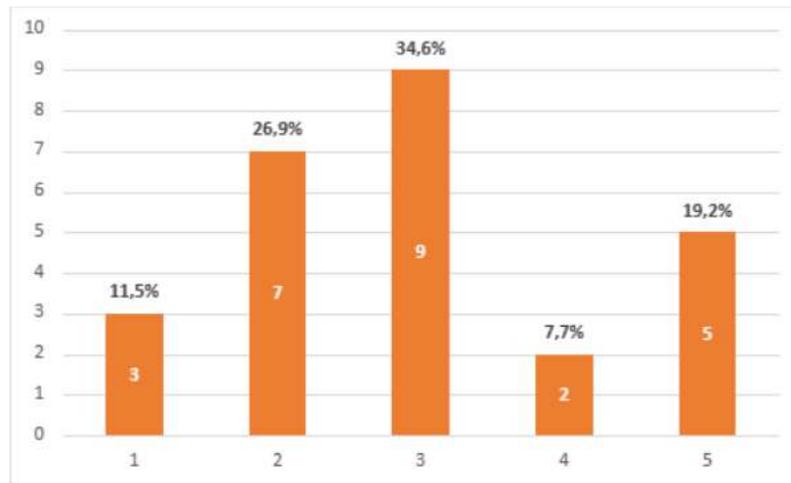


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Nas outras instituições investigadas, 11 pessoas (33,3%) atribuíram a avaliação máxima para o investimento percebido. Além disso, 8 respondentes (24,2%) optaram pela avaliação de valor 3. Em relação às avaliações negativas, a pesquisa registrou 5 escolhas (15,2%) para cada uma das opções, totalizando 30,4% do total das respostas. Finalizando, 4 integrantes (12,1%) avaliaram o investimento com a nota 4, de acordo com sua percepção.

A pergunta de número 11 tem o intuito de avaliar o plano de crescimento dentro da organização, se o colaborador realmente enxerga a possibilidade de construir carreira com as condições providenciadas pela instituição, mostrando, novamente, a necessidade similar com a pesquisa da empresa principal em questão, se tratando de seus investimentos nos colaboradores.

Gráfico 13 - Oportunidade de crescimento na organização.

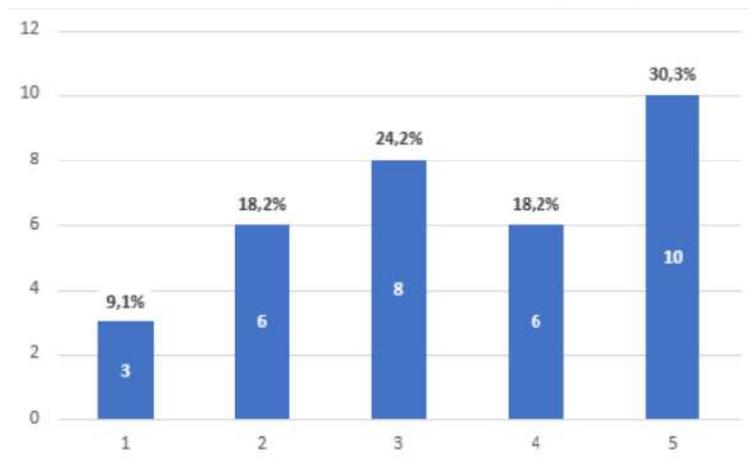


Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Ao considerar as oportunidades de crescimento na empresa estudada, 9 respondentes (34,6%) demonstraram imparcialidade em relação a essa questão. Uma quantidade considerável de respostas foi destinada a avaliações negativas, com 7 respostas (26,9%) atribuídas à nota 2 e 3 avaliações (11,5%) atribuídas à nota 1. Com um número um pouco menor de votos, as avaliações positivas receberam 5 votos (18,2%) para a avaliação máxima e 2 escolhas (7,7%) para a nota 4.

De fato, há quem prefira se manter em seu cargo por um longo tempo, se acomodando com o que a empresa tem a oferecer ao longo do tempo, porém, não é o caso para este resultado. Observamos que as oportunidades oferecidas pela empresa são precárias, com a possibilidade de não desenvolverem os seus profissionais o suficiente para que tenham a confiança deste assumir um cargo de liderança, por exemplo. Estes resultados mostram a insegurança dos colaboradores em arriscarem novos cargos que possam ser oferecidos. Da mesma forma que a empresa não repassa a confiança necessária para aqueles que já são da casa e que podem possuir conhecimentos superiores sobre a organização se comparado a alguém que pode ser contratado por fora.

Gráfico 14 - Oportunidade de crescimento na organização – Geral.



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023.

Os resultados obtidos nas demais organizações em relação à questão 11 mostram que a maioria dos participantes, com 10 respostas (30,3%), considera as oportunidades de crescimento fornecidas por suas empresas como excelentes. Além disso, 8 participantes (24,2%) atribuíram a nota 3 para essa avaliação. Houve também 6 participantes (18,2%) que selecionaram as opções 2 e 4, respectivamente. Por fim, 3 integrantes (9,1%) deram a nota 1 para as oportunidades de crescimento enxergadas.

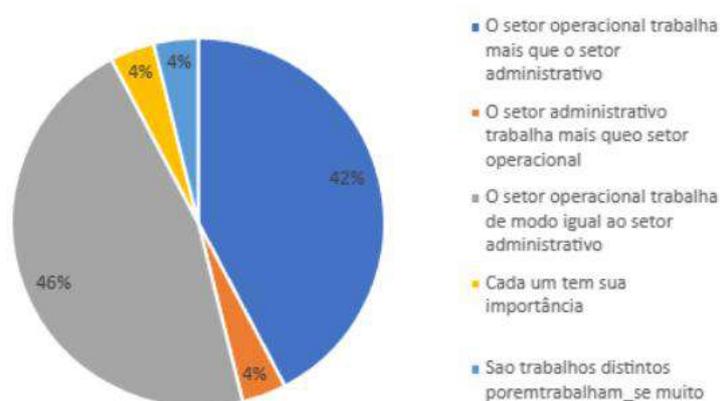
Nas demais empresas, podemos ver a variação do que realmente acontece na prática quando se trata de ir além das capacitações, praticando situações que possam se assimilar aos chamados *cross-training*<sup>1</sup>, de um modo mais econômico e otimizado para a realização do processo de prospecção dos colaboradores.

### Confirmando pontuações das Gestoras

Com as questões 7, 8, 9 e 10 procurou-se confirmar alguma das informações obtidas na entrevista com as gestoras da instituição de ensino, verificando se o mesmo comportamento é percebido em outras organizações.

A questão 7 abordou a um relato levantado durante a entrevista, onde foi dito que há dentro da organização supostamente um embate por parte dos colaboradores de diferentes áreas, que afirmam que o setor operacional trabalha mais do que o administrativo, ou vice-versa. Um levantamento com os funcionários foi realizado para verificar se realmente este é um pensamento compartilhado pela maioria.

Gráfico 15 - Operacional x Administrativo.

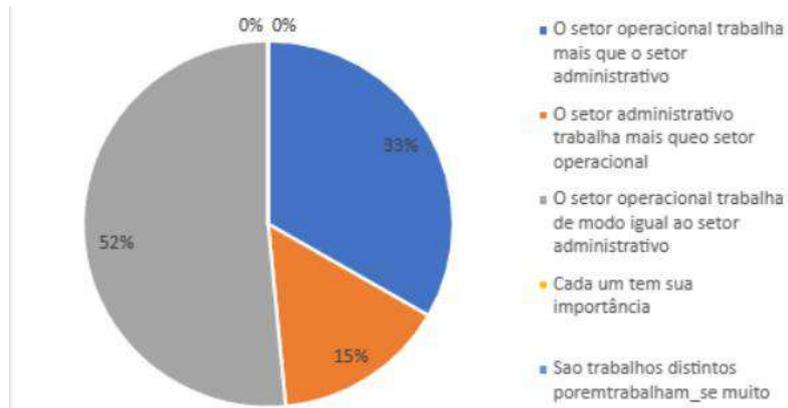


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Na empresa em observação, a maioria dos entrevistados, representando 46%, acredita que há igualdade de esforços realizados por ambas as partes, ou seja, pelo setor operacional e pelo setor administrativo. Contrapondo-se, 42% dos participantes afirmaram que sim, o setor operacional trabalha mais do que o setor administrativo. As demais opções alcançaram o percentual de 4% cada, o equivalente a 1 voto.

<sup>1</sup> Cross-training: Capacitação de funcionários para o fornecimento de suporte dentro da organização.

Gráfico 16 - Operacional x Administrativo – Geral.

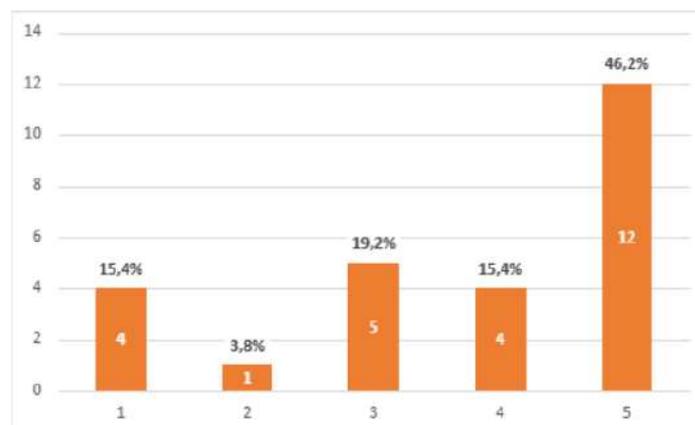


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Nas demais organizações investigadas, a maioria dos participantes da pesquisa também aponta que ambos os setores, operacional e administrativo, trabalham de forma equivalente, representando 52% das escolhas, de modo que estes estejam em consenso quanto aos esforços que são realizados e voltados a um único objetivo central da organização, sem o fator de competitividade entre os departamentos, com o reconhecimento mútuo de suas tarefas. Em seguida, 33% dos participantes indicam o setor operacional como a área de maior realização de atividades. Por outro lado, 15% afirmam que o setor administrativo trabalha mais do que o setor operacional. As demais alternativas não receberam votos dos participantes da pesquisa.

Para a questão 8, foi perguntado aos entrevistados se seus superiores imediatos incentivam a busca por conhecimento, ou outras práticas de aprendizagem que possam prover uma melhoria em seu desempenho profissional.

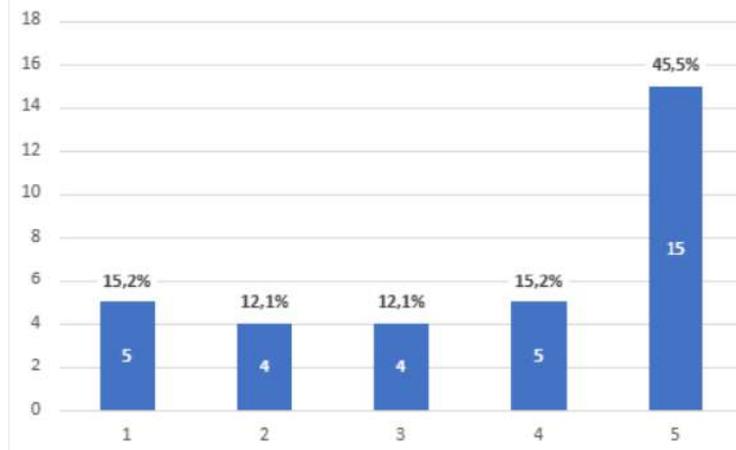
Gráfico 17 - Incentivo à aprendizagem pela liderança.



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

De acordo com os resultados apresentados no gráfico, na empresa estudada, com 12 respostas (48,2%), a maioria dos participantes avaliam como excelente o incentivo exercido por seu líder. Outros 5 questionados (19,2%) demonstram imparcialidade quanto o apoio fornecido. Para as avaliações 1 e 4, foram destinadas 4 respostas (15,4%), para cada alternativa. Ainda, houve 1 voto (3,8%) preenchido na opção de valor 2 da escala.

Gráfico 18 - Incentivo à aprendizagem pela liderança – Geral.

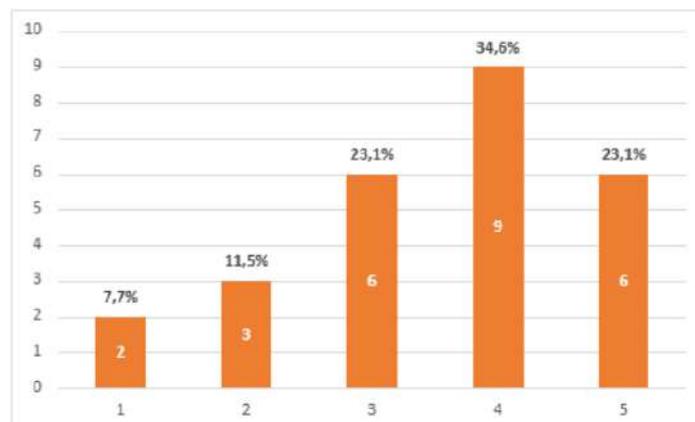


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Para os funcionários das outras instituições externas, de forma semelhante, a maioria, com 15 avaliações (45,5%), considera o incentivo proveniente de seu superior como ótimo. Houve também 5 seleções (15,2%) para cada uma das alternativas 1 e 4. Além disso, 4 pessoas (12,1%) atribuíram as notas 2 e 3 para o seu gestor.

Na questão 9 procurou-se avaliar a orientação recebida pelo funcionário ao iniciar uma nova atividade na organização, que ele não possui o hábito de realizá-la rotineiramente. Para verificar se ele considera ter recebido orientações o suficiente para elaborar bem a função demandada.

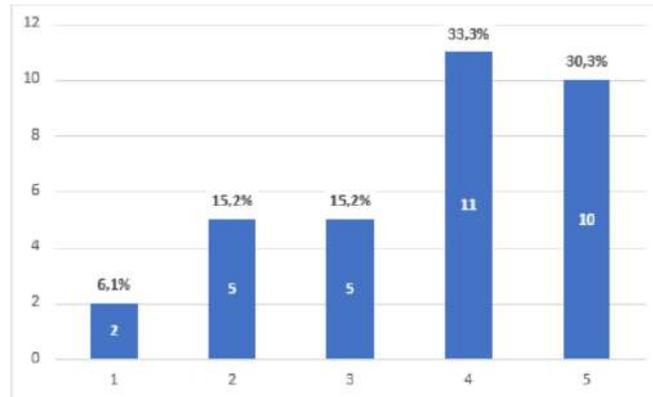
Gráfico 19 - Instruções recebidas para execução de tarefas.



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Nos resultados da empresa que fundamenta o estudo, dos 26 respondentes, 9 (34,6%) avaliaram as instruções recebidas com a nota 4. Outros 12 participantes do questionário atribuíram notas 3 e 5, com 6 respostas (23,1%) para cada uma das opções. Além disso, houve 3 votos (11,5%) concedidos à nota 2, e 2 colaboradores (7,7%) escolheram a pior avaliação possível.

Gráfico 20 - Instruções recebidas para execução de tarefas – Geral.

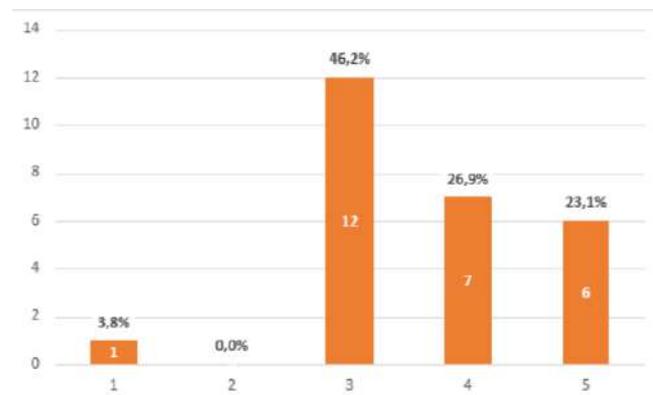


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Nas outras organizações abordadas, também foi observado que a nota 4 recebeu a maior quantidade de votos, com 11 respostas (33,3%) do total. Além disso, 10 pessoas (30,3%) atribuíram nota 5 para as orientações recebidas. As alternativas 2 e 3 obtiveram o mesmo número de votos, com 5 escolhas (15,2%) cada uma. Por fim, foram registrados 2 votos (6,1%) para a avaliação mínima possível.

Por fim, a questão de número 10 tem como objetivo verificar se a adaptação da empresa a um “novo cenário” ocasionado pela pandemia foi bem gerenciada, na visão dos colaboradores.

Gráfico 21 - Adaptação da organização durante a pandemia.



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

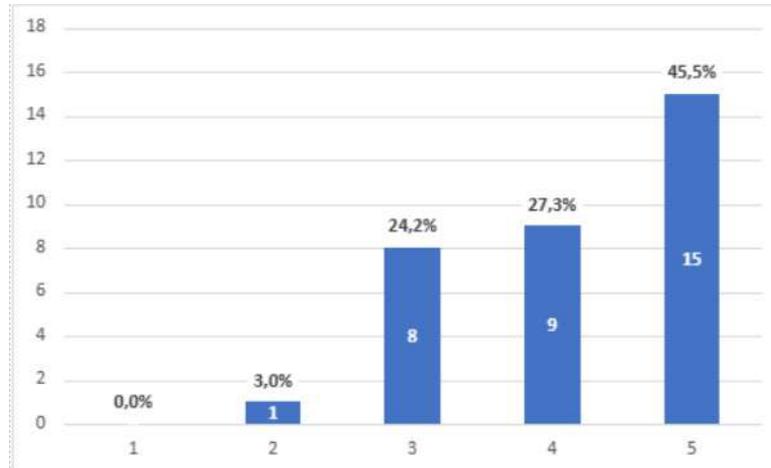
Segundo a percepção da maioria dos participantes do questionário na empresa X, a adaptação durante a pandemia foi avaliada como neutra, com 12 escolhas (46,2%). Além disso, 7 pessoas (26,9%) atribuíram a nota 4 às iniciativas da empresa durante o período pandêmico. Houve também 6 respondentes (23,1%) que consideraram as medidas tomadas como ótimas. Por outro lado, apenas 1 voto (3,8%) foi registrado para a nota 1.

Cabe ser analisado a fundo quanto às instruções - ou a falta delas - para um maior direcionamento e um melhor desempenho de trabalho. Este tipo de incerteza demonstrado pela neutralização das respostas nos leva a refletir quanto às práticas essenciais de *onboarding*<sup>2</sup> quanto

<sup>2</sup> Onboarding: Integração e adaptação de novos colaboradores na empresa.

ao que é apresentado aos colaboradores sobre a empresa e o seu próprio departamento em um todo, com uma boa introdução sobre o que deve ser cumprido pelo setor e como isso interfere nas metas da organização.

Gráfico 22 - Adaptação da organização durante a pandemia – Geral.:



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Para as demais empresas analisadas, foi observado um cenário diferente. A maioria dos colaboradores, com 15 respostas (45,5%), avaliou como excelente a atuação de suas empresas durante a pandemia. Outros 9 participantes (27,3%) consideraram as ações realizadas como boas, atribuindo a nota 4. Houve um grupo de 8 entrevistados (24,2%) que se posicionou de forma neutra em relação à questão, indicando que não tiveram uma percepção muito positiva nem negativa das medidas adotadas. Por fim, apenas 1 resposta (3%) foi destinada à opção de valor 2, sugerindo que algumas medidas mais efetivas poderiam ter sido implementadas.

### Práticas realizadas no objeto de estudo

As perguntas de formato aberto visam avaliar a percepção dos colaboradores em relação a práticas específicas realizadas na Universidade Corporativa, a fim de determinar se essas práticas estão sendo oferecidas a todos os colaboradores e se os colaboradores reconhecem sua utilidade para a melhoria da empresa. Além disso, busca-se também verificar se essas atividades são comumente praticadas em outras instituições do mercado de trabalho atual.

O objetivo é entender os impactos das ideias e procedimentos disseminados pela organização, avaliando se estão sendo adequadamente assimilados pelos funcionários e se os funcionários observam a implementação desses procedimentos quando necessário. Isso permitirá avaliar a eficácia das práticas da Universidade Corporativa em promover a melhoria da empresa e identificar possíveis lacunas na sua implementação ou percepção pelos colaboradores.

É interessante notar que, com base nas respostas obtidas, a prática de visitas guiadas é de fato oferecida aos funcionários da empresa, conforme confirmado por 13 dos 21 participantes que

responderam à pergunta. Além disso, os comentários positivos mencionados pelos participantes que participaram das visitas indicam que eles consideraram a atividade enriquecedora, satisfatória e agradável.

Por outro lado, aqueles que não tiveram a oportunidade de participar das visitas demonstraram um pequeno grau de insatisfação em suas respostas, indicando um interesse em participar desses eventos no futuro. Essa insatisfação pode ser interpretada como um sinal de que os funcionários estão interessados nas atividades oferecidas pela UC e desejam ter a oportunidade de participar delas.

Com base nos relatos dos colaboradores de outras organizações abordadas, parece haver uma diferença na prática de visitas guiadas em comparação à empresa que está sendo observada. Poucos colaboradores relataram a realização dessas visitas em suas respectivas organizações, e em um dos comentários, foi mencionado que a visita guiada estava associada a um treinamento externo realizado pelo respondente.

De acordo com os resultados, os empregados e organizações de modo geral, tomam atitudes adequadas em relação aos incidentes que acontecem aos seus membros. Demonstrando que normas e condutas estabelecidas para estes eventos imprevistos, estão sendo devidamente executadas e as orientações de como proceder nesses infelizes casos, são bem direcionadas ao pessoal. Inclusive em uma das repostas foi citado o documento CAT, que é uma das obrigações a serem executadas pela organização nessas infortunas ocasiões.

A última pergunta direcionada exclusivamente à empresa alvo do estudo, é perceptível que existe um entendimento geral por parte dos colaboradores, do que a liderança deseja transmitir em termos de cultura organizacional. No entanto, os comentários indicam que a aceitação dessa visão compartilhada é discutível entre os membros da organização.

Algumas críticas foram levantadas em relação aos esforços feitos para disseminar a mensagem da cultura organizacional. Participantes expressam que os esforços não são suficientes, e não é uma ideia aceita por todos. Inclusive, há um comentário que aponta de forma pejorativa, o tratamento que alguns dos gestores da instituição apresentam a seus subordinados, os mesmos que deveriam servir de principal exemplo a ser seguido para os demais integrantes.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Frente aos resultados obtidos, podemos identificar que os participantes em ambas as pesquisas, em sua maioria demonstram indiferença quanto à estrutura de ensino. Mas há uma tendência bastante considerável para avaliações positivas em oposição para as negativas, o que sugere uma visão positiva sobre o trabalho praticado pela instituição.

Um indicativo que pode provar essa validação de trabalho, são as avaliações concedidas aos instrutores e o modelo de ensino adotado pelos mesmos, alcançando taxas significativas de avaliações satisfatórias para ambos dos lados. O que representa o estabelecimento de uma boa relação entre os professores e alunos, e que a metodologia escolhida para transmitir os ensinamentos está em um grau de assimilação acessível e eficaz para a maioria.

Uma boa relação entre os professores e alunos é fundamental para promover um ambiente de aprendizagem positivo. Quando os participantes avaliam positivamente os instrutores, isso pode indicar que os professores são capazes de engajar e motivar os alunos, além de oferecer suporte adequado durante o processo de ensino. Essa relação de confiança atribui para um clima favorável ao aprendizado e desenvolvimento dos participantes.

Entretanto, é preciso salientar a alta taxa de respostas destinadas a opção neutra/imparcial por parte dos colaboradores na empresa de estudo, neste primeiro tópico em avaliação 3 das 4 perguntas realizadas terminaram com a nota central na dianteira, recebendo a maior quantidade de votos. Fator que pode estar refletindo uma falta de clareza por parte dos participantes sobre seus sentimentos, ou insatisfação destes participantes, que não consideraram válido conceder uma avaliação negativa para a organização / estrutura de ensino.

O que pode ser exemplificado pelas questões que nos trazem reflexões às considerações do funcionário em seu início de atividades na organização e o quanto ele se sentiu suficientemente instruído, e o seu conhecimento a respeito de outros setores da organização. No caso das orientações iniciais, mesmo com a maior parte dos votos sendo creditados a avaliação neutra e com uma tendência maior voltada para avaliações positivas, é apontado 3 escolhas para a pior nota possível disponível, em oposição a pesquisa realizada para as demais organizações que não consta um voto sequer na pior avaliação.

A segunda questão mencionada revela uma tendência maior para notas negativas, retratando a falta de conhecimento efetivo por parte dos colaboradores em relação às demais áreas da organização. Isso pode indicar uma lacuna na comunicação e no compartilhamento de informações, entre os setores, o que pode levar a complicações nos procedimentos em conjunto e dificuldades na resolução de problemas. A falta de conhecimento sobre as demais áreas da organização pode resultar em uma visão limitada e isolada dos colaboradores, prejudicando a colaboração e sinergia entre diferentes setores. A falta de familiaridade com as outras áreas podem



dificultar a compreensão dos processos e procedimentos em conjunto, bem como a identificação de soluções possíveis problemas que exijam uma abordagem interdepartamental.

Esta falta de conhecimento efetivo também pode impactar a comunicação interna, levando a mal-entendidos, atrasos na troca de informações e dificuldades na coordenação de esforços entre os setores. A comunicação eficaz é fundamental para garantir uma colaboração eficiente e para lidar com os desafios organizacionais adequadamente.

É importante considerar que os participantes podem evitar de selecionar uma avaliação negativa direta, mesmo que insatisfeitos, por medo de repercussões ou até mesmo evitar conflitos, isso pode elevar a proporção das respostas imparciais. Essa situação pode fornecer uma oportunidade valiosa para que os gestores identifiquem possíveis áreas de melhoria que podem não ter sido percebidas até o presente momento.

Quando perguntado aos entrevistados o quanto eles se sentem valorizados por suas organizações, temos uma diferença considerável apresentada entre as avaliações positivas alcançadas na pesquisa externa, em comparação a da empresa abordada. O que pode estar atrelado a quebra de expectativas geradas pelo colaborador em relação a empresa, diante de um ambiente de trabalho tóxico, falta de cooperatividade entre os funcionários, quebra de acordos e ausência de comunicação por parte da gestão. A clareza com que os procedimentos realizados pela organização são transmitidos e a abertura para o espaço de fala para os funcionários, podem ser ações que contribuam para um ambiente de trabalho saudável, aumentando a satisfação e percepção de valor do pessoal.

Um aspecto importante a ser pontuado em relação à satisfação dos colaboradores com a empresa é a avaliação do investimento no desenvolvimento geral dos funcionários. Embora a pesquisa de mercado tenha destacado muitas pessoas avaliando suas organizações com a nota máxima neste quesito, na empresa objeto de estudo, nenhuma participante considerou, de forma irrefutável, que a empresa realmente se preocupa com o desenvolvimento dos colaboradores. Isso é bastante intrigante, especialmente tratando-se de uma empresa que possui uma estrutura de ensino que tem como um de seus principais pilares promover a evolução do capital humano que dispõe. Além disso, a mesma pergunta recebeu uma considerável quantidade de avaliações negativas.

Nas questões que visavam comprovar algumas curiosidades levantadas pelas gestoras durante a entrevista, como o caso da rixa entre as áreas operacional e administrativa, constatou-se, na maioria dos casos, que os colaboradores consideram que ambos os setores trabalham de forma equivalente, em concordância com outras organizações do mercado. No entanto, na empresa estudada, uma parcela significativa dos participantes expressou a opinião de que o setor operacional trabalha mais do que o setor administrativo. Esse resultado sugere que a percepção



apontada pelas gestoras não se trata apenas de um boato, uma falácia, que circula pelos corredores da organização, mas sim um sentimento real presente dentro da empresa.

Um fator interessante e relevante para essa questão é que a maioria esmagadora dos participantes em ambas as pesquisas fazem parte do setor administrativo, o que indica fortemente que, se a amostra fosse mais diversificada, a problemática levantada seria provavelmente confirmada pelos participantes.

Tanto na empresa em análise quanto em outras instituições do mercado, as perguntas sobre o incentivo fornecido pelo gestor imediato e as orientações recebidas antes de iniciar uma nova tarefa obtiveram uma quantidade de votos proporcional, refletindo uma percepção positiva por parte dos colaboradores.

No entanto, quando se trata da adaptação inesperada devido ao período pandêmico causado pela COVID-19, a organização em análise recebeu notas inferiores comparada com o restante do mercado. Novamente, as avaliações imparciais são destacadas, onde os colaboradores podem não considerar que a empresa teve a melhor adaptação em sua perspectiva, mas também não ofereceu condições adequadas para amenizar as dificuldades enfrentadas. Embora a maioria dos votos ainda esteja inclinada para notas positivas, é notável a discrepância nos resultados entre ambas as pesquisas. Os participantes das demais organizações, em sua maioria, consideraram que suas empresas agiram com excelência diante da situação adversa.

## **MELHORIAS PROPOSTAS**

### **Indicadores**

Segundo as informações fornecidas pelas gestoras da UC, foi interrompido a utilização dos questionários de avaliação ao final das capacitações, devido a falta de compreensão dos colaboradores quanto ao propósito das perguntas. Onde, o espaço de fala disponibilizado para os alunos avaliarem o treinamento/palestra auxiliando na melhoria contínua dos encontros, era na verdade utilizado para prestar queixas referente ao trabalho, colegas de equipe ou liderança que supostamente apresentavam conduta irregular. Observe a Figura 5 abaixo:

Figura 1 — Avaliação de Reação.

<b>Nome do Treinamento:</b> _____				
<b>Local:</b> _____		<b>Data:</b> ____ / ____ / ____		
<b>AVALIAÇÃO</b>				
	Exceiente	Bom	Regular	Fraco
O multiplicador demonstrou domínio do conteúdo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O treinamento atingiu o objetivo proposto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De uma maneira geral, o que você achou do treinamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comentários e sugestões:</b>				

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2023

Como é possível observar, o questionário aplicado pela instituição é bem simples, claro e objetivo, o que não deveria gerar falhas na compreensão dos colaboradores em seu preenchimento. Porém, mesmo com um questionário bem elaborado, ainda assim, é possível que haja falhas por parte dos colaboradores. Trata-se de uma empresa com elevado número de funcionários, ou seja, um universo diversificado, com múltiplas culturas e variados níveis de escolaridade, o que pode resultar em barreiras culturais, diferentes níveis de habilidade de leitura e compreensão de texto.

Para minimizar estas falhas de compreensão, recomenda-se que o instrutor forneça claras e detalhadas orientações sobre o propósito do questionário, explicando o seu significado, apresentando exemplos do que se é esperado por parte dos participantes, e esteja aberto para esclarecer possíveis dúvidas existentes, mesmo as mais óbvias.

Deixar de lado este levantamento de dados é como estar caminhando a largos passos para o fracasso do projeto realizado. Pois é a partir dele, que a UC poderá elaborar planos de ação e fundamentar seus procedimentos para gerar boas estratégias. Apesar das dificuldades apresentadas, é necessário acompanhar indicadores para a mensuração dos resultados alcançados pelo programa de T&D, só assim, será possível planejar atividades com maior assertividade, aumentando os investimentos no que estiver dando certo e modificando o que não estiver de acordo.

Uma alternativa viável, além da pesquisa de satisfação e o levantamento do percentual de absenteísmo praticado pela unidade de ensino, seria a prática do monitoramento individual. Como foi identificado na pesquisa aplicada através deste estudo, há certos conhecimentos que estão sendo transmitidos para os colaboradores e supostamente não estão tendo a absorção esperada.

Ao utilizar o indicador de aproveitamento individual, a organização pode obter uma forma mais concreta de avaliar a retenção do conteúdo por parte do colaborador. Indo além de um questionário, estimando o quanto essa pessoa conseguiu entender os ensinamentos por meio da aplicabilidade dos conceitos, se ela conseguiu ou não os utilizar nas suas práticas diárias. Isto pode ser feito pela observação dos gestores ou instrutores que podem reservar um dia para avaliarem o

desempenho do funcionário após o treinamento, fornecendo feedbacks e orientações caso necessário. Por meio da aplicação de estudos de casos, apresentando ao colaborador situações que exijam a aplicação dos conceitos aprendidos.

Através desta abordagem, o funcionário passa a ter uma função menos passiva no processo de aprendizagem, e a organização poderá detectar onde ele está encontrando maiores dificuldades, o auxiliando de forma adequada.

Além disso, aproveitando que os treinamentos desenvolvidos pela UC sempre estão alinhados ao planejamento estratégico da organização, uma forma efetiva de analisar sua eficácia é observar o seu impacto nos KPIs de negócio. Mensurando o impacto do treinamento nos objetivos da organização, através do estabelecimento de metas e indicadores-chave, possibilita-se o comparativo dos resultados no antes e depois da aplicação da capacitação.

Quantidade de logradouros limpos, percentual de coleta, manutenção de áreas públicas realizadas, auxílio prestado para o acontecimento de eventos, remoção/poda de árvores e número de reclamações são alguns dos inúmeros parâmetros que podem ser utilizados pela empresa para determinar a eficiência dos treinamentos, e calcular o ROI de seus investimentos em aprendizagem.

É importante considerar a possibilidade de que o questionário cedido pela UC possa ser um espaço no qual os colaboradores encontraram a oportunidade de expressar suas insatisfações pessoais em relação ao trabalho. Essa perspectiva pode ajudar a compreender as motivações por trás das respostas e identificar possíveis problemas organizacionais que precisam ser abordados.

Ignorar essa possibilidade é um erro gravíssimo, que pode gerar danos irreversíveis a longo prazo para a instituição. Ao permitir que os colaboradores expressem suas insatisfações e preocupações, a organização pode obter insights valiosos que estão afligindo negativamente o ambiente de trabalho dos colaboradores.

O ideal seria promover novos canais de comunicação e diálogo abertos, para que os colaboradores se sintam ouvidos e tenham espaço para expressar suas dores de forma construtiva. Abordando de forma correta as insatisfações pessoais dos funcionários, a organização pode melhorar a satisfação no trabalho, fortalecer a cultura da organização e estabelecer um ambiente mais positivo e produtivo.

## **Cultura Organizacional**

Pensando nisso, é preciso falar sobre a disseminação da cultura organizacional praticada pela instituição. Tanto na entrevista com as gestoras, quanto na entrevista feita com os colaboradores, foi levantado o questionamento a respeito do assunto e as respostas apontam que a empresa não apresenta uma cultura difundida, consolidada entre seus integrantes. Segue abaixo alguns dos depoimentos obtidos:

*“Acredito que seja todos seguindo a mesma direção e ter a compreensão de qual é a atividade principal prestada pela organização e que garante sua existência. Não acredito que seja algo aceito por todos, ou que tenha uma disseminação adequada na organização.”*

*“De que todos vestimos a mesma camisa, independente de posição hierárquica”*

*“Entendo que todos somos parte da companhia, sejam altos setores, seja a operação, e eu acho que com esse termo, unificamos e combatemos o preconceito, vestindo a camisa pra uma só causa; a limpeza da cidade e outros serviços importantes, mas “Acredito” em partes. Nem sempre funciona dessa forma...”*

O funcionário da empresa definitivamente entende o significado da mensagem que a empresa tenta transmitir, o senso de equipe, conjunto, unidade, que todos independentemente do cargo ocupado ou função que esteja sendo realizada, todos estão ali caminhando na mesma direção rumo a um objetivo em comum. Fator que deveria contribuir para a execução de um trabalho mais harmônico com maior motivação para o sucesso da organização. Contudo, diante das avaliações parciais encontradas nos questionários, os comentários prestados por alguns dos respondentes e mediante as falas das gestoras durante a entrevista, podemos chegar a conclusão de que a empresa possui severos problemas internos.

Perante as informações apresentadas durante todo o trabalho, é evidente que por se tratar de uma empresa de economia mista, há muitos outros fatores que vão além de uma simples briga setorial. Onde é possível apontar, por exemplo, a falta de transparência nos processos de tomada de decisão e políticas internas da organização, que podem afetar drasticamente a confiança dos funcionários. O apadrinhamento, ocasionado pela politicagem que envolve o meio de trabalho, com tratamentos especiais, que resultam na promoção ou contratação de pessoas internas ou externas que possuem proximidade a pessoas relevantes dentro da organização, para ocupação de cargos específicos, é outra razão que provoca altos danos a visão do colaborador sobre a empresa. Formando um ambiente tóxico, com desigualdade e sem meritocracia, abalando o senso de meritocracia dos colaboradores, e conseqüentemente sua confiança na instituição.

Para melhorar essa situação, a empresa pode buscar uma forma de ser mais transparente com o seu funcionário, definindo um canal de voz para se comunicar regularmente com todos os integrantes da empresa, os mantendo sempre informados sobre as atualizações de forma íntegra.

Promover o reconhecimento pelos esforços de seus servidores que estejam seguindo os valores da organização e recompensá-los pelo bom desempenho alcançado. É uma maneira de incentivar o comportamento desejado e atrair mais praticantes das boas práticas, além de resgatar

o senso meritocrático dentro da organização, onde o trabalhador perceberá que seus esforços estão sendo valorizados.

A UC pode servir como base para esse propósito, estabelecendo programas de desenvolvimento que reforcem a cultura da organização, de forma que contribua para o entendimento de todas as áreas, os princípios e valores da empresa. Além disso, aplicar periodicamente avaliações para verificar o progresso do processo de imersão cultural de seus funcionários, e conduzir ajustes se necessários.

Essas são algumas ideias que podem auxiliar na consolidação da cultura organizacional na empresa. Todavia, é válido ressaltar que este é um procedimento que deve envolver todos os membros da organização, do mais alto ao menor escalão, e a liderança possui um papel fundamental para o seu sucesso, servindo como referência.

### **Governança Corporativa**

Por fim, é fundamental a presença da governança corporativa nos procedimentos de melhoria. Ela abrange a organização como um todo, seus processos, políticas, a forma como é conduzida e deve estar presente para garantir a sustentabilidade do negócio.

É inegável que na maioria dos casos em uma balança de partes interessadas na organização, o funcionário é sempre o último a ser lembrado. Porém, assim como os demais stakeholders, o colaborador possui seus direitos que devem ser atendidos pela instituição em prol não somente de seu bem-estar e boa convivência na organização, como também para a melhoria dos processos e, portanto, dos resultados alcançados com maior otimização e inovação.

Com isso, é preciso que os gestores abram os olhos e assumam a responsabilidade pelos problemas internos identificados na organização. Agindo de forma ativa para encontrar soluções que surtam efeito e eliminem os riscos existentes.

A liderança possui um papel extremamente importante de incentivar as boas práticas e serve como modelo a ser seguido. A presença da liderança nos treinamentos/capacitações ou visitas guiadas realizadas pela UC, por exemplo, pode ser um pontapé inicial para que as mudanças comecem a acontecer na organização e fomenta a aproximação dos diversos setores existentes.

De acordo com o levantamento de dados na pesquisa aplicada, os respondentes em sua maior parte informam que se sentem bem orientados ao iniciarem novas atividades solicitadas, e que seus líderes são incentivadores que estimulam sua busca por conhecimento para melhorar suas funções. Contrapondo o que foi conversado com as gestoras, e demonstrando que há bons exemplos de líderes na instituição.

Assim, é preciso que a empresa fiscalize seus líderes e localize os indivíduos que estão fora da conduta esperada, tratando-se de uma empresa com um amplo número de funcionários, facilita a possibilidade de má conduta por gestores de índole questionável.

Os treinamentos de ética e governança corporativa podem desempenhar um papel crucial na reciclagem de gestores defasados, promovendo uma liderança responsável alinhada aos princípios e valores da organização. Esses treinamentos podem ser conduzidos pela UC com o objetivo de conscientizar e capacitar os gestores, permitindo que eles enxerguem a importância de uma liderança ética e responsável.

Através dos treinamentos, os gestores terão a oportunidade de atualizar seus conhecimentos e habilidades, reforçando os valores desejados pela organização. Os tornando verdadeiros multiplicadores, construindo um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e com bom clima organizacional, extraindo sempre o melhor de sua equipe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi produzido com o intuito de entender as inquietações e apresentar uma proposta de aprimoramento nas atividades desempenhadas com o alinhamento aos objetivos estratégicos, em uma Universidade Corporativa situada na maior empresa de economia mista prestadora de serviços da América Latina. Com o objetivo de desenvolver um maior discernimento por parte dos gestores públicos quanto a importância da estrutura em questão, conduzindo a uma observação mais atenciosa para os servidores públicos que prestam serviços essenciais para o funcionamento da cidade, fornecendo novas perspectivas para a administração pública e a sociedade. Foi averiguado a opinião de colaboradores ligados diretamente ao funcionamento de uma universidade corporativa em suas respectivas empresas, assim como foi possível determinar as diferenças entre uma universidade tradicional e uma universidade corporativa. Tudo isso, atingindo o seu objetivo de trazer um estudo de caso da universidade corporativa da universidade mista em questão para análise de sua eficácia na empresa de limpeza urbana em pauta. Para o atingimento do objetivo estabelecido, foi aplicada uma pesquisa idêntica em diferentes organizações que possuem a unidade de ensino corporativo à disposição em sua estrutura. Com o propósito de levantar dados relevantes, para utilizá-los como base comparativa de análise. No intuito de avaliar se as práticas adotadas pela instituição estudada estão sendo realmente efetivas, a fim de definir novas propostas de ação com base nos resultados encontrados.

A partir da entrevista concedida pelas gestoras, e os resultados alcançados na pesquisa realizada com os colaboradores da organização, foi possível diagnosticar *insights* de possíveis pontos de melhorias a serem aplicados nas atividades da unidade de ensino. Que podem ser de grande valia para a organização como um todo, gerando impactos positivos nos treinamentos realizados, e conseqüentemente no desempenho dos trabalhadores.

O primeiro diagnóstico, se refere ao interrompimento das pesquisas avaliativas das capacitações, determinadas pela liderança da UC, que não estavam auferindo *feedbacks* relevantes para a melhoria do trabalho, devido à falta de compreensão dos alunos em seu preenchimento.

Condição esta, que resultou na ausência de indicadores de desempenho efetivos para o trabalho realizado pela estrutura, onde suas tomadas de decisões passaram a se basear somente na taxa de participação dos funcionários nos treinamentos aplicados e o percentual de acidentes ocorridos na empresa, transformando basicamente o sistema de ensino em uma ferramenta que atua na prevenção de acidentes. Reduzindo drasticamente o valor que este centro de aprendizagem pode agregar para a organização, que deveria estar atuando em conjunto com o setor estratégico para a progressão contínua de todos os pilares da organização, auxiliando no impulsionamento da qualificação de seus colaboradores e conseqüentemente na qualidade do serviço oferecido.

Complementando o reconhecimento inicial, após o levantamento de dados adquiridos através da pesquisa de campo aplicada, ficou comprovado alguns problemas internos da organização como: a rivalidade entre setores, falta de convicção pelos valores pregados pela organização e ausência da intervenção gerencial. De acordo com as informações adquiridas, trata-se de problemas intrínsecos à organização, tratados de forma banal, e que não apresentam no presente momento propostas tangíveis para a sua erradicação. Com fundamento nessas informações, foi estruturada a proposta para aplicação de modificações na atuação da UC para reversão do quadro em que a empresa se encontra.

Este estudo apresentou algumas limitações para a definição de novas medidas a serem processadas pela UC. O diálogo com a liderança da unidade de ensino revelou que o departamento não é visto como uma das prioridades da organização, o que reduz consideravelmente o seu poder de ação, tendo em vista que um dos principais fundamentos seria o trabalho em conjunto com o setor estratégico para o atingimento dos objetivos da empresa. A falta de apoio praticado pela alta liderança afeta diretamente a aplicação de melhorias no trabalho. Outro fator, é a limitação orçamentária existente, a corporação possui o Estado como acionista majoritário sendo ele o responsável pela definição anual da verba que a empresa terá a sua disposição para sua operação, burocracia. Tornando impraticável grandes modificações que demandem investimentos que ultrapassem a limitação já prevista pela empresa em seu planejamento inicial, mesmo com ideias de grande valor e aprovação da diretoria. Além disso, o grupo amostral participante da pesquisa aplicada, que serviria para esclarecimento de informações levantadas a partir do diagnóstico inicial, mostrou um alto grau de neutralidade nas avaliações concedidas. Isso corroborou para a adoção de ações mais generalistas baseadas em hipóteses, devido à alta taxa de abstenção por parte dos colaboradores, o que reduziu a precisão das constatações dos avaliadores.



## REFERÊNCIAS

BALDAM, R. L. **Atendendo à alta demanda de treinamento nas organizações e reduzindo os custos**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 17, n. 1, p. 129-150, 2018.

BATISTA, F. **Modelo de Gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BATISTA, F.; QUANDT, C. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 - práticas de gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasil, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 9 jan. 2023.

CALDERÓN, A. I.; PEDRO, R. F.; VARGAS, M.C. **Responsabilidade social da educação superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco**. UNESP - Botucatu - São Paulo, dez. 2011. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832011000400017> - Acesso em 08/01/2023.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão do conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro, 2019 Trabalho de Conclusão de Curso - Fundação Getúlio Vargas.

CARDOZO, A.P. **A educação corporativa sob a perspectiva dos funcionários de uma sociedade de economia mista**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2022.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. **Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 2, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **CARREIRA E COMPETÊNCIA - Você é aquilo que faz! Como planejar e conduzir o seu futuro profissional**. São Paulo - Editora: Manole Ltda. 2013.

COELHO, Beatriz. **Citação direta:** diferença entre citação curta e citação longa nas normas da ABNT. Blog Mettzer. Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/citacao-direta-curta-longa/>. Acesso em: 10 mai. 2021.

COELHO, Beatriz. **Conclusão de trabalho:** : um guia completo de como fazer em 5 passos. Blog Mettzer. Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/conclusao-de-trabalho/>. Acesso em: 10 mai. 2021.

COELHO, Beatriz. **Introdução:** aprenda como fazer para seu trabalho acadêmico. Blog Mettzer. Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/introducao-tcc/>. Acesso em: 10 mai. 2021.

CONTE, A. C. C.; RAMOS, F.; JANUARIO, S. S. UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA NOVA “ROUPAGEM” PARA A ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO?. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, UFF**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 56-65, 2011.

Creswell, J.W. . **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** Sage publications, 2017.

DAVIS, Stan & BOTKIN, Jim. **The Monster Under The Bed.** Simon and Schuster, Florianópolis, 18 Jan. 2011 - 192 p.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos metodológicos:** diretrizes da metodologia científica. 5 ed. Chapecó: Argos, 2001. 123 p.

DRUCKER, PF. **The Effective Executive (1st ed.).** Routledge, London, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780080549354>. Acesso em: 8 jan. 2023.

EBOLI, M. Educação Corporativa: Muitos Olhares. **Editora Atlas**, São Paulo, 2014.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa PLT 374. **Editora Atlas Anhanguera**, São Paulo, 2012.

FERREIRA, R. M. ;LIMA, S. L. L.;GOMES, A. R. V.;MELLO, G. R. **Governança corporativa: Um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016.** Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) - Revista organizações em contexto, vol.15, edição: 29, p.323-34, 2019.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria. **Brazilian Multinationals Competences for Internationalization.** United States Of America by, New York, 2011 Trabalho de Conclusão de Curso - Cambridge University Press.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização Conceitos**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4a ed. São Paulo, 2009. ISBN: 978-85-99645-14-7.

KIM. S. E; LEE, H. **Factors affecting employee knowledge acquisition and application capabilities**. Asia-Pacific Journal of Business Administration. v. 2, p. 133-152, 2010.

KLÜSEBER, C. S. **Características comportamentais de pessoas socialmente competentes no trabalho**.: Dissertação de mestrado não-publicada. Florianópolis, 2004 Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Santa Catarina.

KRAEMER, M. E. P *et al.* **As Instituições de Ensino Superior Rumo ao Desenvolvimento Sustentável**: II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep). *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (I S2IS). 2014.

MARTINEZ, M.; JAMISON, M.; TILMAR, M. **Public utilities corporate governance: guest editorial introduction**. *Journal of Management and Governance*, 17 (4), 827– 833. 2013.

MASSINGHAM, P. **An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers**, *Journal of Knowledge Management*, v. 18, p. 1101 – 1126, 2014.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: [a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas: *In*: Educação corporativa:[a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. **Editora Pearson Universidades**, 2018.

METTZER. **O melhor editor para trabalhos acadêmicos já feito no mundo**. Mettzer. Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://www.mettzer.com/>. Acesso em: 21 ago. 2016.

NAÍNA, Tumelero. **TCC pronto em apenas 5 passos**: do início à defesa. 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/tcc-pronto/>. Acesso em: 11 mai. 2021.

OSPINA, D. E. R. **Capital Humano: una visión desde la teoría crítica**. Cadernos EBAPE.BR. 2015, p. 315-331. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34701/capital-humano--uma-visao-desde-a-perspectiva-da-teoria-critica/i/pt-br>. Acesso em: 16 out. 2022.

PELOSO, A.C; YONEMOTO, H. W. **Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos**. ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498 - ARTIGO - Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, Brasil. . 2010. Volume 6 p. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>. Acesso em: 3 jan. 2023.

ROHRBACHER, C. L.; KUBO, O. M.; BOTOMÉ, S. P. **Possibilidades de aplicação do conhecimento sobre comportamento humano como subsídio para o aprimoramento da capacitação de administradores de empresas em nível superior**. Perspectivas em Análise do Comportamento, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 127–141, 2017. DOI: 10.18761/perspectivas.v3i2.235. Disponível em: <https://revistaperspectivas.org/perspectivas/article/view/235>. Acesso em: 6 jan. 2023.

SAYÃO, R.; AQUINO, J. G. Em defesa da escola. **Papirus Editora**. 128 p, 2017. ISBN: 859555000X, 9788595550001.

SENGE, P. M., SMITH, B., KRUSCHWITZ, N., LAUR, J., SCHLEY, S. **The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World**. **Strategic Direction**, Vol 25, No. 8. 2009. <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625hae.001>. Emerald Group Publishing Limited.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SMYTH, S. **Contesting public accountability: a dialogical exploration of accountability and social housing**. *Critical Perspectives on Accounting*, 23 (3), 230 – 243. 2012.

SNELL, Scott; MORRIS, Shad; BOHLANDER, George W. **Managing human resources**. Nelson Education, 2015.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**, Curitiba: Aymarã Educação, 2012. 128 p.



TATICCHI, Paolo; BALACHANDRAN, Kashi; TONELLI, Flavio. **Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. Mensuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.

VERGARA, S. C; RAMOS, D. R. M.. Motivos Para Criação de Universidades Corporativas- Estudo de Casos. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, 2022.

WASSEN, Joyce; MONTEIRO DE AGUIAR PEREIRA, Elisabete; BALZAN, Newton Cesar. **POLÍTICA DE AVALIAÇÃO EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE EXCELÊNCIA EM EDUCAÇÃO**: ISSN 1809-0354 Atos de Pesquisa em Educação. 2015, p. v. 1, n. 10, p. 215-243. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/4576> doi <http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354.2015v1n10p215-243>. Acesso em: 3 jan. 2023.

WORLD BANK. Doing Business 2015: **Going Beyond Efficiency**. Washington D.C.: World Bank, April, 2015. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0351-2>. Acesso em 08/01/2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZERBINI, T.; ABBAD, G.. Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise da literatura.: vol. 10, n. 2. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, dez 2010.

## OS IMPACTOS DE *BIG DATA ANALYTICS* NA GESTÃO E ANÁLISE DE DADOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DE BENS DE CONSUMO

Nathalia Lemos Grillo. [nathalia.grillo@aluno.cefet-rj.br](mailto:nathalia.grillo@aluno.cefet-rj.br), CEFET/RJ.

Luciano Oliveira Carino, MSc. [luciano.carino@cefet-rj.br](mailto:luciano.carino@cefet-rj.br), CEFET/RJ.

### RESUMO

O presente estudo acadêmico procura compreender os impactos da adoção de *Big Data Analytics* (BDA), analisando o processo de implementação dessas tecnologias por uma empresa multinacional de bens de consumo e capturando a percepção dos usuários sobre as mudanças no processo analítico que foram desencadeadas. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único e apresenta caráter qualitativo e descritivo, aplicando técnicas de investigação bibliográfica, documental, além de entrevistas e questionários. A análise dos dados coletados constatou que a adoção do BDA trouxe impactos relacionadas ao ganho de competitividade, produtividade, melhoria de processos e cultura organizacional baseada em dados, o que se alinha ao que a literatura já vinha discutindo. Ademais, foi possível identificar os fatores que contribuíram na prática para alcançar os resultados esperados pela implementação do BDA, relacionados ao uso das tecnologias adequadas para gerir o *Big Data*, às técnicas de *Data Warehouse*, às estratégias de integração e centralização de dados, ao tratamento e disponibilização dos principais indicadores da companhia, à facilitação do acesso e manuseio de informações, a automatização de relatórios e à gestão da mudança.

**Palavras-chave:** *Big Data Analytics*, Análise de dados, Gestão de dados

### ABSTRACT

This academic study seeks to understand the impacts of the adoption of Big Data Analytics (BDA), analyzing the process of implementing these technologies by a multinational consumer goods company and capturing users' perceptions of the changes in the analytical process that have been triggered. The research is characterized as a single case study and presents qualitative and descriptive approach, applying bibliographic and documentary research techniques, as well as interviews and questionnaires. The analysis of the data collected showed that the adoption of BDA had impacts related to gains in competitiveness, productivity, process improvement and a data-driven organizational culture, which is in line with what the literature has already been discussing. In addition, it was possible to identify the factors that contributed in practice to achieving the results expected from the implementation of BDA, related to the use of appropriate technologies to manage Big Data, Data Warehouse techniques, data integration and centralization strategies, processing and making the company's main indicators available, facilitating access to information, automating reports and managing change.

**Keywords:** Big Data Analytics, Data Analysis, Data Management

## INTRODUÇÃO

De acordo com Rêgo (2013, p. 25), os dados são os ativos mais importantes das empresas. Através deles, é possível extrair informações relevantes para a empresa, como padrões, tendências e insights, que facilitam o processo de tomada de decisão e impulsionam o crescimento do negócio. Um estudo realizado no MIT Center for Digital Business mostra que empresas *data-driven*, ou seja, aquelas que são orientadas por dados para tomadas de decisão e ações estratégicas, são, em média, 5% mais produtivas e 6% mais rentáveis que seus concorrentes (BRYNJOLFSSON e MCAFEE, 2012).

Entretanto, nos últimos anos, passamos por uma revolução digital, na qual a quantidade de dados disponíveis aumentou exponencialmente, o que representa uma grande oportunidade para as empresas, mas também desafia os métodos convencionais de gestão e análise de dados. Hoje, não apenas o volume de dados aumentou, como também a sua variedade e velocidade, e conseqüentemente, sua complexidade (AKANNI, 2018). Nesse contexto, um número cada vez maior de organizações, de diversos portes e segmentos, vem empregando o *Big Data Analytics* (COLUMBUS, 2017) como uma forma de capturar, manusear e analisar este imenso volume de dados e explorá-los de forma mais eficaz para conquistar significativa vantagem competitiva. (RÊGO, 2013, p. 43)

Neste contexto, a possibilidade de gerar insights e agir de forma mais rápida no mercado, é apontada como o principal motivo para as empresas investirem em *Big Data* (BEAN, 2016). Porém, a implementação destes novos métodos e tecnologias é um processo complexo e envolve uma estratégia bem planejada para as organizações poderem extrair o máximo de valor dos dados (AKANNI, 2018). Alguns dos maiores desafios nesse momento de transição do modelo tradicional para o *Big Data Analytics* são a complexidade estrutural dos dados (variedade) e o poder computacional necessário para analisá-los integralmente (SALDANHA, BARCELLOS e PEDROSO, 2021).

Portanto, o objetivo deste trabalho é expor uma pesquisa bibliográfica exploratória, apresentando os conceitos básicos de gestão e análise de dados e mostrando os benefícios trazidos pela análise do *Big Data*, apresentando, posteriormente o estudo de caso de um projeto de *Big Data Analytics* desenvolvido em uma empresa de bens de consumo brasileira, com a finalidade de analisar o seu processo de implementação e os resultados obtidos.

## ESTUDO E ANÁLISE DO CASO

O estudo de caso desta pesquisa ocorreu em uma empresa multinacional do setor de bens de consumo. No Brasil, ela é líder de mercado no seu segmento e conta com mais de 1800 colaboradores espalhados por todo território brasileiro. Além disso, conta também com uma grande estrutura: a matriz no Rio de Janeiro (RJ), escritórios em Brasília (DF) e São Paulo (SP), unidades de processamento em Santa Cruz do Sul (RS) e Rio Negro (PR), uma fábrica em

Uberlândia (MG), um centro de pesquisa e desenvolvimento em Cachoeirinha (RS), 7 regionais de marketing e 36 centros de distribuição pelo país.

A unidade de análise deste trabalho foi o projeto de implementação de BDA para a área de Marketing, que foi a primeira diretoria do negócio a adotar as tecnologias de BD na empresa.

## Objetivo do projeto de Big Data Analytics

A empresa estudada já havia feito diversos investimentos ao longo dos últimos anos com o objetivo de ser *data-driven*, ou seja, ser uma empresa que baseia suas decisões em dados: melhoraram seus sistemas de informação, contrataram novos fornecedores para obtenção de dados das redes sociais, entre outros. Porém, com o aumento considerável do volume, velocidade e variedade dos dados disponíveis, entendeu-se que a sua capacidade analítica estava defasada e seu processo era ineficiente: era necessário extrair bases de dados de diferentes sistemas, tratá-las e correlacioná-las no Microsoft Excel ou outras ferramentas, para então conseguir analisar as informações e disponibilizar os resultados para a companhia. Isso tudo configurava um trabalho manual e muito demorado.

Sob esta ótica, era clara a necessidade de inovação para transformar o seu processo analítico, de forma que a empresa pudesse melhorar a sua produtividade e competitividade em um cenário cada vez mais dinâmico. Para isso, a companhia precisava garantir que a massiva quantidade de dados disponíveis fosse armazenada, tratada e analisada de forma rápida e eficiente. Nesse contexto, optou-se pela adoção de tecnologias de BDA.

A partir das necessidades identificadas na época, o projeto de implementação do BDA foi desenhado com 3 objetivos principais:

- Criar um *Data Warehouse* que fosse capaz de se conectar às diversas fontes de dados existentes, integrando e centralizando as variadas informações da companhia em um só lugar. Dessa forma, seria criado um repositório único, otimizando o acesso aos dados e garantindo uma visão mais completa nas análises de dados.
- Fornecer soluções de *Business Intelligence*, conectadas ao *Data Warehouse*, para facilitar e automatizar a análise dos dados, melhorando a produtividade na companhia;
- Fomentar a cultura *data-driven*, garantindo a transição e aceitação dos colaboradores para esse novo modelo de trabalho, através do gerenciamento de mudança.

## Metodologia e Equipe do Projeto

A empresa optou por usar a metodologia SCRUM no projeto, uma metodologia ágil comumente utilizada por desenvolvedores de softwares e sistemas, que garante colaboração, flexibilidade e entrega contínua de valor no processo. Sua principal característica é o método de trabalho realizado a partir de pequenos ciclos de atividades, chamados de “sprints”,

buscando reduzir o tempo de entrega de produtos e se adaptar a mudanças com maior facilidade durante as etapas produtivas.

Sob essa ótica, a equipe do projeto foi definida em duas frentes: a equipe interna, que contava com o *Product Owner* (PO) e dois Analistas do negócio; e a equipe externa, que fazia parte de uma consultoria contratada, e contava com um Scrum Master, dois engenheiros de dados, doze desenvolvedores e dois *testers*. Cada um tinha sua função definida no projeto, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Funções da equipe do projeto de BDA

<b>Equipe</b>	<b>Função</b>	<b>Responsabilidades</b>
Interna	<i>Product Owner</i> (PO)	Supervisionar o desenvolvimento de produtos do início ao fim para garantir que atendam às necessidades e preferências dos clientes (empresa e usuários), trabalhando em estreita colaboração com os stakeholders do projeto e atuando como uma ponte entre a equipe de desenvolvimento e as partes interessadas do negócio.
	Analista do negócio	Suportar o <i>PO</i> para traduzir as necessidades da companhia com as tarefas técnicas a serem desenvolvidas para chegar ao objetivo final
Externa	<i>Scrum Master</i>	Facilitar e apoiar o processo Scrum, garantindo que a equipe siga as práticas e princípios do Scrum.
	Engenheiros de dados	Projetar, desenvolver e manter arquiteturas e infraestruturas de dados eficientes.
	Desenvolvedores	Criar lógica de negócios, desenhar interfaces de usuário e implementar funcionalidades específicas do aplicativo (no Azure Data Factory e no MicroStrategy)
	<i>Tester</i> (Testador)	Planejar e executar testes ao longo de todo o processo para validar se a nova tecnologia atende aos requisitos funcionais estabelecidos; e identificar e relatar qualquer falha ou comportamento inesperado.

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Os *sprints* deste projeto duravam 2 semanas e seguiam o seguinte ciclo de reuniões, como ilustrado na figura 3:

- *Sprint Brooming* (1ª reunião de planejamento): momento em que o PO apresenta os requisitos desejados para o próximo sprint, para que a equipe de desenvolvimento possa analisar e definir as tarefas necessárias a serem feitas.
- *Sprint planning* (2ª reunião de planejamento): momento em que a equipe de desenvolvimento apresenta as tarefas e tempo necessário para concluir os requisitos previamente definidos da sprint e, em conjunto com o PO, definem os requisitos que serão incluídas no sprint (backlog do sprint) com base em sua complexidade e prioridade.
- *Daily meetings* (reuniões diárias): reuniões rápidas, de 15 minutos, para acompanhar o desenvolvimento das atividades e identificar possíveis dificuldades;
- *Sprint review* (reunião de revisão): demonstração de resultados ao responsável pelo produto e feedbacks para validar as entregas;
- *Sprint retrospective* (reunião de retrospectiva): análise sobre o desempenho da equipe e os resultados do projeto, a fim de identificar as melhores práticas e evitar repetição de erros.

Figura 1 - Ciclo da sprint



Fonte: Elaborada pela autora deste trabalho, com base nas entrevistas. (2023)

## Etapas do Projeto

O projeto de BDA foi dividido em três etapas, cada uma referente a um dos três objetivos principais:

- *Data Warehouse*: se refere à etapa de integração das fontes e tratamento das bases de dados para criação de um repositório centralizado de informações.

- *Data Analysis*: se refere à etapa de disponibilização de uma ferramenta BI, com as principais métricas e atributos utilizados na empresa, para possibilitar a automatização de relatórios e dashboards.
- *Change Management*: se refere à etapa de gestão de mudanças, para garantir a adaptação e transição para o novo modelo de trabalho, através de engajamento e treinamentos, garantindo o fomento da cultura baseada em dados.

As três fases foram conduzidas de acordo com a sequência estabelecida, contudo, em vários momentos, observou-se uma sobreposição, em que uma fase se iniciava antes da conclusão da fase anterior.

## Data Warehouse

A etapa inicial do projeto consistiu na criação do repositório de dados centralizados (Data Warehouse) que tinha como propósito reunir todos os dados da companhia em um único lugar, possibilitando a análise integrada dos mesmos. Portanto, era necessário encontrar uma ferramenta adequada para iniciar os processos de integração, tratamento e armazenamento das bases de dados.

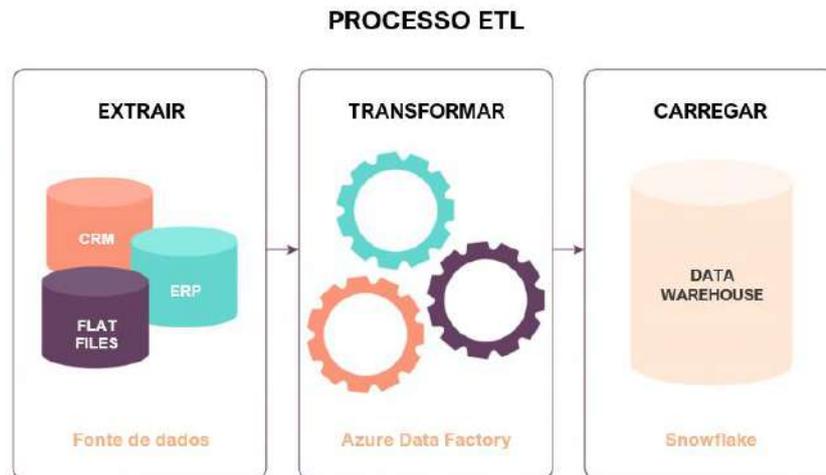
Nesta etapa, o maior desafio que a equipe enfrentava era a quebra dos silos organizacionais para que possa haver maior compartilhamento de informação entre os departamentos

Ter um Data Warehouse é quebrar silos, quebrar barreiras entre as áreas. Dizemos que é “one single source of truth”, ou seja, apenas uma fonte para a verdade. Na empresa, apesar de parecer que são várias bases de dados em cada área, é uma base só. São os mesmos dados para a empresa toda. Porque quando eu vou para uma reunião com alguém de Marketing e outro de Finanças, temos que discutir o mesmo volume de vendas, não podemos ter duas visões diferentes. E muitas vezes não era isso que acontecia porque cada departamento tratava e analisava os dados de forma diferente (...) então uma das forças do BDA é quebrar esses silos e um dos pilares desse projeto é ter uma centralização das informações da companhia. (Entrevistado 3)

A ferramenta escolhida como repositório de dados foi o Snowflake, que é um Data Warehouse com arquitetura baseada em nuvem, tornando-o adequado para repositórios de grande escala, ideal para *Big Data*. Ele também pode ser usado com qualquer tipo de dados estruturados, semiestruturados ou não estruturados, permitindo o armazenamento e processamento de dados de forma mais rápida e com maior capacidade.

Para o processo de integração e tratamento dos bancos de dados, foi utilizado o Azure Data Factory (ADF), que é um serviço baseado em nuvem oferecido pela Microsoft Azure. Ele permite que as organizações orquestram e automatizem fluxos de trabalho de integração de dados em grande escala, oferecendo um conjunto abrangente de ferramentas e capacidades para construir pipelines de ETL (*Extract, Transform and Load*). O ETL se refere a um processo de três etapas: extrair dados de várias fontes, transformá-los em um formato consistente e carregá-los em um destino-alvo, como o Data Warehouse, exemplificado na Figura 4.

Figura 2 - Etapas do processo ETL



Fonte: Elaborada pela autora deste trabalho (2023)

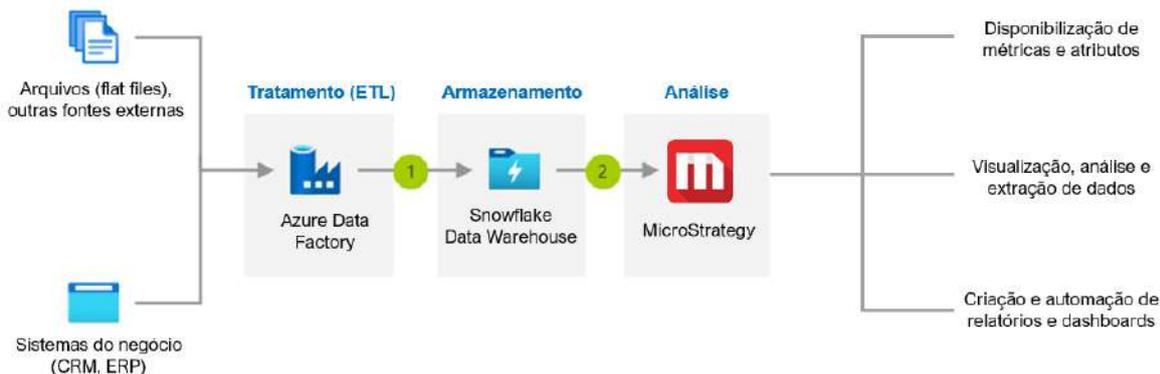
Desta forma, com as ferramentas já escolhidas, iniciou-se o processo de integração da base de dados para criar o que chamaram de “base mínima”. A base mínima consistia na quantidade mínima de dados que seria necessário para iniciar os processos de análises, considerando que os principais indicadores da área de marketing estivessem dentro desta base.

Foi então que começaram o trabalho de integrar as bases de dados já existentes na companhia, começando pelo sistema de CRM, o Sales Force. Nele, a equipe teria acesso aos dados mais relevantes para área de marketing, como volume de vendas, informação de vendas, informações do consumidor, etc. Com esses dados já integrados ao *Data Warehouse*, foi possível avançar para a segunda etapa do projeto: *Data Analysis*.

## Data Analysis

Uma vez que o repositório já continha a base mínima necessária para iniciar o processo de análise de dados, a segunda etapa se iniciou. O objetivo nessa fase era disponibilizar para o usuário final uma plataforma de BI que permitisse que ele acessasse os dados disponíveis no repositório centralizado de forma fácil, e criasse dashboards e relatórios, de forma rápida e automatizada (Figura 5).

Figura 3 - Fluxo de informações no novo sistema de BDA

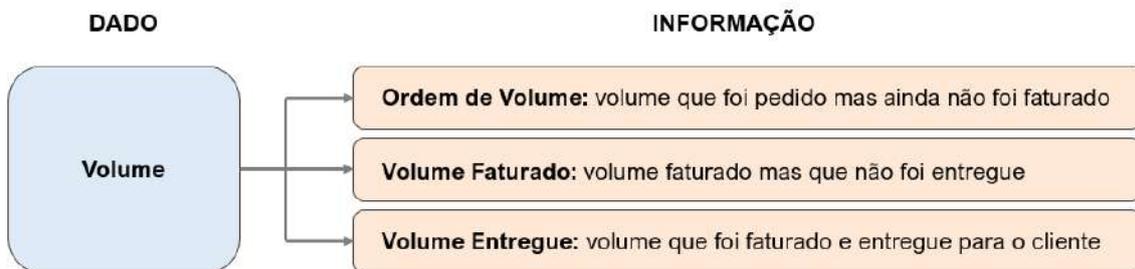


Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Para esta função, foi utilizado o MicroStrategy, uma plataforma de software de análise de negócios e *Business Intelligence* que é projetada para ajudar as organizações a transformar dados em informações acionáveis. Essa ferramenta foi escolhida entre outras opções, por conta do seu maior poder de processamento, o que é essencial neste projeto em que estamos trabalhando com uma grande quantidade de dados.

Desta forma, o MicroStrategy foi conectado ao *Data Warehouse* para poder acessar à base de dados integrada e iniciar o próximo passo desta etapa: a criação e disponibilização das principais métricas e dimensões da companhia, que vão ser essenciais para as atividades de análise. Isso se faz necessário para transformar os dados, que estão no repositório, em informação, atribuindo significado a ele, como mostra a figura 6.

Figura 4 - Transformação do dado para informação



Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho, com base na documentação do objeto de estudo. (2023)

As métricas são medidas quantitativas usadas para avaliar, analisar e rastrear o desempenho de um processo, um projeto ou um negócio, como volume de vendas, receita, taxa de conversão, entre outras. Já as dimensões, são dados geralmente qualitativo que fornecem contexto às métricas, normalmente usadas para segmentar, categorizar e organizar os dados. Alguns exemplos de dimensões são localização geográfica, atributos de tempo, categorias de produtos, entre outras.

Portanto, para garantir que as informações (métricas e dimensões) mais importantes sejam disponibilizadas para análise, da maneira correta, o alinhamento com o os stakeholders é essencial nesta etapa. Nesse contexto, a estratégia adotada foi formar um grupo de “super

usuários”. Este grupo era constituído por colaboradores chaves de cada área do departamento de Marketing, com o intuito de auxiliar a equipe do projeto a entender os relatórios mais importantes na sua rotina e qual o tipo de informação eles precisavam para realizar as suas análises.

Vamos utilizar como exemplo o relatório de Diário de Vendas. Este relatório é atualizado diariamente pela equipe de *Trade Marketing* para monitorar o atingimento da meta de vendas no Brasil. A partir de uma reunião com o super usuário desta área, a equipe do projeto mapeou todos as métricas e atributos necessários para a criação deste relatório, a fim de tornar possível a sua reprodução dentro da nova ferramenta BI. Como apresentado de forma resumida no Quadro 2, eram necessárias as informações de volume de vendas, meta de vendas e atingimento, além de dimensões territoriais de venda e de produtos.

Quadro 2 - Mapeamento de métricas e dimensões

<b>Informação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Fonte</b>
Volume de Vendas (Entregue)	Métrica	Volume de vendas realizado e entregue ao cliente.	Monitorar atingimento de metas	Sales Force (CRM)
Meta de Vendas	Métrica	Objetivo de vendas mensal.	Monitorar atingimento de metas	<i>Flat File</i> (arquivo simples)
Atingimento de Metas	Métrica	Porcentagem da meta de vendas que foi atingida, a partir do volume de vendas registrado.	Monitorar atingimento de metas	Cálculo (Volume de Vendas/Meta)
Regional de Vendas (RV)	Dimensão	Divisão territorial de venda, a nível de regional.	Monitorar atingimento de metas	Sales Force (CRM)
Território de Vendas (TV)	Dimensão	Divisão territorial de venda, a nível de território.	Monitorar atingimento de metas	Sales Force (CRM)
Zona de Vendas (ZV)	Dimensão	Divisão territorial de venda, a nível de zona.	Monitorar atingimento de metas	Sales Force (CRM)

Dimensões do Produto	Dimensão	Código do produto, Categoria do produto, Marca, Nome do produto, Segmento de Preço.	Monitorar atingimento de metas	Sales Force (CRM)
----------------------	----------	---	--------------------------------	-------------------

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho, com base na documentação do objeto de estudo. (2023)

A partir destas informações, a equipe interna do projeto construía dois documentos: a *user story* e o HLD. As *user stories* (histórias do usuário) são documentos que descrevem as necessidades do negócio do ponto de vista do usuário, como demonstrado na figura 7. O objetivo em utilizar esse método é manter a estrutura centrada no cliente, priorizar o trabalho de acordo com a necessidade dos negócios e promover uma compreensão clara das necessidades e expectativas dos usuários, por parte da equipe de desenvolvimento, do PO e de outras partes interessadas.

Figura 5 - User Story



## User Story – Diário de Vendas

O time de Trade Marketing gostaria de visualizar as métricas de vendas diariamente para que possa monitorar o desempenho das vendas e o atingimento das metas no dia-a-dia.

**Métricas e Dimensões Envolvidas:**

- Volume de Vendas - Entregue
- Metas de Vendas
- Dimensões de produto
- Dimensões do Ponto de Venda
- Hierarquia de Tempo
- Hierarquia Organizacional de Vendas

Fonte: Elaborada pela autora deste trabalho, baseado na documentação do objeto de estudo (2023)

Já o HLD, que significa *High Level Design* (Design de Alto Nível), é o documento que detalha as fontes, fórmulas e transformações de todas as métricas e dimensões que seriam disponibilizados no MicroStrategy. Ele é preparado para prover as informações necessárias e direcionamento técnico à equipe de desenvolvedores, com base na necessidade prevista na *user story*. como demonstrado na figura 8.

Ademais, por conter a definição das métricas e atributos presentes na ferramenta BI, o

HLD também tem um papel fundamental na documentação de metadados, podendo ser utilizado pelos stakeholders sempre que precisarem revisitar os significados e cálculos daquela informação.

Figura 6 - HLD

**BM01. Volume de vendas - Entregue**

**Descrição:** Volume de venda da fatura no qual o status é igual a “Entregue” para o consumidor. O volume é filtrado pela data de entrega retirado do campo “Data de Entrega”. Granularidade da informação: Ponto de venda, Produto e Dia (data).

**Cálculo:** Soma da “Quantidade da fatura”

**Filtros:** Tipo da fatura = “Normal”, Status da Entrega= “Entregue”, Status da fatura = “Coletado” ou “pendente”

Métrica	Sistema Fonte	Tabela Fonte	Atributo Fonte	Camada de Apresentação
Fórmula	Salesforce	ivydsd__Invoice_Line__Item__c	Invoice_UOM_Quantity__c	If calendar_date <= current_date then REF_SALES_INVOICE_AND_ORDERS.INVOICE_DELIVERED_SALES_VOLUME else 0
Filtro	Salesforce	ivydsd__Invoice__c ivydsd__Invoice_Line__Item__c	ivydsd__Invoice_Line__Item__c.ivydsd_Line__Item_Type__c = “Normal” AND (ivydsd__Invoice__c.Actual_Delivery_Date__c <= D-1) AND ivydsd__Invoice__c.ivydsd_Delivery_Status__c = “Delivered” AND ivydsd__Invoice__c.ivydsd__Invoice_Status__c = (“Collected” OR “Pending”)	

**Formato:** Número (2 decimais)

**Dimensões:** Hierarquia de tempo (“Data de Entrega” se refere a data nesta dimensão), Hierarquia Organizacional de Vendas, Consumidor (PDV’s), Dimensões de produto, Dimensões de Fatura, Dimensões de Ordem.

Fonte: Adaptada pela autora deste trabalho, com base no material do objetivo de estudo. (2023)

Por fim, a partir desses documentos, a equipe de desenvolvedores iniciava o processo de construção das métricas e dimensões no ambiente de desenvolvimento do MicroStrategy, onde é criada a estrutura semântica responsável por transformar o dado bruto do *Data Warehouse* em informação relevante para a companhia.

E então, depois da criação, validação e disponibilização dessas informações, a ferramenta já estava pronta para ser utilizada para análise de dados, contando com funcionalidades para desenvolvimento e automatização de relatórios e *dashboards*. O próximo passo agora era focado em garantir que os usuários finais passassem a utilizar o MicroStrategy e se adaptassem ao novo processo analítico, tendo em vista que ela era uma ferramenta nova na companhia e que poucas pessoas tinham conhecimento sobre ela.

### Change Management

Uma vez que o *Data Warehouse* havia sido criado e as informações já estavam disponíveis no MicroStrategy na forma de métricas e dimensões, focou-se na gestão da mudança. Isso porque um dos principais obstáculos de um projeto como este, que busca mudar a forma de trabalho dentro de uma empresa, é a resistência dos colaboradores à mudança.

Em projetos passados, a maior diferença entre as coisas darem certo ou não, era o comprometimento das pessoas em usar as novas ferramentas e processos desenvolvidos. (..). É fundamental entender como você consegue engajar as pessoas para usar as novas ferramentas e novas tecnologias. Porque no final, o resultado do projeto depende da utilização

daquilo pelas pessoas. Não adianta você construir a melhor solução do mundo, porque se ninguém usar, vai ser tempo e dinheiro jogado no lixo. (Entrevistado 2)

A gestão da mudança é uma disciplina que consiste na preparação e execução de estratégias e processos para lidar com mudanças significativas em uma organização, tais como implementação de novas tecnologias, processos, estruturas organizacionais, culturas corporativas ou qualquer outra alteração substancial que afete a maneira como a organização opera. Ela se faz essencial para ajudar as organizações a navegar pelas transições de maneira eficaz e minimizar os impactos negativos. Por esse motivo, a equipe interna do projeto trabalhou em conjunto com uma colaboradora do RH para adotar as seguintes estratégias:

- Relatórios e dashboards pilotos: Para fomentar o uso da nova ferramenta BI e mostrar o seu potencial, foram desenvolvidos relatórios e dashboards automatizados “pilotos”, em conjunto com a equipe do projeto e os super usuários, para servir como cases de sucesso e mostrar os benefícios do projeto no dia a dia do trabalho para o restante da companhia.
- Treinamento Online: Foram criados e disponibilizados treinamentos sobre MicroStrategy, para evitar que a falta de conhecimento da nova ferramenta fosse um empecilho para a disseminação do seu uso;
- Seminários: Foram realizados seminários com as áreas de Marketing para apresentar os resultados do projeto, como o repositório único e os dashboards automatizados que foram desenvolvidos junto aos super usuários, de forma a incentivar as pessoas que explorassem as novas ferramentas;
- Site para divulgação: Foi criado e divulgado para a companhia um site no *Sharepoint*, que reunia os links de todos os dashboards desenvolvidos no projeto, de forma que eles ficassem de fácil acesso para todos os colaboradores, iniciativa que foi chamada de “*Digital Democracy*” (Democracia Digital), e servissem como uma vitrine, mostrando o potencial das ferramentas.

## Impactos do BDA

Por fim, para compreender os impactos gerados pela adoção do BDA, foi desenvolvido um questionário para capturar a percepção dos usuários finais sobre as entregas feitas pelo projeto. A partir da revisão de literatura, foi composta uma lista de potenciais resultados na adoção e uso das tecnologias de *Big Data Analytics*, como demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 - Resultados esperados com a adoção do BDA

<b>Categoria de Impacto</b>	<b>Fonte</b>
Ganho de produtividade	Bean (2016), Brynjolfsson e McAfee (2012), Hassani; Huang; Silva, 2018, apud Silva (2021), Davenport, T., Barth, P., & Bean, R. (2012), Novo, R., & Neves, J.

	M. S. D. (2013).
Vantagem competitiva	Bean, 2016, Brynjolfsson e McAfee (2012), Hassani; Huang; Silva, 2018, apud Silva, 2021, Novo, R., & Neves, J. M. S. D. (2013), Davenport, T., Barth, P., & Bean, R. (2012)
Melhoria de processos analíticos	Isaca, 2013, Brynjolfsson e McAfee (2012), Novo, R., & Neves, J. M. S. D. (2013), Davenport, T., Barth, P., & Bean, R. (2012)
Cultura Organizacional <i>Data-driven</i>	Hassani; Huang; Silva, 2018, apud Silva, 2021

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Em seguida, estas categorias foram correlacionadas com os objetivos do projeto em questão, e assim foram formuladas as premissas de resultados. Estas premissas se tornaram a base das perguntas do questionário, nas quais o respondente poderia escolher uma resposta entre 1 e 5, sendo que 5 representa “Concordo completamente” e 1, “Não Concordo”. Ademais, foi solicitado aos respondentes que comentassem e justificassem cada resposta dada.

No final, foi calculada a média aritmética simples para determinar o nível de concordância com a premissa estabelecida, e foram analisadas as justificativas a fim de identificar os motivos que levaram à concordância ou à discordância. A equação abaixo demonstra o cálculo realizado.

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_N}{N}$$

O grupo respondente totalizou 11 pessoas, de diferentes áreas da diretoria de Marketing e com perfis diversificados: quanto ao cargo que ocupavam, 67% eram analistas, 11% eram assistentes e 22% eram coordenadores; quanto à sua faixa etária, 44% tinham entre 18 e 25 anos, 44% tinham entre 26 e 35 anos e 12% tinham entre 36 a 45 anos; 22% dos respondentes estavam no grupo de super usuários do projeto, enquanto os outros 78%, não.

O resultado do questionário se apresentou da seguinte maneira:

- Premissa 1: As ferramentas implementadas permitiram o processamento de um volume muito maior de dados, de forma eficiente, melhorando os processos de obtenção e análise de dados;

A primeira premissa obteve uma média das respostas de 5. Portanto, 100% dos respondentes concordaram que o processo analítico foi melhorado com as ferramentas de BDA implementadas. Eles citam a centralização dos dados e o melhor processamento do MicroStrategy como os principais motivos para este resultado.

*“A ferramenta facilita nosso dia a dia no trabalho, conseguimos dados de forma rápida e centralizada de maneira objetiva” (Respondente 8)*

*“Permitiram o acesso, extração e manipulação dos dados de uma maneira mais eficiente e rápida.” (Respondente 4)*

*“O MicroStrategy tem um poder de processamento de dados muito maior que as ferramentas que eram usadas.” (Respondente 9)*

- Premissa 2: As tecnologias empregadas e a automatização de relatórios permitiram a redução do tempo exigido no processo de obtenção e análise de dados;

A segunda premissa obteve uma média das respostas de 4,9. Os respondentes confirmam que as novas tecnologias de BDA implementadas transformaram o processo de análise de dados, que antes era demorado e manual, em um processo mais ágil e automatizado.

*“Permitiram ganho de tempo, esse processo foi notável por todos os usuários” (Respondente 2)*

*“Comparando com a utilização com Salesforce, onde os dados eram exportados e relacionados de forma manual, a melhora pela automatização de unificação dos dados acelera na criação de reports "personalizados" utilizando o BDA” (Respondente 3)*

*“Se hoje precisássemos extrair informações históricas do Sales Force, por exemplo, levaria muito mais tempo para obtenção desses dados. Provavelmente não teria todos os filtros que precisaria para a análise, teria que buscar outras fontes para finalizar a base de análise e "perderia esse tempo”.” (Respondente 11)*

- Premissa 3: A implementação do BDA possibilitou com que a empresa tomasse decisões e agisse de forma mais ágil no mercado;

A terceira premissa obteve uma média das respostas de 4,8. Corroborando com a pergunta anterior, onde se confirma a redução de tempo no processo de análise de dados, os respondentes citaram o processamento mais rápido dos dados, facilidade de acesso aos principais indicadores da companhia e automatização de relatórios, como os principais fatores que levaram a uma maior agilidade no processo de tomada de decisões.

*“Com os dados gerados de forma mais rápida, analisamos e agimos em uma velocidade bem maior do que anteriormente, além desse processamento rápido também tem o ponto do cruzamento de todos os nossos dados serem feitos de uma forma mais rápida também” (Respondente 4)*

*“Sim, a empresa consegue ter informações assertivas e automatizadas. Tomadas de decisões baseada nos dados com agilidade.” (Respondente 9)*

*“Acredito que ajudou na facilidade de análises de dados, e comparativos com volumes e períodos maiores, ajudando na agilidade de tomada de decisões.” (Respondente 11)*

- Premissa 4: A integração e tratamento de diferentes fontes de dados, no Data Warehouse, possibilita uma visão mais completa e apurada do mercado e da performance da empresa;

A quarta premissa obteve uma média das respostas de 4,3. Algumas pessoas citaram que, apesar de ter facilitado uma visão mais completa da companhia, o mesmo não ocorre com a visão do mercado, porque as informações que eles têm sobre a concorrência e sobre os consumidores vem de sistemas de diferentes fornecedores, que ainda não foram integrados ao *Data Warehouse*.

*“Com certeza. A junção das informações em um só lugar faz com que a visualização de dados fique mais fácil, além de diminuir a quantidade de erros, visto que os dados estão ligados.” (Respondente 1)*

*“Da performance da empresa sim, do mercado acredito que ainda não, muitas informações são mais internas e as informações de mercado costumam ser analisadas separadamente” (Respondente 7)*

*“No projeto entendo que temos acesso “livre” a informações da empresa, mas não muito ao mercado como um todo. Seja por lado da concorrência ou dos consumidores.” (Respondente 8)*

- Premissa 5: O BDA possibilitou que a empresa planejasse ações mais precisas e agisse de forma mais efetiva no mercado;

A quinta premissa obteve uma média das respostas de 4,3. Seguindo o mesmo raciocínio da resposta anterior, apesar da satisfação dos usuários em relação aos dados internos, algumas pessoas reforçaram que a falta das informações sobre concorrentes e consumidores no *Data Warehouse* dificulta a compreensão total do mercado, e conseqüentemente impede a tomada de ações mais efetivas. Outro ponto levantado foi o fato de que as análises são, de forma geral, muito parecidas com as que eram feitas anteriormente. Por mais que estejam mais rápidas, por conta da redução de tempo no processo analítico, os *insights* gerados são praticamente os mesmos.

*“Sim. Exemplo disso é termos as vendas sendo atualizadas todo o tempo e conseguimos ir exatamente no varejo que não está performando bem e ainda dentro do mês revertermos a retração do varejo ou de uma base específica, zona etc.” (Respondente 4)*

“Sempre tentamos planejar as ações a partir das informações internas e da concorrência, mas como disse na pergunta anterior, as informações de mercado não estão presentes no MicroStrategy e costumam ser analisadas separadamente, o que pode interferir nessa assertividade” (Respondente 7)

“O novo processo permite mais agilidade nas ações, como citado em perguntas anteriores, mas não acho que mudou a efetividade em si no mercado. Não acho que as ações estão mais ou menos precisas que anteriormente, porque as informações obtidas são as mesmas.” (Respondente 6)

- Premissa 6: A implementação do BDA e seus benefícios estimula uma mudança cultural na empresa em direção a se tornar *data-driven*, ou seja, orientada por dados.

A sexta premissa obteve uma média das respostas de 4,7. A facilidade de acesso aos dados e a automatização dos relatórios foram citados como impulsionadores para essa mudança cultural, no qual a empresa está mais propícia a tomar decisões baseada nos dados.

*“A partir da implementação dos projetos de automatização a empresa passou a utilizar de maneira mais frequente os dados na tomada de decisões.” (Respondente 1)*

*“Com acesso aos dados, é menos provável que a diretoria tome decisões com base apenas em suas crenças do mercado. Com diversas métricas sendo analisadas por cada uma das áreas diariamente, os dados tendem apontar para uma direção mais clara pra tomada de decisão.” (Respondente 2)*

*Acredito que estamos mais "online" com a informação, e reduzindo o "achismo", trabalhando com dados, após execuções de Testes e análises para melhor a estratégia e ações rentáveis. (Respondente 11)*

*“Acredito que estamos no caminho, já tendo caminhado bastante nessa mudança cultural. Por isso ainda não consigo marcar o ‘concordo plenamente’.” (Respondente 7)*

Ademais, a fim de não excluir nenhum resultado potencial, o questionário também contava com um comentário livre do respondente, caso ele quisesse citar outro impacto que ele identificou e que não estaria citado previamente. Nenhum resultado diferente foi registrado.

Com a consolidação dessas informações, foi possível validar os resultados da adoção do BDA a partir do nível de concordância registrado pelos usuários, e estabelecer uma relação entre os impactos gerados e os fatores que contribuiriam para alcançá-los, de acordo com as etapas do seu processo de implementação (Quadro 4).

Quadro 4 - Relação entre impactos gerados, nível de concordância e fatores contribuintes

Premissa de impacto	Nível de concordância	Fatores contribuintes
Melhoria no processo de obtenção e análise de dados	5,0	Centralização dos dados no Data Warehouse e melhor processamento de dados e usabilidade da ferramenta BI
Redução de tempo no processo de análise de dados	4,9	Tratamento de dados e disponibilização dos principais indicadores no BI, melhor processamento de dados da ferramenta BI, automatização de relatórios e <i>dashboards</i>
Mais agilidade na tomada de decisões e atuação no mercado	4,8	Automatização de relatórios e <i>dashboards</i> , processamento mais rápido dos dados, facilidade de acesso aos principais indicadores da companhia.
Fomento da cultura <i>data-driven</i> .	4,7	Seminários, treinamentos, facilidade de acesso aos dados, automatização dos relatórios.
Visão mais completa e apurada do mercado e da performance da empresa	4,3	Integração e centralização de informações no Data Warehouse
Atuação mais precisa e efetiva no mercado	4,3	Integração e centralização de informações no Data Warehouse, tomada de decisões baseadas em dados

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de implementação do BDA e identificar os seus impactos, por meio do estudo do caso de uma empresa multinacional de bens de consumo. Através das entrevistas realizadas com a equipe, foram mapeadas todas as etapas do projeto, e através de um questionário realizado com os usuários finais do projeto – os funcionários da empresa em estudo -, foi coletada a percepção dos usuários em relação aos impactos gerados pelo BDA.

Entretanto, nas premissas 4 (A integração e tratamento de diferentes fontes de dados, no

Data Warehouse, possibilita uma visão mais completa e apurada do mercado e da performance da empresa) e 5 (O BDA possibilitou que a empresa planejasse ações mais precisas e agisse de forma mais efetiva no mercado), que obtiveram as menores médias de concordância, foram observadas oportunidades de melhoria que devem ser endereçadas para que se possa alcançar o resultado esperado. Sob essa ótica, se faz essencial adicionar alguns passos que não estiveram presentes na implementação do caso estudado.

No questionário foi citado que a implementação do BDA não possibilitou, de forma satisfatória, uma visão mais completa e apurada do mercado porque as informações da concorrência e dos consumidores ainda eram analisadas separadamente. Isso confirma que uma das principais características do Big Data, que é a variedade dos dados, não foi completamente aproveitada no projeto. Então, para mitigar este problema, o próximo passo deveria ser integrar novas fontes de informação no repositório central e garantir que todos os dados disponíveis estejam conectados e relacionados.

Além disso, também foi comentado que os *insights* obtidos pelo novo processo analítico não eram diferentes dos obtidos no processo anterior, o que também impossibilita o planejamento de ações mais precisas e efetivas no mercado. Essa percepção pode acontecer porque o tipo de análise feita na empresa estudada, mesmo com ferramentas de BDA, continua sendo essencialmente descritiva, ou seja, as análises apenas descrevem o que está acontecendo no presente, com base no seu histórico.

Porém, segundo Davenport (2014), as organizações que obtêm vantagens com Big Data deixam de gerir apenas com base em dados de séries históricas e passam a dar mais foco a modelos preditivos. A análise preditiva permite a identificação de padrões passados para fazer previsões sobre eventos futuros, através de técnicas estatísticas, de modelagem, mineração de dados e aprendizado de máquina.

Na entrevista com Gallant (2011), Vivek Ranadive, CEO da TIBCO Software, enfatizou a relevância da análise de eventos e da habilidade de desenvolver sistemas preditivos. Ele destacou que antecipar o que pode ocorrer com algum grau de antecedência é mais crucial do que analisar toda a informação meses após o acontecimento. Segundo ele, prever a intenção de um cliente em mudar para a concorrência possui um valor substancialmente maior do que investigar por que o cliente deixou a empresa seis meses depois.

Portanto, os pontos de melhoria identificados e os próximos passos que deveriam ser tomados para poder resolver essas questões estão demonstrados no Quadro 5.

Quadro 5 - Oportunidades de melhorias

Premissa de Impacto	Oportunidades de melhorias
Visão mais completa e apurada do mercado e da performance da empresa	Continuar integrando no <i>Data Warehouse</i> as fontes de informação e garantir que a vasta variedade de dados disponíveis esteja conectada e relacionada.
Atuação mais precisa e efetiva no mercado	Evoluir o modelo de análise para um modelo preditivo

Fonte: Elaborada pela autora deste trabalho (2023)

Vale ressaltar também que, como tudo que envolve gestão de dados, o trabalho para manutenção do BDA tem que ser contínuo. “O aumento de volume e velocidade na produção de dados significa que as organizações vão precisar desenvolver processos contínuos para recolher, analisar e interpretar esses dados” (DAVENPORT, BARTH e BEAN, 2012).

A implementação do BDA foi só a etapa inicial para a transformação digital que a companhia deseja realizar, mas a integração de novas fontes de dados, a criação de novas métricas e a garantia do funcionamento de todo o sistema, desde o *Data Warehouse* até a disponibilização dos indicadores na ferramenta BI, requerem constante atenção e trabalho.

Em conclusão, mediante os resultados apresentados, as premissas desenvolvidas em relação aos resultados práticos da adoção do BDA foram validadas de acordo com a percepção dos usuários. A maioria se alinha ao que a literatura já vinha discutindo, relacionadas ao ganho de competitividade, produtividade, melhoria de processos e cultura organizacional baseada em dados.

A maior contribuição deste estudo, entretanto, está na identificação dos fatores que contribuíram na prática para alcançar os resultados esperados, ao longo da implementação do BDA, que não são ainda muito explorados na literatura. Eles são relacionados ao uso das tecnologias adequadas para gerir o *Big Data*, às técnicas de *Data Warehouse*, às estratégias de integração e centralização de dados, ao tratamento e disponibilização dos principais indicadores da companhia, à facilitação do acesso e manuseio de informações, a automatização de relatórios e à gestão da mudança.

As limitações deste estudo estão relacionadas ao seu caráter descritivo, que se fundamenta em um estudo de caso único, em um setor específico - o setor de bens de consumo. É importante destacar que os resultados obtidos não podem ser generalizados, sendo específicos para o contexto analisado. No entanto, esses resultados constituem uma base para pesquisas futuras, que possam abordar a implementação de *Big Data Analytics* em diferentes organizações e setores.



## REFERÊNCIAS

AGARWAL, Ritu; DHAR, Vasant. (2014) Editorial—**Big Data, Data Science, and Analytics: The Opportunity and Challenge for IS Research**. Information Systems Research Vol.25, n.3: p.443-448. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0546>

AKANNI, A. **Implementation of Big Data in Commercial Banks**. ISACA Journal, 2018. Vol 1, p.1-4.

BEAN, R. **How Time-to-Insight Is Driving Big Data Business Investment**. MIT Sloan Management Review, 2016. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/how-time-to-insight-is-driving-big-data-business-investment/#:~:text=Organizations%20feel%20a%20need%20to%20learn%20quickly%20and,as%20the%20primary%20reasons%20for%20Big%20Data%20investment.>> Acesso em: 11 mai. 2023.

BRYNJOLFSSON, Erik; HITT, Lorin M.; KIM, Heekyung Hellen. **Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decision Making Affect Firm Performance?** 2011. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>. Disponível. Acesso em: 23 mai. 2023.

BRYNJOLFSSON, Erik. **Big data: The management revolution**. Harvard Business Review, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>> . Acesso em: 11 mai. 2023.

COLUMBUS, L. **53% Of Companies Are Adopting Big Data Analytics**. Forbes, 2017. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2017/12/24/53-of-companies-are-adopting-big-data-analytics/?sh=27d5a69339a1>> Acesso em: 11 mai. 2023

DAMA. Earley, S., & Henderson, D., Sebastian-Coleman, L (Eds.). **The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge (DAMA-DM BOK)**. Bradley Beach, NJ: Technics Publications, LLC. 2017.

DAVENPORT, T., BARTH, P., & BEAN, R. (2012). **How ‘Big data’ is different**. MIT Sloan Management. Review, 54(1), 43-46

DAVENPORT, T. (2014). **Big data at work: Dispelling the myths, uncovering the opportunities**. Boston: Harvard Business Press.

GALLANT, J. TIBCO CEO: **How Real-Time Computing Will Change the Landscape**. ComputerWorld.2011.<https://www.cio.com/article/284905/data-management-tibco-ceo-how-real-time-computing-will-change-the-landscape.html>. Disponível. Acesso em: 21 out. 2023

GALDINO, Natanael. **Big data: Ferramentas e aplicabilidade**. XIII SEGet Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2016.

GUIMARÃES, A. J. R.; BEZERRA, C. A. **Gestão de dados: uma abordagem bibliométrica**. Perspectivas em Ciência da Informação, 2019. Vol.24, n.4, p.171-186.

ISACA. **Big Data: Impacts and Benefits**. ISACA White Paper, 2013.

ISACA. **Generating value from big data analytics**. ISACA White Paper, 2014.

JOHNSON, L. **4 Vs of Big Data**. ISACA, 2019. em:<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/newsletters/atisaca/2019/volume-12/4-vs-of-big-data>. Disponível .Acesso em: 25 mai. 2023.

NOVO, R., & NEVES, J. M. S. D. (2013). **Inovação na inteligência analítica por meio do Big data: característica de diferenciação da abordagem tradicional**. Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, SP, Brasil, 8. p. 32-44

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Goiás: UFG, 2011.

RAMACHANDRAN, R. **Big Data Analytics and Its Transformational Effect on Global Business**. ISACA Journal, 2017. Vol 6, p.1-4.

RÊGO, B. L. **Gestão e Governança de Dados: Promovendo dados como ativo de valor nas empresas**. Rio de Janeiro, Brasil, 2013.

RODRIGUES, A. A.; DUARTE, E. N.; & DIAS, G. A. (2018). **Desafios da gestão de dados na era do Big Data: perspectivas profissionais**. Informação & Tecnologia, 2018. Vol.4, n.2, p.63–79. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2358-3908.2017v4n2.40538>

SALDANHA, R. F.; BARCELLOS, C.; PEDROSO, M. M. **Ciência de dados e big data: o que isso significa para estudos populacionais e da saúde?**. Cadernos Saúde Coletiva, 2021; 29(esp.): p.51-58. <https://doi.org/10.1590/1414-462X202199010305>

SILVA, A. M. **Fatores críticos de sucesso para a implementação de Big Data e Big Data Analytics na gestão da cadeia de suprimentos.** São Paulo, Brasil. 2021. <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/214390> . Disponível. Acesso em: 14 mai. 2023.

## A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA PRÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA DA POPULAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

Ana Beatriz Rodrigues Soares. ranabeatriz129@gmail.com, CEFET/RJ.

Gabriel Cordovil Cortez de Sousa Alves. gabrielcortez21@gmail.com, CEFET/RJ.

Geovanna Rosa Fernandes. geovannarofer@gmail.com, CEFET/-RJ.

Vitor Mateus Abreu de Bakker. vitorbakker@gmail.com, CEFET-RJ.

Ricardo Nascimento Ferreira. ricardo.ferreira@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

A pesquisa trata-se de um estudo sobre redes sociais e a prática de atividades físicas. A pesquisa foi aplicada aos moradores do estado do Rio de Janeiro e teve como objetivo analisar como as redes sociais influenciam a vida de cada entrevistado no que diz respeito à prática de atividades físicas, entender as consequências dessa influência e identificar ações positivas que as redes sociais podem ter para a prática de exercícios físicos saudáveis, de modo que não seja algo prejudicial à saúde. Os métodos utilizados na pesquisa tiveram a combinação de serem exploratórios, explicativos e descritivos. Por fim, a pesquisa constatou que as redes sociais são, muitas vezes, as causadoras da busca excessiva pelo "corpo perfeito", uma vez que há um reforço das pressões estéticas nas postagens dessas mídias, o que causa a prática excessiva de exercícios físicos. Por outro lado, também foi observado que as redes sociais ajudam as pessoas a entenderem determinado exercício através de vídeos, imagens e textos. Nesse sentido, existe um grande dilema entre o lado bom e o lado ruim das redes sociais para a prática de exercícios físicos, de modo que as mídias precisam focar em mostrar um tipo de conteúdo que induza as pessoas a terem uma rotina saudável e não procurem demasiadamente por atividades que as deixem com um "corpo perfeito".

**Palavras-Chave:** Redes sociais; Exercícios físicos; Influência; Rio de Janeiro.

### ABSTRACT

The research is a study on social media and the practice of physical activities. The survey was conducted with residents of the state of Rio de Janeiro and aimed to analyze how social media influences the lives of each respondent regarding the practice of physical activities, understanding the consequences of this influence, and identify positive actions that social media can have for a healthy exercise routine, so that it is not detrimental to health. The research methods employed were a combination of exploratory, explanatory, and descriptive approaches. Finally, the research found that social media often serves as the cause of excessive pursuit of the "perfect body," as there is a reinforcement of aesthetic pressures in the posts on these platforms, leading to the excessive practice of physical exercises. On the other hand, it was also observed that social media helps people understand specific exercises through videos, images, and texts. In this sense, there is a significant dilemma between the positive and negative aspects of social media for the practice of physical exercises, and media outlets need to focus on showing content that encourages people to adopt a healthy routine rather than excessively seeking activities that lead to a "perfect body."

**KeyWords:** Social Media; Physical Activity; Influence; Rio de Janeiro.

## INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, marcada por uma constante evolução, reflete não apenas mudanças nos meios de comunicação, mas também nas percepções individuais em relação ao corpo e à imagem corporal. Conforme destacado por Moreira (2010), a mídia, como um poderoso recurso de comunicação, desempenha um papel crucial na formação de padrões estéticos e na disseminação de ideais de beleza. Essa influência não se limita aos tradicionais meios de comunicação, estendendo-se de maneira significativa ao universo digital, onde os influenciadores digitais emergem como protagonistas na criação e propagação de normas corporais.

A aceitação do corpo e a busca incessante por padrões estéticos veem na mídia, especialmente nas redes sociais, uma plataforma amplificadora dessas influências. Conforme observado por Njaine (2006), os impactos midiáticos têm uma relação direta com a imagem corporal, impondo uma busca incessante por corpos considerados ideais. Esse fenômeno é ainda mais evidente nas redes sociais, onde a exposição à diversidade de corpos, aliada à disseminação de ideais estéticos, desempenha um papel fundamental na formação das autopercepções.

A interseção entre as mídias sociais, imagem corporal e prática de exercícios físicos torna-se particularmente relevante no contexto atual, onde a busca pela saúde e bem-estar é influenciada pela constante presença virtual. Segundo Paula e Cavagnari (2011), a sociedade midiática reproduz e reforça padrões de beleza através de símbolos apresentados na mídia, impactando a forma como homens e mulheres percebem seus corpos. No entanto, a prevalência desses padrões, veiculada nas redes sociais, não apenas influencia a percepção corporal, mas também motiva comportamentos relacionados à prática de exercícios físicos.

Nesse contexto, a influência das redes sociais na motivação para a prática de exercícios físicos emerge como um tema central de interesse. A imersão na cultura digital, impulsionada pelo poder de influência dos influenciadores digitais e pelos algoritmos que direcionam o conteúdo nas redes sociais, pode moldar atitudes em relação ao corpo e à busca por um ideal estético.

Diante dessa complexa interação entre as mídias sociais, imagem corporal e a motivação para o exercício físico, surge a necessidade de uma análise aprofundada sobre como as redes sociais influenciam a percepção e o comportamento das pessoas em relação à prática de atividades físicas. Este artigo propõe analisar dados coletados por uma ferramenta de formulário, fornecendo uma visão do impacto das redes sociais na motivação para o exercício físico e, conseqüentemente, na busca por um corpo ideal na sociedade contemporânea.

## METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa pelo fato de que a realidade pôde ser estudada em seus aspectos mais “concretos” e aprofundada em seus significados mais essenciais (MINAYO; SANCHES, 1993). Assim, os dados estatísticos obtidos da pesquisa foram



analisados de forma que fosse possível compreender os seus motivos. Como critério de exclusão adotou-se a idade inferior a 18 anos.

Esta pesquisa trata-se de um questionário realizado no Google Forms no qual foram incluídos os moradores do estado do Rio de Janeiro.

O questionário foi subdividido em 3 partes, sendo a primeira voltada aos dados demográficos, tais como: idade, gênero, renda familiar, localidade e a frequência da prática de atividades físicas durante a semana. Já a segunda parte do questionário visava conhecer a visão dos moradores do estado do Rio de Janeiro acerca da influência das redes sociais na prática de atividades físicas, e foi avaliada através das seguintes perguntas: “Quais atividades físicas você pratica regularmente?”, “Quantas horas, em média, você utiliza o celular por dia?”, “Você acredita que as redes sociais incentivam ou atrapalham a prática de atividades físicas?”. Por fim, a terceira parte da pesquisa visava entender como o entrevistado relaciona suas redes sociais com a prática de exercícios físicos, e foi observada através dos seguintes questionamentos: “Quais elementos específicos nas redes sociais te incentivam a se exercitar?”, “Em quais redes sociais você busca informações sobre exercícios físicos?”, “Você recorre a que tipos de mídias em redes sociais para aprender sobre exercícios físicos?”, “Você já comprou algum produto relacionado a atividade física através de indicação de um influenciador ou publicidade digital nas redes sociais?”, “Você acredita que compartilhar suas conquistas oriundas dos exercícios físicos nas redes sociais contribui para a sua responsabilidade e comprometimento com o exercício?”. As indagações citadas tinham como possibilidade de resposta “sim”, “não” ou caixa de seleção de modo que os entrevistados pudessem marcar as opções que estão mais relacionadas com o dia-a-dia deles. Assim, pôde-se ter um entendimento maior da realidade dos entrevistados.

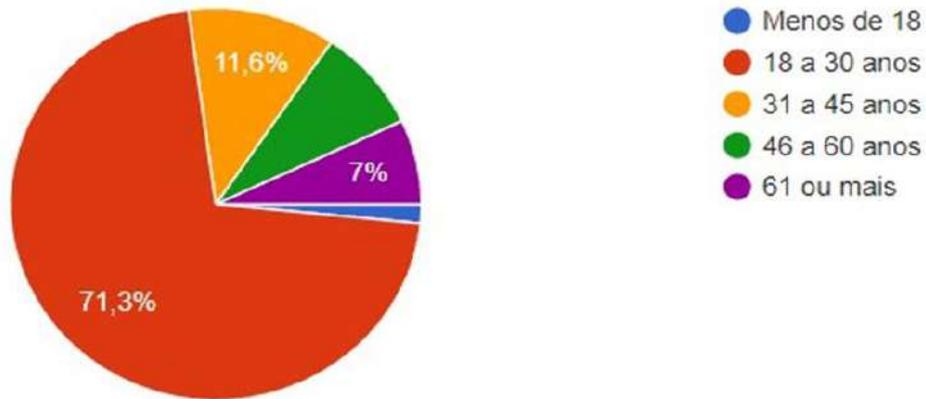
As análises estatísticas foram realizadas utilizando a planilha do Excel e os gráficos obtidos no próprio Google Forms. A coleta de dados ocorreu durante o mês de novembro.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **Comportamentos Sociodemográficos**

Neste estudo, investigamos o padrão de atividades físicas em 129 participantes. A primeira seção do questionário abordou questões sociodemográficas, fornecendo uma valiosa camada de dados que enriqueceu nossas análises. Essa abordagem nos permitiu criar perfis distintos da população do estado do Rio de Janeiro, elucidando como esses perfis estão relacionados ao uso das redes sociais como ferramenta motivacional contra o sedentarismo. A compreensão desses contextos sociais amplia a visão sobre os fatores que influenciam os hábitos de atividade física, enriquecendo significativamente a interpretação dos resultados obtidos.

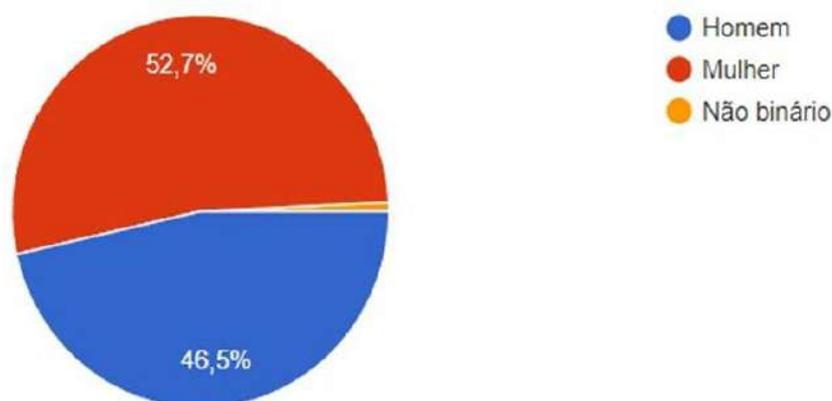
Figura 1



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

Inicialmente, dedicaremos nossa atenção à análise da faixa etária. Entre as 129 pessoas estudadas, 41 (31,78%) afirmaram nunca se exercitar. Notavelmente, a maior incidência de sedentarismo está concentrada na faixa etária de 31 a 45 anos (53,33%), seguida pela faixa etária de 18 a 30 anos (31,52%). Os grupos de pessoas acima de 60 anos (28,57%) e cariocas entre 46 e 60 anos (18,18%) apresentam proporções mais baixas de sedentarismo. Dentre as 88 pessoas que praticam atividades físicas regularmente, 44,31% exercitam-se até 5 vezes ou mais por semana. Destaque-se que 82,05% desses indivíduos estão na faixa etária de 18 a 30 anos, constituindo a maioria. Em contraste, apenas 2,56% pertencem à faixa etária de 31 a 45 anos, representando a minoria. Quanto à frequência de exercícios, 53,40% daqueles que se exercitam o fazem até no máximo 3 vezes por semana. Nota-se que 65,95% deste grupo encontram-se na faixa etária de 18 a 45 anos, novamente predominando em número. Em menor proporção, o grupo de pessoas acima de 61 anos representa 10,63% do total. Observa-se, portanto, uma expressiva prevalência de atividade física entre pessoas com até 30 anos, indicando um estilo de vida mais ativo nessa faixa etária. Essa tendência pode ser influenciada por fatores sociais, considerando que os mais jovens geralmente têm menos compromissos familiares e profissionais. Além disso, a presença marcante da cultura fitness entre os jovens também pode contribuir para esses hábitos mais ativos.

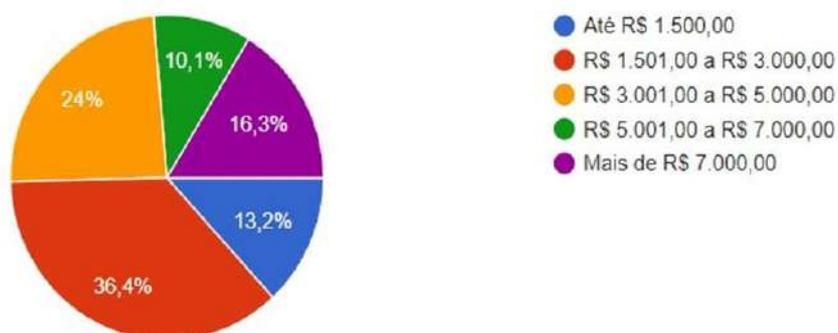
Figura 2



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

Das 41 pessoas que nunca praticam atividades físicas, 31,70% são homens e 68,30% são mulheres. Essa disparidade suscita reflexões sobre questões sociais, uma vez que culturalmente muitas mulheres brasileiras enfrentam uma jornada dupla, equilibrando responsabilidades no trabalho/estudos e afazeres domésticos, o que pode resultar numa disponibilidade reduzida para se dedicar a atividades físicas. A musculação surge como o exercício mais praticado, contabilizando 59,80% do total de votantes. Ao analisarmos por gênero, notamos que 60,86% dos homens optam por esse exercício, enquanto a proporção entre as mulheres é de 60%. Essa preferência comum por musculação destaca-se como uma tendência significativa em ambos os gêneros, indicando um interesse compartilhado por essa modalidade de exercício.

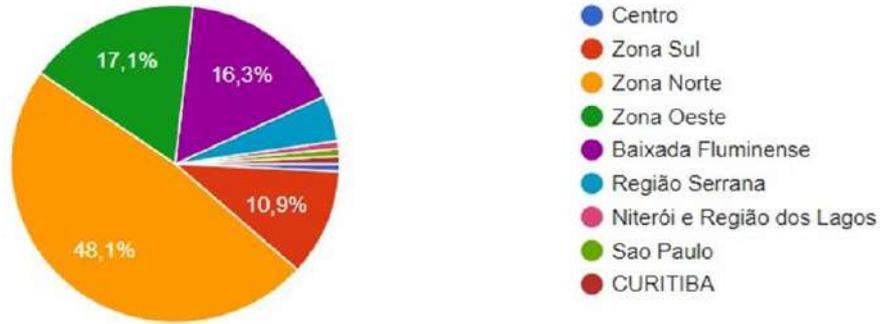
Figura 3



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

No que diz respeito à renda familiar, identificamos que indivíduos com renda inferior a 3 mil reais tendem a se exercitar menos. Neste grupo, 40,62% dos participantes afirmaram nunca praticar atividades físicas em sua rotina, em comparação com 23,07% dos votantes com renda familiar superior a 3 mil reais que deram a mesma resposta. Uma análise do Estadão de Minas revela que o custo médio da mensalidade das academias no Brasil é de R\$110,85, destacando, mais uma vez, a influência da realidade social brasileira nos resultados apresentados. Embora não busquemos generalizar comportamentos com base na renda, é importante reconhecer que existem fatores socioeconômicos que contribuem para esses dados. Considerando a média de preço das academias, nota-se que, dependendo do contexto familiar, esse custo pode não ser acessível para muitas pessoas. Esta observação ressalta a necessidade de uma abordagem sensível às disparidades socioeconômicas ao analisar os padrões de atividade física na população, visando uma compreensão mais abrangente dos desafios enfrentados por diferentes grupos.

Figura 4



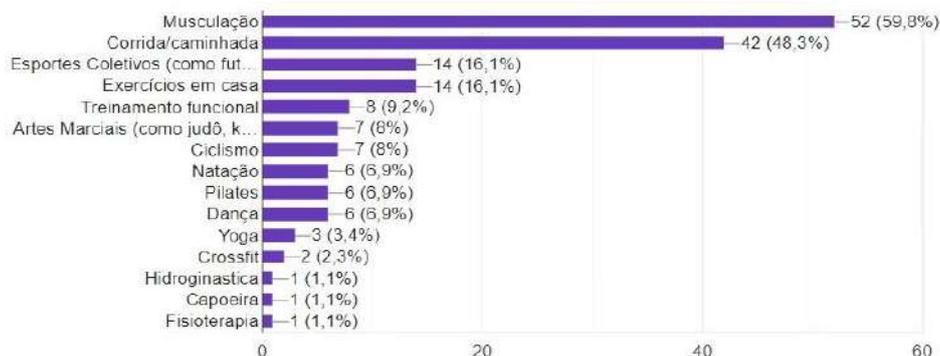
Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

Finalmente, indagamos aos participantes sobre a região em que residem no estado do Rio de Janeiro. A Zona Norte emergiu como a mais prevalente, representando 48,1%, seguida pela Zona Oeste, com 17,1%, a Baixada, com 16,3%, e a Zona Sul, com 10,9%. As demais regiões tiveram um número de respostas bastante reduzido, e, portanto, seus dados não serão apresentados para evitar generalizações inadequadas de comportamento. Nesse contexto específico, observa-se uma semelhança notável nos números. A Zona Sul destaca-se como a região com maior prática de atividade física (76,92%), seguida pela Zona Norte (67,21%), Baixada (66,66%), e Zona Oeste (63,63%). O Censo do IBGE de 2010 evidenciou que a renda salarial média no estado do Rio de Janeiro é mais elevada nas áreas litorâneas, diminuindo conforme se avança em direção à periferia e à Baixada. Esse padrão contribui para explicar os números mais expressivos na Zona Sul em comparação com outras regiões.

### Uso das Redes Sociais

Na segunda parte do formulário, foram aplicados dois filtros de respostas. O primeiro filtro limitou a segunda seção apenas aos participantes que responderam que praticam atividades físicas pelo menos uma vez por semana, restando 87 participantes. Na sequência, perguntou-se a esses 87 participantes quais atividades físicas eles costumam praticar. Como pode ser observado no gráfico abaixo, 15 modalidades de atividades foram selecionadas, com destaque para a musculação e corrida/caminhada, ambas votadas por praticamente metade dos participantes. Exercícios como yoga, crossfit, hidroginástica e capoeira foram os menos votados.

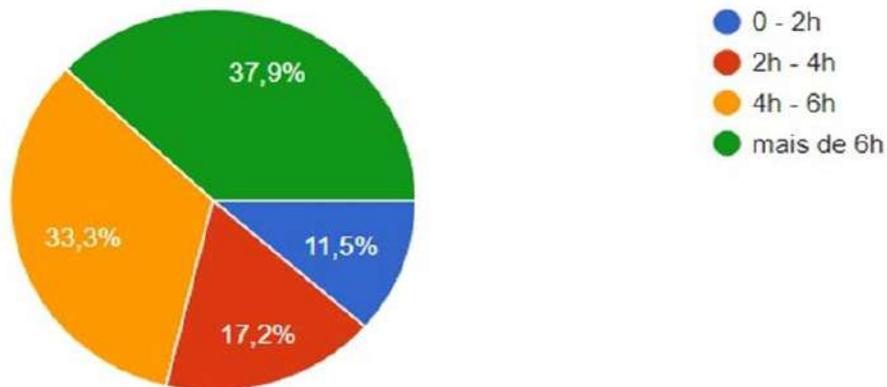
Figura 5



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

No contexto das redes sociais, foi perguntado aos participantes quantas horas em média eles utilizam o celular por dia. Dos participantes, 71,2% responderam que utilizam acima de 4 horas diárias. Dentre esse grupo, a maioria das pessoas tem entre 18 e 30 anos (80,32%).

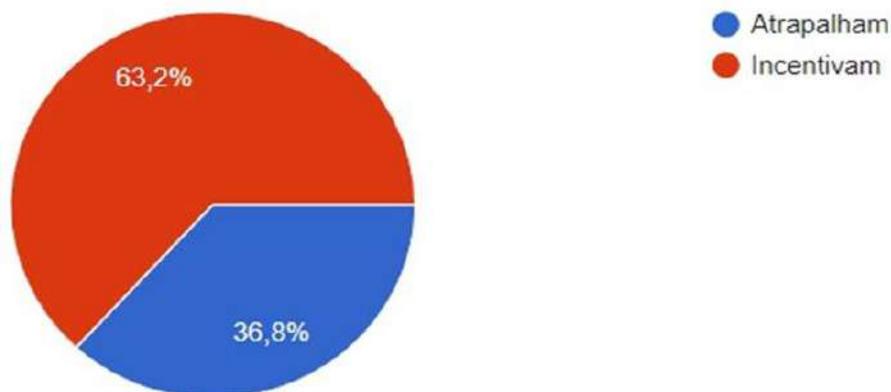
Figura 6



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

Esse dado reflete uma geração que nasceu e cresceu na era digital, logo, eles concebem o celular como parte da realidade em que estão imersos. Embora essa geração saiba os riscos de usar celulares e outros aparelhos assiduamente, a maioria enxerga o uso da tecnologia com otimismo pois abre muitas possibilidades em áreas como educação, lazer, trabalho, saúde, e o vetor deste artigo, atividades físicas.

Figura 7



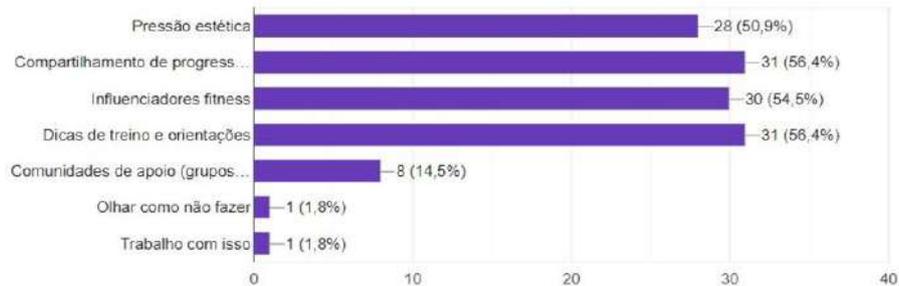
Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

Na terceira e última pergunta desta seção, indagamos se as redes sociais incentivam ou atrapalham a prática de atividades físicas. Com base nos resultados, constatamos que 63,2% dos participantes responderam afirmativamente. Assim, restringimos o formulário a essa parcela específica e os encaminhamos para a última seção, onde direcionamos nossa pesquisa para compreender a perspectiva dos cariocas em relação a essa interação entre as redes sociais e a prática de atividades físicas.

## Estímulo à Atividade Física nas Redes Sociais

Na última seção do formulário, restaram 55 participantes que praticam atividades físicas regularmente e acreditam que o uso das redes sociais incentiva essa prática. No gráfico a seguir, podemos verificar características e elementos do comportamento nas redes sociais que os participantes mais acreditam que contribuem para esta motivação.

Figura 8



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

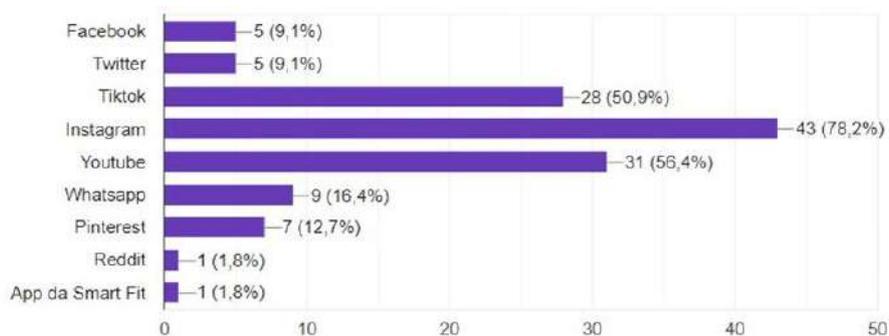
Uma das opções mais votadas é o compartilhamento do progresso pessoal. Essa prática exerce um impacto positivo, uma vez que aqueles que optam por compartilhar suas conquistas são percebidos como modelos de condicionamento físico. A trajetória de evolução deles inspira outros a iniciar ou persistir em seus próprios regimes de exercícios, visando alcançar objetivos semelhantes. Além disso, o ato de compartilhar o progresso atua como um estímulo motivacional para a própria pessoa que o compartilha, independentemente de ser um influenciador fitness ou não. Ao se comprometer publicamente com suas metas, é estabelecido um senso de responsabilidade, resultando em uma pressão construtiva para manter e superar contínuos avanços. Observa-se um equilíbrio entre os votantes do gênero feminino e masculino, ambos totalizando 50%. No que diz respeito à faixa etária, constata-se que 76,66% possuem idade inferior a 30 anos.

Em segundo lugar, estão as dicas de treino e orientações, sua importância é incontestável. Inúmeros profissionais de fitness e entusiastas utilizam as redes sociais como uma plataforma para compartilhar suas rotinas de exercícios. Ao demonstrarem a execução precisa de uma variedade de exercícios, esses indivíduos asseguram que seus seguidores possam replicá-los de maneira segura e eficiente, reduzindo ao máximo o risco de lesões. Além disso, esses especialistas frequentemente compartilham planos de treino abrangentes, adaptáveis tanto a ambientes de academia quanto ao conforto do lar. Essa abordagem facilita o envolvimento dos usuários com a atividade física, tornando-a mais acessível e menos intimidadora. Dessa forma, as redes sociais se transformam em valiosos recursos, oferecendo orientações práticas e inspiradoras para aqueles que buscam aprimorar sua rotina de exercícios. O gênero masculino predominou nesta votação, representando 54,83% das respostas. Similarmente à pergunta anterior, observou-se uma maioria de votantes com idade inferior a 30 anos, totalizando 83,87%. No que diz respeito à frequência de realização de exercícios, 50% afirmaram praticar atividades físicas cinco vezes por semana.

A pressão estética emerge como um dos elementos mais votados, destacando-se especialmente entre a maioria feminina, alcançando 55,55%, com a totalidade destas respondentes situando-se abaixo dos 30 anos de idade. Sua propagação nas redes sociais promove a idealização de padrões de beleza, enfatizando corpos considerados "ideais". Isso, por sua vez, instiga os usuários a compararem suas próprias aparências com as de terceiros, estabelecendo uma métrica para sua autoimagem. Tal dinâmica incita a uma necessidade de ajustes para se alinhar aos padrões de beleza predominantes. É crucial ressaltar que, embora a pressão social desempenhe um papel motivador, é necessário alcançar um equilíbrio saudável entre a motivação interna e externa. Isso visa evitar que a busca por aprovação externa se sobreponha à autenticidade e ao bem-estar individual.

Embora as comunidades de apoio não tenham recebido tantos votos, sua importância é evidente, uma vez que abrigam características essenciais presentes nas outras opções de votação. Esses espaços oferecem um precioso senso de pertencimento a um grupo com interesses compartilhados, onde os membros têm a oportunidade de trocar experiências pessoais significativas e compartilhar dicas valiosas de treino. Isso destaca a relevância dessas comunidades como um recurso valioso para a interação e o apoio mútuo em busca de objetivos comuns de saúde e bem-estar. Nesse segmento específico, ressalta-se que 57,14% dos participantes possuem uma renda familiar superior a 5 mil reais.

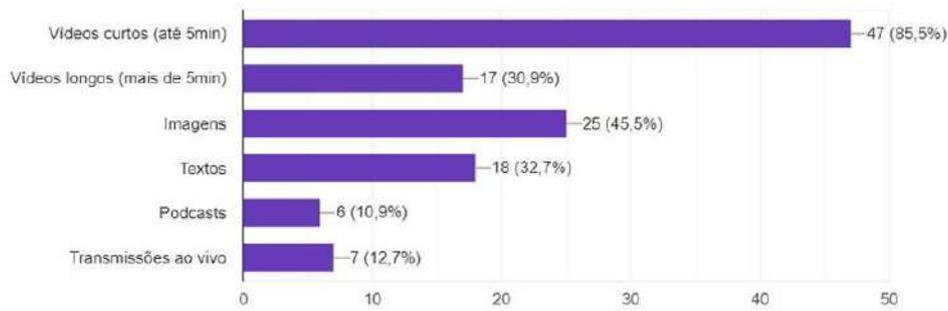
Figura 9



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

Indagamos os participantes sobre as plataformas de redes sociais mais frequentemente utilizadas para consumir conteúdos relacionados a atividades físicas, e o Instagram despontou como líder, com uma porcentagem de 78,2%. Em seguida, figuraram o Youtube, com 56,4%, e o TikTok, com 50,9%. Essa informação se destaca, tornando-se ainda mais relevante quando contraposta ao próximo gráfico, que delinea os tipos de mídia buscados para a aprendizagem sobre atividades físicas.

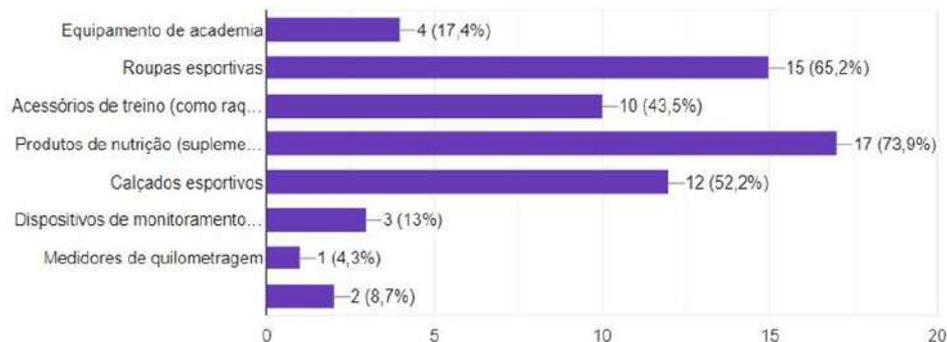
Figura 10



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

Com base nisso, é possível inferir uma clara preferência por conteúdos visuais, considerando que 85,5% dos participantes elegeram vídeos curtos com duração de até 5 minutos. Essa escolha evidencia a atratividade e a facilidade de assimilação associadas ao formato visual. Vale ressaltar a notória tendência contemporânea em direção ao consumo de mídias cada vez mais curtas, ágeis e convenientes, um fenômeno que se reflete nitidamente nas respostas desta pesquisa. Essa preferência por conteúdo mais conciso também se reflete nas plataformas mais votadas, como TikTok, Shorts (Youtube) e Reels (Instagram), todas voltadas para a apresentação rápida e envolvente de informações. Essa correlação destaca não apenas a preferência por conteúdo visual, mas também a demanda por formatos que se alinhem à dinâmica acelerada e às expectativas de eficiência do público atual.

Figura 11



Fonte: Formulário elaborado pelos autores.

As últimas perguntas da nossa pesquisa abordaram a influência de influenciadores ou publicidade nas redes sociais nas decisões de compra relacionadas à atividade física. Surpreendentemente, 63,6% dos participantes afirmaram ter adquirido produtos sugeridos, fornecendo insights valiosos sobre as preferências no segmento. Destacam-se produtos de nutrição e roupas esportivas, liderando com 73,9% e 65,2%, respectivamente. Esses números sugerem que as pessoas estão buscando aprimorar os resultados de suas atividades físicas não apenas por meio do exercício em si, mas também por meio de escolhas conscientes na alimentação. Além disso, a expressiva porcentagem relacionada a roupas esportivas destaca o interesse em malhar com conforto, utilizando vestuário adequado e adaptado para a prática de exercícios. Calçados esportivos e acessórios de treino também conquistaram uma parcela significativa, com 52,2% e 43,5%, respectivamente. Isso sugere que, além do conforto, as pessoas estão buscando acessórios

que possam potencializar a eficácia, segurança e diversidade de seus exercícios. Esses insights sublinham a influência substancial de influenciadores e publicidade nas decisões de compra no universo do fitness. Mais do que simplesmente buscar produtos, os participantes parecem estar comprometidos em aprimorar sua experiência de exercício, seja através de escolhas nutricionais, vestuário apropriado ou acessórios que contribuam para uma prática mais eficaz e diversificada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os meios de comunicação desempenham um papel crucial na construção e disseminação dos padrões estéticos, exercendo influência sobre a percepção que os indivíduos da sociedade têm em relação aos seus corpos.

Diante desse contexto, na atualidade as redes sociais são responsáveis por contribuir com a idealização do conceito de beleza e pelo comportamento dos usuários para atingi-lo, como, por exemplo, através da prática de exercícios físicos.

Através de uma pesquisa quali-quantitativa, podemos mapear que a maioria dos participantes da pesquisa são de jovens entre 18 e 30 anos, totalizando 71,3% de respostas obtidas. Sendo possível compreender que essa faixa de idade é correspondente a geração Z, que vivenciou o crescimento e expansão das inovações tecnológicas juntamente ao desenvolvimento de sua geração, tornando-se cada vez mais presente em diversas atividades do cotidiano, desde o ambiente de trabalho até a prática de exercícios físicos.

Ao analisarmos a média do uso diário do celular obtivemos o resultado de 71,2% das respostas no uso acima das 4 horas diárias, onde ao realizar a análise da faixa etária dos usuários que responderam essa pergunta, é possível identificar que a maior média desse uso era de usuários entre 18 e 30 anos (80,32%). Em adição a utilização do celular, a maioria dos participantes (63,2%) considera que o uso das redes sociais incentiva a prática de exercício físico, sendo os fatores dessa motivação: a busca de atingir o padrão estético criado e disseminado nas redes sociais e buscar inspirações e apoio na sua rotina de exercício físico.

Os participantes da pesquisa definem Instagram (78,2%), Tik Tok (50,9%) e Youtube (56,4) como suas preferências como ferramentas para realização de atividade física e optam por vídeos com duração menor que 5 minutos de vídeo (85,5%). Sendo assim, é notória a preferência por conteúdos mais rápidos de serem consumidos.

Podemos concluir que, o fator da presença da tecnologia no dia a dia permitiu que os usuários explorassem outras utilidades além do entretenimento. Os participantes da pesquisa em sua maioria compreendem as redes sociais não só como uma ferramenta que auxilia e influencia a prática das atividades, como também são influenciados com as tendências e padrões disseminados por elas.

## REFERÊNCIAS

LUSTOSA, Beatriz; SILVA, Bruna. **A influência das redes sociais na prática de exercícios físicos e na autoimagem de estudantes universitários da área de saúde: uma revisão integrativa.** Brasília: Distrito Federal, 2020.

BEZERRA *et al.* **O digital influencer sob um olhar de acadêmicos de educação física.** Biomotriz, v. 13, n. 4, p. 99 - 105, 2019.

CASTRO *et al.* **Os impactos da mídia na imagem corporal.** Mato Grosso, 2019.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./sep.1993.

VALPORTO, Oscar. **Retrato de um Rio muito desigual onde raça e gênero ampliam disparidades.** Projeto Colabora, 2020. Disponível em: <<https://projetocolabora.com.br/ods1/mapa-da-desigualdade/>>. Acesso em: 21 nov 2023

**Brasileiros estão em 2º no ranking mundial dos que mais vão a academias.** Estado de Minas, 2023. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/saude-e-bem-viver/2023/01/18/interna\\_bem\\_viver,1446196/brasileiros-estao-em-2-no-ranking-mundial-dos-que-mais-vao-a-academias.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/saude-e-bem-viver/2023/01/18/interna_bem_viver,1446196/brasileiros-estao-em-2-no-ranking-mundial-dos-que-mais-vao-a-academias.shtml)>. Acesso em: 21 nov 2023.

**Jornada dupla: como se organizar para ter uma?.** UniAcademia. Disponível em: <<https://www.uniacademia.edu.br/blog/jornada-dupla>>. Acesso em: 21 nov 2023.

**Geração Z: a relação com a tecnologia.** Idocode. Disponível em: <<https://idocode.com.br/blog/educacao/geracao-z-relacao-com-a-tecnologia/>>. Acesso em: 21 nov 2023

AGÊNCIA O GLOBO. **Como o TikTok atua no cérebro de jovens com vídeos curtos e personalizados.** Exame. Disponível em: <<https://exame.com/ciencia/como-o-tiktok-atua-no-cerebro-de-jovens-com-videos-curtos-e-personalizados/>>. Acesso em: 21 nov 2023

## A FLEXIBILIZAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO, COM A PANDEMIA DA COVID-19, E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES

Vitória Carolo Henrique de Lima. vitoria.lima@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Luciano Oliveira Carino, MSc.luciano.carino@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

Este estudo aborda as implicações da pandemia da COVID-19 nas práticas de trabalho, levando muitas empresas a adotarem o modelo remoto para manter suas operações durante lockdowns. Este trabalho explora as implicações desencadeadas, focando na produtividade dos trabalhadores em regime híbrido. O tema abordado evidencia a sua relevância em razão das mudanças significativas nas relações e modalidades de trabalho pós-pandemia, com o regime híbrido em expansão, uma vez que há um crescente público atuando nessa modalidade, conforme demonstrado no decorrer da Pesquisa. Diante do contexto, o objetivo é compreender a visão dos colaboradores de uma grande empresa sobre sua produtividade no ambiente de trabalho híbrido, explorando desafios e oportunidades. A Pesquisa incluiu a aplicação de um questionário para entender a percepção dos colaboradores. O resultado da pesquisa apresenta um panorama com a realidade atual e fundamenta a aplicação desse estudo através de resultados positivos, apontando oportunidades de melhoria.

**Palavras-Chave:** Modelo híbrido; Produtividade; Trabalho remoto; Relações de trabalho; Pandemia da COVID-19; Desafios e oportunidades.

### ABSTRACT

This study addresses the implications of the COVID-19 pandemic on work practices, leading many companies to adopt the remote model to maintain their operations during lockdowns. This work explores the implications triggered, focusing on the productivity of workers in a hybrid regime. The topic addressed highlights its relevance due to the significant changes in post-pandemic relationships and work modalities, with the hybrid regime expanding, since there is a growing public working in this modality, as demonstrated throughout the Research. Given the context, the objective is to understand the view of employees at a large company about their productivity in the hybrid work environment, exploring challenges and opportunities. The Survey included the application of a questionnaire to understand the perception of employees. The research result presents an overview of the current reality and supports the application of this study through positive results, pointing out opportunities for improvement.

**Keywords:** Hybrid model; Productivity; Remote work; Work relationships; COVID-19; Challenges and opportunities.

### INTRODUÇÃO

Embora possa parecer, o conceito de home office não é recente. Este modelo foi concebido na década de 1970 pelo físico americano Jack Nilles, que realizava suas atividades remotamente para a NASA, utilizando um sistema de comunicação denominado "Telecomunicação". A proposta

de Nilles sugeria que o trabalho em casa traria benefícios, como a desocupação das vias públicas e a otimização do uso de recursos não renováveis, incluindo o petróleo e o próprio tempo (“HOME [...] s.d).

No Brasil, a adoção oficial do modelo de *home office* teve início no final da década de 1990, coincidindo com a popularização do acesso à *internet* e dos computadores pessoais. O avanço da tecnologia da informação e o desenvolvimento de diversas ferramentas tornaram o trabalho remoto consideravelmente mais fácil e acessível.

No início de 2020, o mundo foi impactado pela pandemia da COVID-19, originada na China no final do ano de 2019, afetando inúmeros países ao redor do mundo. Para conter a propagação do vírus, governos implementaram uma série de medidas de contenção, tais como a aplicação do distanciamento social, fechamento de fronteiras, encerramento de atividades não essenciais, a promoção do uso de álcool em gel, a imposição do isolamento social, bloqueios totais, quarentenas, entre outras ações.

Em virtude do bloqueio total adotado durante um período da pandemia, muitas empresas tiveram que realizar adaptações significativas para continuar operando em conformidade com as novas regulamentações. Assim, o *home office* tornou-se a norma em muitas organizações, cujas atividades permitiam, como uma resposta imediata à necessidade de distanciamento social e continuidade dos negócios.

A implementação do formato de trabalho integralmente remoto, ainda que tenha sido adotada em resposta a circunstâncias excepcionais, levou várias empresas a reconhecerem múltiplos benefícios associados a essa modalidade emergente. A diminuição de despesas com aluguel, energia elétrica, água, deslocamento, entre outros, representa uma das vantagens observadas. Paralelamente, em determinadas situações, também foi possível constatar um incremento na produtividade dos colaboradores.

Neste contexto, testemunhamos transformações substanciais nos modelos de trabalho, onde os funcionários passaram a desempenhar suas atividades laborais fora do ambiente físico do escritório tradicional, remotamente, a partir de suas residências, utilizando a conexão à *internet* como meio de comunicação e execução de suas atividades.

A transição do *home office* para o trabalho híbrido à medida que a situação da pandemia se estabilizava, representa uma evolução significativa nas práticas de trabalho e na cultura organizacional. Percebe-se que essas mudanças ocasionaram efeitos no dia a dia do trabalhador e da empresa para se adaptarem a introdução de uma nova rotina.

Estas transformações permitiram às empresas perceber os benefícios do trabalho remoto, como a flexibilidade para os funcionários, a redução de custos imobiliários e a capacidade de se reinventar.

Em um modelo híbrido de trabalho os funcionários alternam entre o trabalho no escritório e em casa. Essa mudança visa combinar o melhor dos dois mundos: a colaboração e interação presencial no escritório, juntamente com a flexibilidade e a autonomia do trabalho remoto.

Esta abordagem tem suas vantagens e desafios. O trabalho híbrido oferece flexibilidade, mas pode criar desafios de isolamento e limitações na colaboração presencial. O modelo híbrido busca equilibrar essas preocupações, mas requer uma gestão cuidadosa para garantir a eficiência e a coesão da equipe, adaptando as políticas de trabalho para atender a um ambiente de trabalho em constante evolução.

Portanto, considerando a nova dinâmica e suas limitações e desafios, é essencial garantir que o colaborador continue produtivo no ambiente híbrido. Segundo McGregor (2022) em uma publicação da revista Forbes: “O trabalho híbrido melhora a produtividade e a saúde mental, fato analisado através de uma pesquisa com 10 mil pessoas identificou que o modelo misto traz benefícios para a empresa e qualidade de vida”.

Neste contexto, é necessário garantir diversos fatores como tecnologia adequada, comunicação eficaz, equilíbrio, treinamento e desenvolvimento, flexibilidade, colaboração, acompanhamento e apoio. Em resumo, a produtividade no trabalho híbrido depende da criação de uma cultura organizacional eficiente. Pois, quando gerenciado adequadamente, o trabalho híbrido pode oferecer benefícios tanto para as empresas quanto para os funcionários.

A relevância desta pesquisa destaca-se na colaboração para o estudo sobre a contribuição do regime de modelo híbrido de trabalho para a produtividade dos colaboradores. Portanto, parte-se da seguinte indagação: o efeito do trabalho híbrido foi positivo ou negativo para os fins de produtividade no trabalho? Quais os desafios e oportunidades percebidas? E ainda, como a adoção do trabalho híbrido impactou a produtividade dos funcionários nas empresas?

Desta forma, o presente estudo acadêmico procura analisar e evidenciar as mudanças de produtividade após a adoção do modelo híbrido de trabalho frente a pandemia da COVID-19, através de um estudo dos impactos do modelo híbrido de trabalho na produtividade organizacional, as percepções e mudanças ocorridas, a partir dos dados coletados através de um questionário. O ponto de vista adotado foi o de uma empresa de grande porte, em que nesse contexto, a fim de avaliar essas indagações e para apresentação dos resultados e análises, além do questionário para obtenção de dados primários, foram analisadas fontes secundárias de informações, relatórios, artigos, estudos e matérias da imprensa especializada e não especializada.

Esta pesquisa buscou trazer a importância deste assunto e o quanto o mesmo pode impactar, tanto os funcionários, quanto as empresas. Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar o impacto do modelo híbrido de trabalho na produtividade dos funcionários, com a sua adoção na medida em que a pandemia da COVID-19 se estabilizava.

Assim, pois sendo considerada uma das formas de se prestar serviços mais propensos no futuro, é necessário entender a sua importância e sobre os seus benefícios.

## **METODOLOGIA E MÉTODO**

Com base no estudo realizado e nas experiências adquiridas por meio do conhecimento prático enquanto integrante da empresa objeto de investigação, este trabalho adota uma

abordagem metodológica que combina pesquisa bibliográfica e explicativa, com abordagem quantitativa.

A pesquisa é caracterizada como quantitativa, permitindo a mensuração de opiniões e informações para validar as hipóteses investigadas. Essa abordagem facilita a análise dos dados coletados. Além disso, é explicativa, buscando estabelecer conexões entre ideias para compreender as causas e efeitos do objeto de estudo.

Adicionalmente, a pesquisa delinea objetivos de natureza exploratória e descritiva, visando a identificação de situações inerentes ao cotidiano dos colaboradores e organizações. A abordagem qualitativa é adotada, uma vez que permite uma análise valorativa, complementada pelos resultados quantitativos obtidos por meio de gráficos gerados a partir dos dados numéricos.

Para obter as informações fundamentais para este trabalho, foi empregado um questionário aplicado à amostra alvo da pesquisa, composta pelos funcionários da Empresa x e ainda, observação participante da autora deste trabalho, como integrante da organização. O método de coleta de dados adotado foi estruturado com o total de 14 (quatorze) perguntas. Sendo 11 (onze) perguntas fechadas, apresentando opções de respostas predefinidas, e 3 (três) perguntas abertas, que possibilitaram ao respondente expressar suas opiniões de maneira dissertativa.

A elaboração do questionário seguiu um processo dividido em etapas: (a) realização de estudos para a escolha dos questionamentos a serem abordados; (b) condução de pré-testes do questionário, envolvendo abordagem qualitativa; e (c) validação e aprovação do questionário. Após a conclusão do processo de elaboração, em maio de 2023, o questionário foi disponibilizado de forma digital por meio do canal de comunicação da equipe no Microsoft Teams. Foram recebidas vinte respostas, correspondendo ao número total de membros da equipe.

O questionário visa compreender a visão dos funcionários que atuam no modelo híbrido de trabalho, abordando o impacto dessa modalidade em sua performance e produtividade de forma geral, buscando analisar o potencial dessa modalidade de trabalho. As perguntas procuram entender a percepção dos colaboradores em relação ao modelo híbrido, suas preferências de trabalho, relação com o bem-estar, desafios, oportunidades percebidas e mudanças enfrentadas. Incluindo também, o perfil do colaborador: faixa etária, gênero, experiência prévia com esse modelo e preferências individuais.

Há uma seção dedicada a avaliar se, na perspectiva dos colaboradores, a organização estava preparada para a implementação do modelo híbrido de trabalho. O objetivo é compreender o cursor dessa modalidade de trabalho como um "novo normal" após o período de adaptação à pandemia da COVID-19, em que foi preciso se reinventar. A técnica de amostragem utilizada foi do tipo não-probabilística intencional, selecionando a amostra de maneira intencional em função de características específicas para a observação do fenômeno, usada para responder a principal questão da pesquisa.

Embora, em termos estatísticos, não possuir ampla representatividade na amostra da pesquisa, atende de forma adequada aos objetivos desse estudo. A empresa em questão é

composta por áreas que, juntas, planejam, medem performance, geram insights, promovem e exibem conteúdos, tendo a missão de informar e entreter por meio de um conteúdo de qualidade. Tem a missão de fortalecer os laços com o público consumidor, assim como os colaboradores, em um ambiente de transparência e confiança.

Um dos maiores e mais influentes canais de comunicação do mundo. Trata-se de uma empresa de mídia e comunicação brasileira, que surgiu em 1925, a partir de um jornal impresso. Transmite pluralidade, com diversidade de pessoas, canais, conteúdos, formas de pensar, agir, criar e trabalhar. Os inúmeros prêmios recebidos pela empresa desde seu início, além de sua crescente e fiel audiência, atestam o reconhecimento do trabalho inovador realizado. Seus canais lineares e sua ampla rede de afiliadas falam com mais de 100 milhões de pessoas todos os dias no Brasil.

Iniciou em 2018 a sua jornada de transformação para uma empresa mediatech, se adaptando às mudanças tecnológicas e acompanhando as mudanças do mundo para continuar atual e relevante no cenário midiático brasileiro e internacional. A estratégia da empresa se desenvolve com um olhar para o futuro, em sintonia com as mudanças na sociedade e com os avanços da tecnologia. Fator que alinha com o tema estudado a respeito da implantação do trabalho híbrido, com a pandemia da COVID- 19, visto que diante disso a empresa teve que se adaptar e acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO**

O propósito central deste capítulo é apresentar os resultados obtidos por meio desta pesquisa. As conclusões aqui destacadas têm como base o questionário desenvolvido exclusivamente para este estudo. Serão exibidos os gráficos derivados das respostas do questionário, apresentado no Apêndice A, aplicado aos colaboradores do setor de Performance da Empresa X, constituindo a base para a análise dos resultados desta pesquisa. O objeto deste estudo se fundamentou nas amostras coletadas de respondentes pertencentes a uma empresa do segmento de mídia e comunicação, sendo essenciais para a obtenção dos dados necessários à abordagem das questões propostas.

Acredita-se que a dificuldade em obter um número mais expressivo de respostas se deve ao porte e complexidade da empresa, que conta com uma quantidade considerável de colaboradores, abrangendo diversas áreas e setores, totalizando mais de 14 mil funcionários. Essa vasta abrangência dificulta a ampla disseminação da pesquisa, justificando a focalização da base de estudos em uma área específica, à qual a autora pertence. Mesmo diante desse desafio, foi possível obter respostas essenciais, com uma taxa de aproveitamento de 100%, indicando que nenhum questionário recebido foi invalidado.

Este questionário possibilita explorar e avaliar o impacto na produtividade experimentado pelos respondentes devido à adoção do regime de trabalho híbrido em um cenário pandêmico. Esta pesquisa buscou aprofundar o entendimento sobre como os colaboradores se comportam,

examinar a influência de sua produtividade nas dinâmicas organizacionais em razão do trabalho híbrido e, por fim, analisar e apresentar as conclusões mais pertinentes derivadas da pesquisa.

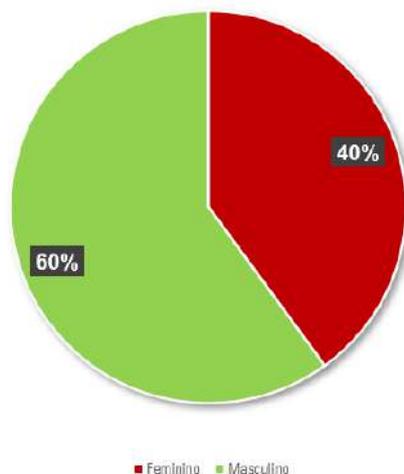
Como desdobramento, com a análise dos dados, são objetivos específicos desta pesquisa entender: (a) se a adoção do modelo híbrido melhorou ou piorou a produtividade; (b) quais ou desafios e oportunidades enfrentadas; (c) quais as mudanças percebidas; (d) como foi a adaptação no ambiente de trabalho em casa; (e) identificar qual modelo, entre home office, presencial e híbrido os respondentes possuem preferência; (f) analisar as percepções sobre qualidade de vida e bem-estar dos respondentes; e (g) qual o impacto gerado.

Assim, por meio da coleta de dados e com base nas respostas da amostra utilizada, foi concluída a elaboração dos gráficos que serviram como fundamento para a análise dos resultados desta pesquisa, a qual será apresentada a seguir.

### Perfil dos participantes

A primeira seção do formulário buscou entender o perfil dos participantes, gênero, faixas etárias, quantidade de vezes no presencial, preferência de modalidade de trabalho, experiência pré-pandemia no modelo híbrido e adaptação á volta do presencial. Em relação ao perfil, dos 20 (vinte) participantes da pesquisa, a maioria, 60% (sessenta por cento) trata-se do público masculino, o que corresponde a 12 (doze) colaboradores, enquanto 40% (quarenta por cento) são do gênero feminino, que corresponde a 8 (oito) colaboradores, como se pode observar no Gráfico 1.

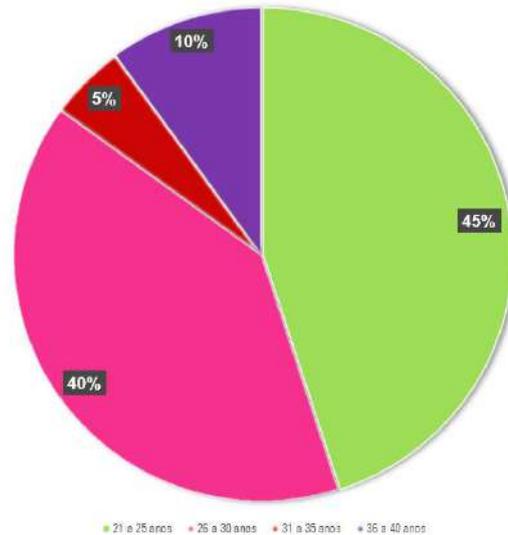
Gráfico 1 - Faixa etária dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

A faixa etária circulou majoritariamente entre 21 a 30 anos, com predominância respondente dos colaboradores na faixa de 21 a 25 anos, correspondendo a 45% (quarenta e cinco por cento) do total, que representa 9 (nove) colaboradores, conforme Gráfico 2.

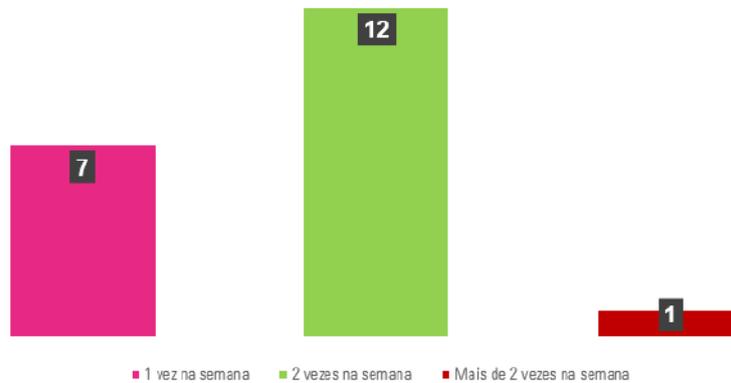
Gráfico 2 – Gênero dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Na sequência temos que a maioria dos respondentes, 12 (doze) colaboradores, costumam frequentar o espaço de trabalho presencial 2 (duas) vezes na semana, seguido por 1 (uma) vez na semana, com 7 (sete) colaboradores, e apenas 1 (um) diz frequentar o presencial por mais de 2 vezes na semana de trabalho, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Frequência de trabalho presencial

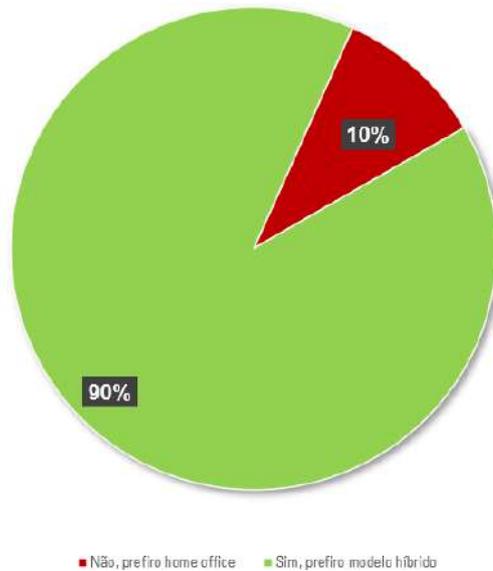


Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Fato que, apesar de demonstrar um maior padrão à frequência de duas vezes por semana ao espaço físico da empresa, simultaneamente demonstra-se a flexibilidade encontrada no modelo de trabalho híbrido, em que é possível adequar as idas ao presencial conforme necessidade, do colaborador e/ou da organização.

Sobre preferência de modalidade de trabalho, as opções eram: presencial, home office ou híbrido. Em que não houve votos para o trabalho presencial, destacando-se demasiadamente, com 90% (noventa por cento), a preferência pelo modelo híbrido de trabalho. E ainda, 10% (dez por cento) correspondente ao modelo home office. Sendo assim, 18 (dezoito) colaboradores preferindo o modelo de trabalho híbrido, 2 (dois) com maior preferência ao trabalho 100% remoto, o home office, e nenhuma preferência ao trabalho presencial, evidenciado pelo Gráfico 4.

Gráfico 4 – Preferência pelo trabalho híbrido ou outras modalidades de trabalho



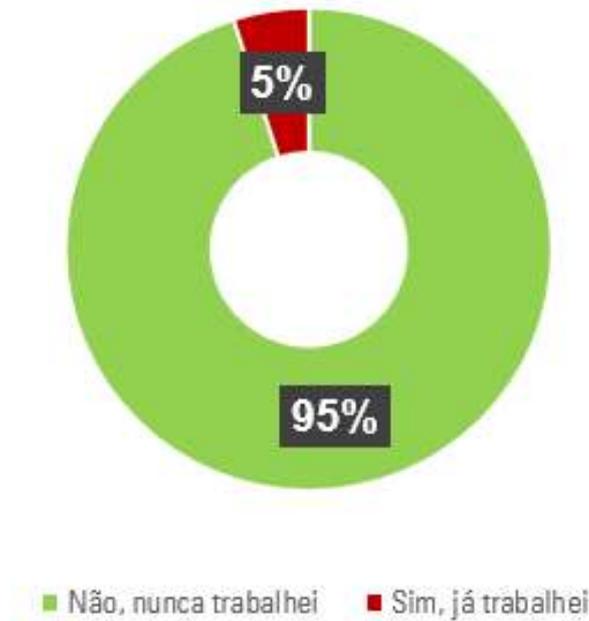
Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

O questionamento do Gráfico 4 é outro ponto que se destaca por evidenciar a modalidade híbrida de trabalho em meio aos colaboradores. Esta preferência reflete uma tendência crescente na atualidade que, como visto nos estudos e nesta pesquisa, muitos profissionais valorizam a flexibilidade oferecida por esse arranjo, combinando a possibilidade de realizar tarefas remotamente com a presença ocasional no ambiente corporativo.

Apesar disso, é importante ressaltar que as preferências podem variar entre os colaboradores, sendo essencial considerar a diversidade de perfis e necessidades para a implementação bem-sucedida do trabalho híbrido. Conforme abordado no decorrer desta pesquisa, as dinâmicas laborais têm passado por transformações significativas, moldando-se para atender às demandas mutáveis do ambiente profissional. Diante desse contexto, surge a questão: "Você já teve a experiência de trabalhar de forma híbrida antes do período de pandemia?" Explorar as vivências prévias nesse cenário permite compreender melhor as percepções individuais em relação a esse modelo de trabalho, proporcionando insights valiosos sobre as preferências e adaptações dos profissionais em ambientes laborais diversificados.

No entanto, no formulário da pesquisa, apenas 1 (uma) pessoa já teve experiência anterior nesta modalidade de trabalho. Enquanto 95% (noventa e cinco por cento) teve contato com o modelo híbrido somente pós pandemia, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Experiência pré-pandemia com modelo híbrido de trabalho



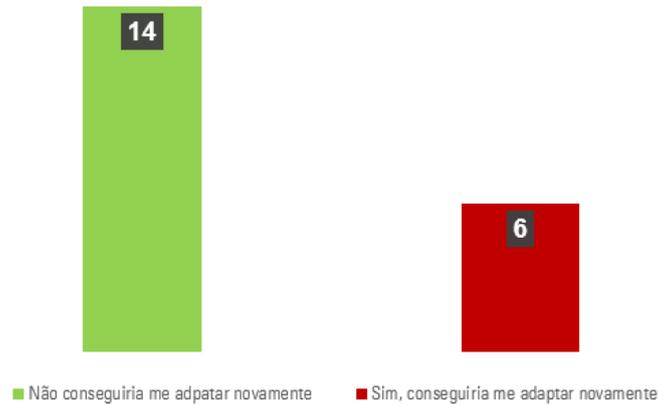
Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Evidência que também chama atenção por, mais uma vez, confirmar os fatos apresentados no decorrer do estudo. Onde o modelo híbrido de trabalho representa uma transição significativa nas práticas laborais se tornando mais difundido devido às circunstâncias excepcionais da pandemia. De modo que 19 (dezenove) colaboradores apenas tiveram contato com a modalidade depois dos desafios enfrentados pelas organizações em definir suas diretrizes para retomar as suas atividades em um momento pandêmico.

Sobre adaptação, foi perguntado aos colaboradores: “Você acha que conseguiria se adaptar novamente com o trabalho 100% presencial?”. Essa pergunta possui respostas pré-definidas em: Sim; Não; e um espaço aberto para justificativa.

Dentre os 20 colaboradores respondentes, 14 (quatorze) disseram não conseguir se adaptar e retornar ao trabalho 100% presencial, enquanto 6 (seis) afirmaram que poderiam se adaptar novamente, dentre esses, 1 (um) colaborador afirmou que apesar de conseguir de adaptar: “Levaria um tempo para se acostumar, além de acreditar que não compensa a perda de qualidade de vida, tempo em deslocamento e etc. Salvo para funções que realmente necessitam da presença do colaborador”. O Gráfico 6 evidencia esse resultado.

Gráfico 6 – Adaptação no retorno ao trabalho 100% presencial

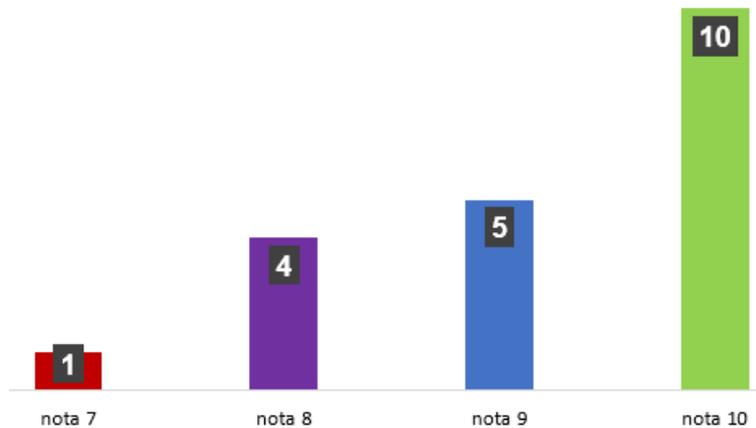


Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

## Percepções

A segunda seção de perguntas foi elaborada para conhecer a respeito das percepções dos colaboradores á cerca da implementação do modelo híbrido pela empresa em que atuam. Dando sequência, o colaborador deveria responder considerando uma escala de 0 – 10: “O quanto você acredita que o modelo híbrido afetou positivamente o seu bem-estar?”. Obteve-se o resultado corresponde a 5 (cinco) colaboradores considerando uma escala de 7-8 e o restante, outros 15 (quinze) colaboradores considerando uma escala de 9-10, conforme resultados detalhados no Gráfico 7.

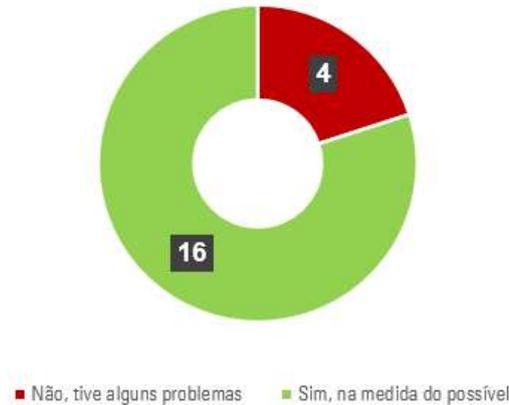
Gráfico 7 – O modelo híbrido afetou positivamente o bem estar?



Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

O questionário buscou entender também se os funcionários sentiam que a empresa estava preparada para a implementação do modelo híbrido, foram listadas duas opções de respostas: (a) Sim, na medida do possível ou (b) Não, tive alguns problemas. Assim, 16 (dezesesseis) colaboradores afirmaram confiantes ao preparo da empresa para a temática, contra 4 (quatro) que mencionaram ter tido alguns problemas nessa transição, demonstra o Gráfico 8.

Gráfico 8 – A empresa estava preparada para a implementação do modelo híbrido



Fonte Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Na sequência foi perguntado aos colaboradores se houve o devido apoio da empresa com a implementação do modelo híbrido de trabalho. Importante destacar que era uma pergunta de múltipla escolha, porém permitia que os respondentes adicionassem comentários as suas respostas.

Desta forma, apenas 1 (um) colaborador disso não se sentir apoiado pela empresa nesse processo de transição, enquanto os outros 19 (dezenove) afirmaram que tiveram apoio, mesmo que parcialmente ou gradativamente, evidencia o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Recebeu o devido apoio da empresa após a implementação do modelo híbrido?



Fonte Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

### Opiniões dos fatores estudados

Por fim, com o propósito de captar a perspectiva dos colaboradores sobre o tema e oferecer-lhes maior liberdade para expressar seus pontos de vista, o último segmento do questionário incluiu três perguntas abertas, uma avaliação do modelo híbrido (0-10) e para encerrar, em consonância com o objetivo primordial da pesquisa, foi indagado o seguinte: "Você acredita que o modelo híbrido impactou positivamente a sua produtividade?"

Logo, na primeira pergunta aberta, foi solicitado que os colaboradores informassem que tipos de desafios encontraram no trabalho híbrido. Em sua maioria, os colaboradores abordaram questões como espaço físico e equipamentos adequados, disciplina para separar o momento do

início e fim do trabalho, comunicação, distrações e adaptabilidade. O Apêndice B apresenta os comentários na íntegra.

Em razão deste apêndice é importante relatar que o trabalho híbrido, embora ofereça flexibilidade, revela desafios notáveis conforme expresso pelas experiências dos profissionais. Muitos destacam a dificuldade em estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo pessoal, resultando em uma maior disponibilidade para as demandas profissionais. A falta de uma demarcação nítida, como o deslocamento para o escritório, pode levar a uma extensão excessiva das horas de trabalho, comprometendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

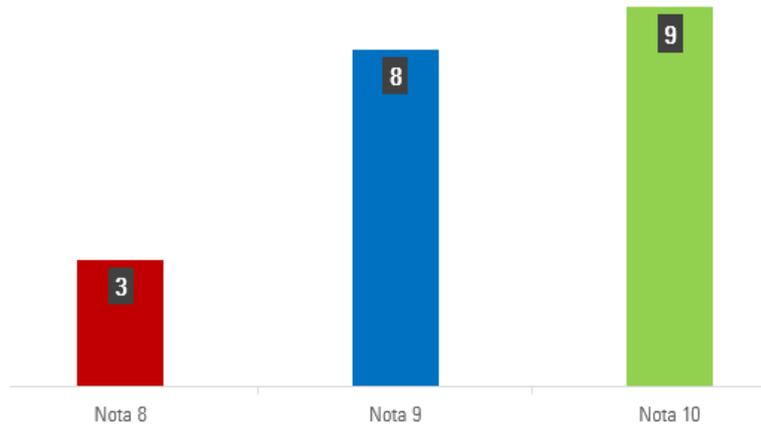
Outro aspecto a salientar é a questão dos recursos materiais necessários para o home office. Alguns colaboradores enfrentam desafios iniciais ao terem que utilizar seus próprios equipamentos pessoais para o trabalho remoto. A adaptação ao ambiente caseiro pode ser um desafio adicional, especialmente quando as empresas não oferecem recursos suficientes para a configuração adequada de uma estação de trabalho eficiente.

Além disso, as limitações de infraestrutura também são evidenciadas, como a falta de uma estação de trabalho dedicada, periféricos adequados e, em alguns casos, a instabilidade na conexão de internet. Tais obstáculos podem afetar negativamente a produtividade e o conforto dos colaboradores, exigindo que muitos deles invistam recursos próprios para melhorar as condições de trabalho em casa. Em resumo, as desvantagens do trabalho híbrido não apenas incluem a gestão do tempo e a comunicação eficaz, mas também se estendem à necessidade de os funcionários assumirem custos pessoais para garantir um ambiente de trabalho eficiente e produtivo.

Seguindo o formulário, foi solicitado ainda aos colaboradores que informassem as oportunidades que mais perceberam com a adoção do modelo híbrido de trabalho. As respostas mais recorrentes abordaram temas como qualidade de vida, flexibilidade, produtividade, bem-estar e economia. O Apêndice C apresenta os comentários na íntegra.

Em relação as mudanças percebidas no ambiente de trabalho, as principais mudanças identificadas positivamente foram: melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ganho de tempo, a evolução das reuniões, maior produtividade e agilidade. Negativamente: falta de contato, comunicação e interação. O Apêndice D apresenta os comentários na íntegra. Com o propósito de complementar a pesquisa e relacionar as respostas com o objetivo geral da análise, foi questionado uma avaliação (0-10), conforme a experiência dos colaboradores, para o modelo híbrido de trabalho. O Gráfico 10 apresenta o resultado.

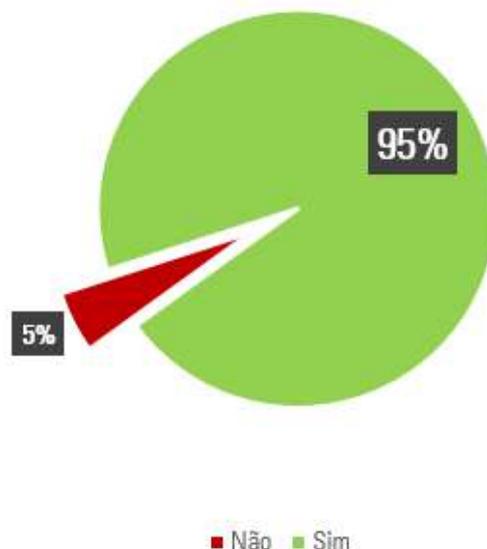
Gráfico 10 – Avaliação para o modelo híbrido de trabalho



Fonte Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Para finalizar, em decorrência do objetivo geral do trabalho, foi perguntado: “Você acredita que o modelo híbrido afetou positivamente a sua produtividade?”. Entre os 20 (vinte) colaboradores apenas 1 (uma) pessoa respondeu que não, e a maioria, representando 95% (noventa e cinco por cento) dos entrevistados, afirmaram que o trabalho híbrido afetou positivamente a sua produtividade. Destaca o Gráfico 11.

Gráfico 11 - O modelo híbrido de trabalho afetou positivamente a sua produtividade?



Fonte Elaborado pela autora deste trabalho (2023)

Com base nos dados apresentados, é interessante ressaltar que o formulário desenvolvido confirma os dados analisados neste Trabalho de Conclusão de Curso e nas pesquisas apresentadas, assim como apontou o artigo elaborado pelo website Lady:

As pessoas consideram o trabalho híbrido um propulsor para a sua melhora em relação ao bem-estar, fora que essa nova rotina melhorou o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional entre os colaboradores do mundo todo. A capacidade de trabalhar de qualquer lugar acabou trazendo essa nova perspectiva ao colaborador que, por consequência, passou a ser mais feliz.

A liberdade geográfica que o trabalho híbrido e a produtividade trouxeram a ele é um dos pontos de maior valia para a empresa. Quando falamos dessa forma, queremos dizer que o colaborador que trabalha em uma empresa que adotou a modalidade híbrida, é mais motivado em sua jornada de trabalho. Ele passou a ser mais produtivo, pois quer mostrar para a empresa que pode render ainda mais quando não está no escritório, de qualquer lugar do mundo (TRABALHO [4] [...], 2022).

Fica evidente que, apesar dos desafios e alguns contratemplos, o trabalho híbrido proporciona benefícios tangíveis tanto para os colaboradores quanto para a empresa. Contudo, para que seja eficaz, requer um planejamento cuidadoso. Com uma gestão adequada esse novo modelo pode impulsionar a produtividade e os lucros da empresa, ao mesmo tempo em que aprimora a satisfação dos colaboradores.

Os resultados da pesquisa confirmam, como mencionado durante todo o estudo, o trabalho híbrido contribuiu para a maior produtividade, bem-estar, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e desempenho em geral dos trabalhadores. No entanto, apesar das oportunidades e benefícios percebidos, as organizações precisam estabelecer uma cultura inclusiva e aprimorar a experiência dos colaboradores. É fundamental realizar esforços adicionais para maximizar todas as oportunidades que o futuro do trabalho híbrido oferece, promovendo assim uma cultura inclusiva e desenvolvendo iniciativas que elevem a experiência dos colaboradores.

Os resultados da pesquisa apresentam um panorama do tema do estudo em questão na atualidade, fundamentando a aplicação deste estudo e confirmando as teses apresentadas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este conteúdo do trabalho revelou as principais respostas para a questão problema gerada pelo tema, fornecendo conclusões embasadas nos dados adquiridos durante a pesquisa, após a análise dos capítulos precedentes, nos quais se delinea o propósito do presente estudo, os pontos centrais da autora e a trajetória da pesquisa.

Em ascensão nos últimos anos, o regime híbrido tem se destacado como uma escolha popular devido à sua versatilidade. Observa-se uma crescente demanda por esse modelo, refletindo um público cada vez mais interessado nesse estilo de vida. Essa abordagem permite uma flexibilidade significativa, eliminando a necessidade de aderir exclusivamente ao trabalho presencial ou remoto. No entanto, para garantir a eficácia desse arranjo híbrido, é crucial estabelecer um ambiente que priorize a segurança e o bem-estar dos colaboradores. A verdadeira inovação dessa tendência só é alcançada quando a equipe está preparada para adotá-lo. Portanto, antes de tudo, é essencial redefinir metas e objetivos e reconstruir uma cultura organizacional focada no aspecto humano. Destaca-se que, além de simplesmente implementar uma rotina

híbrida, é fundamental criar um modelo que coloque a saúde mental e física dos colaboradores como prioridade.

Já é sabido que pessoas felizes são 13% mais produtivas no trabalho. A pesquisa, da Universidade de Oxford, também comprova que, felizes, os colaboradores também tendem a ser mais rápidos nas entregas. Por isso, na hora de desenhar o novo modelo de trabalho da sua empresa, é essencial focar nas dores dos funcionários (TRABALHO [5] [...], 2021).

A transformação do mundo impulsionada pela tecnologia tem gerado uma evolução digital notável nas ferramentas gerenciais, especialmente no contexto do modelo híbrido de trabalho. A agilidade e estratégia incorporadas às soluções tecnológicas têm desempenhado um papel crucial na adaptação das empresas a esse novo paradigma. Ferramentas de comunicação instantânea, plataformas de colaboração online e softwares de gestão remota têm permitido uma integração mais eficiente entre equipes dispersas geograficamente.

No ambiente híbrido, a velocidade da informação torna-se ainda mais vital, uma vez que colaboradores podem estar em diferentes locais e fusos horários. A comunicação instantânea, aliada à capacidade de compartilhamento rápido de dados, promove uma tomada de decisão mais ágil e eficaz. Além disso, a evolução contínua dessas ferramentas oferece suporte às demandas dinâmicas do trabalho remoto e presencial, contribuindo para a flexibilidade e adaptabilidade necessárias nesse cenário.

Assim, a tecnologia desempenha um papel central na criação de um ambiente de trabalho híbrido eficiente, conectado e capaz de responder rapidamente às mudanças do mundo moderno. A reflexão sobre estas questões, transformou-se no interesse em pesquisar este tema complexo, mas importante se avaliada a sua relevância quanto à contribuição para os trabalhadores e para as organizações ao refletirem sobre os resultados apontados pela análise dos dados da amostra avaliada.

O interesse nesta pesquisa está centrado em compreender as implicações práticas, desafios e benefícios desse novo modelo de trabalho. Ao abordar os tópicos de adaptação organizacional, gestão de pessoas, tecnologia e infraestrutura, saúde mental e bem-estar, desempenho e produtividade e as perspectivas futuras, o objetivo é contribuir para a compreensão mais aprofundada do modelo híbrido, fornecendo insights valiosos para gestores, profissionais de Recursos Humanos e demais interessados na evolução do ambiente de trabalho contemporâneo.

Neste trabalho foi investigado como as organizações se adaptaram à implementação do modelo híbrido, considerando aspectos como políticas internas, cultura organizacional e estrutura de suporte aos colaboradores. Foi analisado os impactos na gestão de pessoas, estratégias adotadas, promoção de comunicação eficiente e garantia do bem-estar dos colaboradores. Ademais, foi investigada as tecnologias e infraestruturas utilizadas para viabilizar o trabalho híbrido, avaliando como essas ferramentas influenciam a conectividade, colaboração e produtividade. E

ainda, foi abordado o impacto do modelo híbrido na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores, examinando estratégias organizacionais para lidar com essas questões. E sobretudo, foram analisados dados quantitativos e qualitativos para entender como a produtividade dos colaboradores foi afetada, considerando diferentes questões. Em suma, a pesquisa visa explorar as perspectivas para o futuro do trabalho híbrido, levando em conta a continuidade pós-pandemia e os ajustes nas práticas de trabalho.

A flexibilização proporcionada pelo modelo híbrido de trabalho, catalisada pela pandemia da COVID-19, delineia uma transformação substancial no cenário laboral contemporâneo. Esta abordagem inovadora, que mescla o ambiente presencial e remoto, não apenas reflete uma resposta pragmática aos desafios impostos pela crise sanitária, mas também suscita reflexões profundas sobre a natureza do trabalho e sua interseção com a produtividade.

O cerne desta reflexão reside na quebra de paradigmas tradicionais, onde o local físico de trabalho não é mais um pré-requisito absoluto para o cumprimento eficiente das responsabilidades profissionais. A flexibilização do modelo híbrido não apenas atende à necessidade de distanciamento social, mas inaugura um capítulo onde a autonomia do colaborador e a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional ganham destaque.

A relevância deste fenômeno transcende a simples adaptação a circunstâncias adversas. Ao proporcionar flexibilidade, o modelo híbrido empodera os trabalhadores, permitindo que sejam mais autônomos em suas escolhas, contribuindo, por sua vez, para uma potencial melhoria na qualidade de vida e bem-estar. Nesse contexto, a produtividade emerge como um elemento intrinsecamente vinculado, uma vez que colaboradores que se sentem capacitados e respeitados em suas necessidades individuais tendem a demonstrar maior engajamento e eficiência em suas atividades laborais.

A consideração deste novo paradigma é crucial, não apenas pelo impacto imediato na produtividade, mas também pela possibilidade de redefinir normas e valores no universo profissional. A flexibilização proporcionada pelo modelo híbrido não se limita a uma resposta emergencial; ela representa uma evolução nas dinâmicas de trabalho, desafiando organizações a repensarem suas estratégias, práticas de gestão e políticas de recursos humanos.

Ao abraçar esta flexibilidade, as empresas podem não apenas enfrentar os desafios atuais, mas também posicionar-se de maneira mais resiliente e inovadora diante das transformações constantes na sociedade e no ambiente de negócios. O futuro do trabalho está intrinsecamente vinculado à capacidade de compreender e abraçar a flexibilidade, incorporando-a não apenas como uma resposta à pandemia, mas como uma parte integral da cultura organizacional e do desenvolvimento sustentável.

Para a coleta de dados a pesquisa contou como objeto a contribuição de colaboradores de uma Empresa X, que passaram por essa transição, de trabalho presencial para o trabalho híbrido, com o momento pandêmico, além da observação participante da autora deste trabalho. Um dos intuitos da pesquisa é a apresentação de proposta para fomentar o interesse das organizações à

busca por estratégias que levem à implementação de ações que possam combater os aspectos negativos e os efeitos causados pelos mesmos.

Esta pesquisa concluiu que houve impacto nos fatores produtivos, motivacionais e de bem-estar, ocasionados pela adesão ao modelo de trabalho híbrido na pandemia da COVID-19, em virtude do isolamento social. Tal impacto mostrou-se de forma diferente em cada um dos colaboradores, alguns mais positivos, neutros ou negativos. Mesmo assim, a maioria encontrou maiores oportunidades com a adoção do modelo híbrido de trabalho, comprovando as hipóteses e estudos apresentados. A preferência pelo modelo de trabalho híbrido após a pandemia da COVID-19 diz muito sobre a satisfação dos colaboradores, tendo em vista que todos os fatores relacionados são considerados na hora da decisão quanto aos modelos de trabalho.

Vê-se que o modelo que mais agrada ambos é o modelo híbrido, que pode ser considerado uma “mistura do melhor de cada modelo”, por contemplar um pouco de cada uma das opções restantes: presencial e home office. No modelo híbrido, ao mesmo tempo que se pode aproveitar as vantagens do home office, como por exemplo: evitar o trânsito diariamente, ter mais tempo com a família, ter mais de flexibilidade com horários ou localização geográfica, também é possível realizar reuniões “olho no olho”, viver a energia do ambiente do escritório, ter contato com colegas de trabalho e ter mais facilidade em resolver problemas do cotidiano do negócio. O que também explica o fato da maioria afirmar não conseguir se adaptar novamente ao presencial.

A escolha de qual modelo de trabalho seguir pode estar diretamente ligada à melhora ou piora dos fatores produtivos estudados. Fatores esses que fundamentam diversas decisões relacionadas à carreira do indivíduo e que foram impactados pela mudança do ambiente de trabalho. Faz parte do objetivo geral deste estudo avaliar o impacto do trabalho híbrido nos fatores produtivos dos colaboradores, sendo assim, a pesquisa conclui que o fator que teve uma percepção majoritária de melhoria entre os colaboradores, quando comparado o trabalho antes e depois, foi o de “qualidade de vida”, o que se dá pela maior flexibilidade e liberdade que o modelo viabiliza, impactando diretamente na produtividade. Assim como confirmado pela pesquisa deste trabalho de conclusão de curso, em que 95% dos respondentes afirmaram que o modelo afetou positivamente a sua produtividade.

A pesquisa também acena para a constatação de feita pela Microsoft, de acordo com a Redação Ti Inside (2022), através da divulgação do estudo Work Trend Index Pulse, com o tema “Trabalho híbrido é apenas trabalho”, onde destacou-se que 87% dos colaboradores dizem ser produtivos no trabalho. No estudo foram entrevistados 20 mil funcionários em 11 países – Austrália, Nova Zelândia, China, Índia, Japão, França, Alemanha, Reino Unido, Brasil, Canadá e Estados Unidos – entre julho e agosto de 2022.

Juntamente a isso, houve um aumento considerável do número de profissionais que passaram a considerar esse fator motivacional como “essencial”, o que mostra que a experiência remota, de fato, mudou de vez a percepção de qualidade de vida no trabalho.

Como resposta aos objetivos específicos desta pesquisa, percebe-se que as empresas tiveram e ainda terão que se adaptar ao novo cenário o que, naturalmente, gerou alguns incômodos. Felizmente a maioria dos colaboradores, apesar de alguns pontos negativos, consideraram positivas a implementação do modelo híbrido.

É possível afirmar que a Questão Problema foi respondida. Este objetivo foi atingido pela análise da percepção dos respondentes da pesquisa, segundo os dados colhidos, e de acordo com os estudos apresentados, quanto aos efeitos do trabalho híbrido na produtividade da empresa e seus colaboradores.

Diante do que foi apresentado ao longo deste trabalho, permite-se reforçar as constatações obtidas através dos estudos feitos como em um novo estudo da Cisco “Os empregados estão prontos para o trabalho híbrido, e você? O estudo constatou, em equilíbrio as conclusões deste trabalho, que:

Seis em cada dez (61%) trabalhadores acreditam que a qualidade do trabalho melhorou. No Brasil, esse número é de 72,3%. A produtividade aumentou para 60% dos respondentes no mundo todo, e no Brasil o índice é de 71,6%. Três quartos dos colaboradores (76%) no mundo também sentem que sua função agora pode ser desempenhada tão bem remotamente quanto no escritório (REDAÇÃO MUNDO RH, 2022).

E ainda, de acordo com a Redação Mundo RH (2022), a pesquisa da Cisco analisou o impacto do trabalho híbrido em cinco categorias de bem-estar - emocional, financeiro, mental, físico e social. Em que 78% dos entrevistados indicaram que o trabalho híbrido e remoto teve impactos positivos em diversos aspectos de seu bem-estar. Para 79% dos colaboradores no mundo, o tempo fora do escritório melhorou o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A flexibilidade nos horários de trabalho (62%) e a redução ou eliminação do tempo de deslocamento (53%) foram apontadas como contribuições significativas para essa melhoria. Assim, Considerando a melhoria em diversos aspectos do bem-estar, uma grande maioria (82%) dos trabalhadores afirma que a possibilidade de realizar suas atividades em qualquer lugar contribuiu para sua felicidade.

Em resumo, para apresentar um consolidado que resume as percepções e perfil majoritário dos respondentes da pesquisa deste trabalho de conclusão de curso, temos:

- Maioria do público masculino (60%);
- Faixa etária predominante de 21 a 25 anos (45%);
- Predominância de ida ao presencial de 2 vezes por semana;
- Preferência de 90% pelo modelo híbrido de trabalho e 10% pelo home office;
- 95% apenas tiveram contato com o trabalho híbrido pós pandemia;
- 14 dos 20 colaboradores afirmaram não conseguir se adaptar novamente ao modelo de trabalho 100% presencial;

- A maioria dos respondentes avaliaram com nota máxima o modelo de trabalho híbrido e seu impacto no bem-estar;
- A maioria afirmou que a empresa estava preparada, na medida do possível, para o momento de transição e receberam o devido apoio;
- 95% afirmou acreditar que o modelo híbrido de trabalho de fato afetou positivamente a sua produtividade.

Em oposição aos fatores positivos, a má gestão dos limites de horários de trabalho pelos colaboradores, tendo em vista o avanço ao horário do expediente por não haver uma divisão da “casa” e do “trabalho” e a falta de espaço adequado, falta de interação, distrações e gargalos na comunicação foram pontos considerados negativos pela maioria dos entrevistados e foi o que teve a percepção majoritária de piora, justamente pelo isolamento social. Contudo, com o avanço das tecnologias e infraestruturas, a pesquisa mostra que apesar dessas questões, ainda assim não impactou a preferência e relevância do modelo híbrido de trabalho.

A performance das equipes sob a percepção dos entrevistados mostrou-se predominantemente maior, apesar da mudança repentina de modelo de trabalho. Muitos colaboradores tiveram seu primeiro contato com essa modalidade após as organizações enfrentarem desafios significativos para estabelecer diretrizes e retomar suas atividades em meio à crise sanitária. O modelo híbrido de trabalho se difundiu amplamente, impulsionado pelas circunstâncias excepcionais da pandemia.

A relevância do respaldo e da preparação de uma empresa na implementação do modelo híbrido de trabalho é crucial para assegurar o êxito dessa transição. Ao fornecer um suporte apropriado, a organização demonstra seu compromisso com o bem-estar e a adaptação dos colaboradores a essa nova dinâmica. A preparação engloba a formulação de políticas transparentes, a implementação de uma infraestrutura tecnológica eficaz, a realização de treinamentos para as equipes e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade e a autonomia. Ademais, o apoio contínuo desempenha papel fundamental na superação de desafios, na facilitação da comunicação entre os membros da equipe e na garantia de que todos compreendam e usufruam dos benefícios do modelo híbrido. Uma empresa devidamente preparada não apenas fortalece o engajamento dos colaboradores, mas também potencializa os resultados, impulsionando a produtividade e a satisfação geral no ambiente de trabalho.

O trabalho híbrido ajudou a melhorar o bem-estar, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e o desempenho de trabalhadores em todo o mundo, de acordo com um novo estudo global da Cisco. Embora as organizações tenham se beneficiado de níveis mais altos de produtividade, é preciso fazer mais para criar uma cultura inclusiva e incorporar totalmente modelos de

trabalho híbridos para aumentar os níveis de prontidão e aprimorar a experiência dos colaboradores (REDAÇÃO MUNDO RH, 2022).

O alerta indica a necessidade de intervenção da organização por meio de aprimoramentos na infraestrutura, na comunicação entre equipes e lideranças, no gerenciamento do tempo das tarefas e na quantidade de demandas atribuídas, bem como na concessão adequada de períodos de descanso aos trabalhadores durante a execução de suas atividades.

Em busca de achar o caminho certo a seguir, as lideranças devem compreender os eixos do trabalho híbrido – as vantagens e desvantagens de onde e quando as pessoas trabalham – e alinhá-los para que alimentem a energia, o foco, a coordenação e a cooperação necessários para serem produtivos (SIGALES, s.d).

O objetivo deste trabalho não é indicar quais estratégias as organizações devem adotar, mas, principalmente, despertar o interesse para que busquem estratégias contemporâneas adequadas, identificando os erros cometidos na gestão dos processos das atividades de trabalho. Além de elucidar para os leitores deste trabalho às conclusões acerca do tema e dos objetivos abordados.

Essas abordagens têm o potencial de traçar um caminho para prevenir, evitar e minimizar os componentes adversos e desfavoráveis do modelo híbrido de trabalho, dando o devido destaque a esses pontos, reconhecendo a importância de ponderar cada um deles, e buscando estratégias de Gestão de Recursos Humanos que abordem os processos de comunicação, feedbacks, suporte, e promovam programas de aprimoramento da gestão da produção e administração de conflitos nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho.

É importante ressaltar, que o trabalho em questão procurou englobar o máximo possível de temas relacionados sem perder o foco no objetivo principal. Sendo possível, durante o desenvolvimento do trabalho, observar e evidenciar as questões abordadas na prática. Os resultados alcançados e apresentados apontam sinergia com o Trabalho de Conclusão de Curso elaborado e permitiu reforçar as conclusões.

O presente trabalho não busca criticar a modalidade presencial e sim evidenciar e recolher dados que demonstram a melhoria constante do tema visto a sua importância na sociedade atual.

## REFERÊNCIAS

“HOME OFFICE” - SAIBA POR QUE TRABALHAR EM CASA SE TORNOU UMA TENDÊNCIA MUNDIAL. s.d. [www.trilhasdosucesso.com.br](http://www.trilhasdosucesso.com.br). Disponível . Acesso em 17 abr. 2023.

87% dos funcionários se consideram produtivos no modelo híbrido. 2022.

[www.ipnews.com.br](http://www.ipnews.com.br). Disponível. Acesso em 22 nov. 2022.

ANJOS, Thiago dos. **Trabalho híbrido: uma tendência para 2023!** – MarQPonto, 2023. [www.marqponto.com.br](http://www.marqponto.com.br). Disponível. Acesso em 17 abr. 2023.

ARAÚJO, Priscila. **Trabalho híbrido, da utopia à realidade do pós-pandemia** – Mundo RH, 2022. [www.mundorh.com.br](http://www.mundorh.com.br). Disponível. Acesso em 11 mai, 2023.

BARROS, Leonardo. **Modelo de Trabalho Híbrido: O que é e como preparar a sua empresa para o futuro** – Tangerino, 2020. [www.tangerino.com.br](http://www.tangerino.com.br). Disponível. Acesso em 22 nov. 2022.

BLOGSRUNRUNIT. **Trabalho híbrido: o modelo favorito das próximas gerações.** 2022. [www.blog.runrun.it.com](http://www.blog.runrun.it.com). Disponível. Acesso em 23 dez. 2022.

CAETANO, A.; SELL, M.; BRIK, A. A Evolução do Trabalho Remoto – **Trabalho Portátil**, (s.d). [www.trabalhoportatil.com.br](http://www.trabalhoportatil.com.br). Disponível. Acesso em 04 mai, 2023.

CAMARGO, Adriano. **A evolução do trabalho flexível no mundo com as tecnologias de colaboração** – Olhar Digital, 2022. [www.olhardigital.com.br](http://www.olhardigital.com.br). Disponível. Acesso em 22 nov. 2022.

**CISCO NEWS THE AMERICAS NETWORK** – Estudo da Cisco mostra impacto do trabalho híbrido na produtividade, bem-estar e felicidade dos trabalhadores, 2022. [www.news-blogs.cisco.com](http://www.news-blogs.cisco.com). Disponível. Acesso em 02 nov. 2022.

DAU, Gabriel. **Veja o que é e como funciona o modelo de Trabalho Híbrido** – Jornal Contábil, 2021. [www.jornalcontabil.com.br](http://www.jornalcontabil.com.br). Disponível. Acesso em 29 nov. 2022.

**DESAFIOS e oportunidades do trabalho híbrido.** 2022. Elaborado por Folhacerta. [www.folhacerta.com](http://www.folhacerta.com). Disponível. Acesso em 27 nov. 2022.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Trabalho híbrido aumenta produtividade.** 2021. [www.diariodocomercio.com.br](http://www.diariodocomercio.com.br). Disponível. Acesso em 22 nov. 2022.

DIXON, M. THE IWG GLOBAL WORKSPACE SURVEY: Welcome to GenerationFlex – the employee power shift. **International Workplace Group**, 2019 <https://work.iwgplc.com/global-workspace-survey-2019>. Disponível. Acesso em 02 nov. 2022.

EQUIPE EMPHASYS. **Jornada de trabalho híbrido ganho e produtividade no escritório e em home office.** 2020. [www.emphasysit.com](http://www.emphasysit.com). Disponível. Acesso em 02 nov. 2022.

**FACTORIAL.** Trabalho híbrido: o que é, vantagens e desvantagens – Factorialblog, 2022. [www.factorialhr.com](http://www.factorialhr.com). Disponível. Acesso em 05 nov. 2022.

FREITAS, Camila. **Home Office x Modelo Híbrido: qual a diferença?** – Guia da Carreira, 2022. [www.guiadacarreira.com.br](http://www.guiadacarreira.com.br). Disponível. Acesso em 23 nov. 2022.

GASPAR, Anderson. **Tecnologia e qualidade de vida na era do trabalho híbrido** –Canal Tech, 2022. [www.canaltech.com.br](http://www.canaltech.com.br). Disponível. Acesso em 03 nov. 2022.

**GOVERNO Federal anuncia novas medidas que protegem emprego em situações de calamidade e aprimoram regras do teletrabalho.** 2022. [www.gov.br](http://www.gov.br) Disponível. Acesso em 07 abr. 2023.

**HAPPY workers are 13% more productive.** 2019. Elaborado por Oxford. [www.ox.ac.uk.com](http://www.ox.ac.uk.com). Disponível. Acesso em 09 set. 2023.

HERBST, Sylvio Luiz. **A produtividade no modelo de trabalho híbrido traz melhorias no serviço e aproxima clientes,** 2023. [www.jornalempresasenegocios.com.br](http://www.jornalempresasenegocios.com.br). Disponível. Acesso em 09 set. 2023.

LIMA, Luciana. **Chefes confiam menos na eficácia do trabalho híbrido, diz pesquisa,** 2023. [www.exame.com](http://www.exame.com). Disponível. Acesso em 11 out. 2023.

MCGREGOR, Jena. **Trabalho híbrido melhora a produtividade e a saúde mental,** 2022. [www.forbes.com.br](http://www.forbes.com.br). Disponível. Acesso em 02 out. 2023.

NOHARA, Irene. **Principais medidas da Lei 13.979/2020 de enfrentamento do coronavírus,** 2020. [www.direitoadm.com.br](http://www.direitoadm.com.br). Disponível. Acesso em 07 ago. 2023

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. da. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR - Innovation & Management Review, [S. l.], v 7,n.2,p.150-170,* 2010. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Disponível. Acesso em 24 nov. 2022.

**O MODELO de trabalho híbrido: a nova forma de trabalhar,** s.d. [www.workplace.com](http://www.workplace.com). Disponível. Acesso em 02 set. 2023.

OLIVEIRA, Jorge. **Evolução da TI: como as ferramentas digitais potencializam o papel dos especialistas** – Qi Network, (s.d). [www.blog.qinetwork.com.br](http://www.blog.qinetwork.com.br) Disponível. Acesso em 20 abr. 2023.

PEREIRA, Laura Mello. **Início do modelo de trabalho híbrido no Brasil** – **GetDesk,** (s.d). [www.blog.getdesk.com.br](http://www.blog.getdesk.com.br). Disponível. Acesso em 03 fev, 2023.

PORTELA, Raissa; OLIVEIRA, Nelson. **Perspectiva de trabalho híbrido no pós-pandemia mobiliza organizações e legisladores.** 2022. Elaborado por agênciasenado. [www.senado.leg.br](http://www.senado.leg.br). Disponível. Acesso em 07 ago. 2023.

**POSITIVO TECNOLOGIA** – O trabalho híbrido veio para ficar! 5 cuidados ao adotar esse modelo, 2022. [www.meupositivo.com.br](http://www.meupositivo.com.br). Disponível . Acesso em 30 nov. 2022,

PROENÇA, Isabella. **Produtividade na era do trabalho híbrido: como implementar**, s.d. [www.blog.woba.com.br](http://www.blog.woba.com.br). Disponível. Acesso em 08 out. 2023.

**PWC** – Modelos de trabalho pós-pandemia, 2022. [www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br). Disponível. Acesso em 30 nov. 2022.

**REDAÇÃO HOMEWORK** – Modelo de trabalho híbrido: veja como as empresas se adaptam, 2022. [www.terra.com.br](http://www.terra.com.br). Disponível. Acesso em 23 nov. 2022.

REDAÇÃO MUNDO RH. **O impacto do trabalho híbrido na produtividade, bem-estar e felicidade dos trabalhadores**, 2022. [www.mundorh.com.br](http://www.mundorh.com.br). Disponível. Acesso em 15 nov. 2022.

REDAÇÃO TI INSIDE. **87% dos funcionários se consideram produtivos no modelo híbrido**, 2022. [www.tiinside.com.br](http://www.tiinside.com.br). Disponível. Acesso em 04 nov. 2023.

ROHR, Rebeca. **Produtividade: o que é, importância e influências**, 2022. [www.mereo.com](http://www.mereo.com). Disponível. Acesso em 17 nov. 2022.

SIGALES, Talita. **Trabalho híbrido: o que é e por que virou o futuro das empresas**, s.d. [www.blog.grougp.com.br](http://www.blog.grougp.com.br). Disponível. Acesso em 01 out. 2023.

SILVA, Mariana dos Anjos Ramos Carvalho e; PEREIRA, Amanda de Lima; CAMPOS, Kelly de Amorim. **O que mudou no controle de jornada e no trabalho híbrido com a Lei 11.442**, 2022. [www.conjur.com.br](http://www.conjur.com.br). Disponível. Acesso em 23 set. 2023.

TIME PONTOTEL. **Produtividade no Trabalho: o guia completo da empresa produtiva**, 2023. [www.pontotel.com.br](http://www.pontotel.com.br). Disponível. Acesso em 30 jul. 2023.

**TRABALHO híbrido e a produtividade: como essa modalidade afeta as empresas?** 2022 [www.ladytex.com.br](http://www.ladytex.com.br). Disponível. Acesso em 10 jul. 2023 [4]

**TRABALHO HÍBRIDO E PRODUTIVIDADE: INIMIGOS OU ALIADOS?** 2022. [www.sputnik.works.com](http://www.sputnik.works.com). Disponível. Acesso em 02 set. 2023 [3]

**TRABALHO híbrido melhora a produtividade – saiba o porquê!** s.d. [www.homeagent.com.br](http://www.homeagent.com.br). Disponível. Acesso em 02 nov. 2023 [1]

**TRABALHO HÍBRIDO: COMO O RH PODE SE PREPARAR PARA ISSO?** 2021. [www.sputnik.works.com](http://www.sputnik.works.com). Disponível. Acesso em 02 set. 2023 [5]

**TRABALHO híbrido: planejamento é a chave contra prejuízo e queda na produtividade.** 2023.

Elaborado por FECOMERCIO SP. [www.fecomercio.com.br](http://www.fecomercio.com.br). Disponível. Acesso em 04 out. 2023 [2]

## COMPORTAMENTO ECOLOGICAMENTE CONSCIENTE: UM ESTUDO DOS CONSUMIDORES DE PETRÓPOLIS-RJ

Fernanda Cestari da Rosa. cestaridarosa@gmail.com, UCP

Ueliton da Costa Leonidio. ueliton.leonidio@ucp.br, UCP

Carlos Silva de Jesus, crsjesus@cefet-rj.br, CEFET/RJ

Marcelo de Alencar Santana Irineu. marcelo.irineu@cefet-rj.br, CEFET/RJ

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo aplicar a Escala de Comportamento Ecologicamente Consciente do Consumidor - Ecologically Conscious Consumer Behaviour (ECCB), buscando entender como a consciência ecológica afeta os hábitos do consumidor e seu comportamento de compra futura. A escala foi desenvolvida por Roberts (1996) e adaptada por Grohmann et al. (2012) à realidade brasileira. Além da revisão bibliográfica, o trabalho de pesquisa contou com um questionário visando traçar o perfil demográfico e submeter os respondentes às questões da escala. A amostra foi escolhida aleatoriamente, por conveniência, dentre a população da cidade de Petrópolis-RJ. A análise dos resultados permitiu observar um bom nível de concordância com relação à preocupação com o meio ambiente, sugerindo que a sustentabilidade e o tema ambiental estão cada vez mais presentes na consciência dos respondentes, motivando suas escolhas e determinando a postura de consumo.

**Palavras Chave:** Marketing verde - ECCB - sustentabilidade - consciência ecológica

### ABSTRACT

This study aims to apply the Ecologically Conscious Consumer Behavior Scale (ECCB) to understand how ecological awareness affects consumer habits and future purchasing behavior. The scale was developed by Roberts (1996) and adapted by Grohmann et al. (2012) to the Brazilian reality. In addition to the literature review, the research work included a questionnaire aimed at outlining the demographic profile and submitting the respondents to the scale questions. The sample was randomly selected, for convenience, from among the population of the city of Petrópolis-RJ. The analysis of the results allowed us to observe a good level of agreement regarding concern for the environment, suggesting that sustainability and environmental issues are increasingly present in the respondents' consciousness, motivating their choices and determining their consumer behavior.

**Keywords:** Green marketing - ECCB - sustainability - ecological awareness

## INTRODUÇÃO

A ocorrência de desastres ambientais se deve em grande medida à degradação do meio ambiente. Dentre outras consequências, os danos à camada de ozônio, a extinção de várias espécies e o desmatamento de florestas têm provocado reflexões sobre as questões ambientais, desafiando os modelos tradicionais de produção e consumo dos indivíduos e organizações (EGRI & PINFIELD, 2012).

A atenção ao ambiente tem obtido grande relevância no cenário atual, já que as ações decorrentes da inclusão do tema na ordem econômica e social podem influenciar diretamente o comportamento de consumo da sociedade. Uma singular análise se dá considerando a influência das questões ambientais no comportamento de consumo.

Indicadores nunca antes registrados têm trazido à discussão os efeitos do descaso com o ambiente e, conseqüentemente, oportunizado a inclusão do tema na pauta popular, se manifestando, principalmente, no comportamento dos indivíduos e na forma como eles pensam ao perceberem o impacto de suas ações sobre o ambiente.

O termo ambiente é amplo, consistindo em fatores externos, físicos e biológicos. Constitui “a integração de sistemas sociais na biosfera e representa ainda o valor sociopolítico que instrumenta a relação do homem com o ambiente natural” (JESUS *et al.*, 2013, p. 2). Da consideração do ambiente em sentido amplo e das suas implicações na sociedade e na economia, emergiu o conceito de sustentabilidade que difundiu uma definição de desenvolvimento que orienta pela satisfação das necessidades presentes sem comprometer a capacidade de atendimento das demandas de gerações futuras (SCOTTO *et al.*, 2009).

Logo, o conceito de sustentabilidade é também amplo, englobando, além dos aspectos ambientais, outros relacionados ao crescimento e à distribuição e consumo de recursos. Os esforços pela sustentabilidade têm dentre os principais resultados a consideração de que crescimento econômico está ligado a uma redução expressiva dos efeitos nocivos ao meio ambiente. Sob um ponto de vista corporativo o conceito de sustentabilidade busca, finalmente, um equilíbrio entre o socialmente desejável, o economicamente viável e o ambientalmente sustentável (VACCARO *et al.*, 2012, p. 3).

Neste cenário, a conscientização ecológica emerge tendo como tema principal o modo pelo qual os consumidores estão progressivamente preocupados em como seus hábitos de vida impactam o ambiente. Na esteira da conscientização dos consumidores, observou-se a necessidade de estudos visando identificar e caracterizar um perfil do consumidor denominado verde ou socialmente responsável, para isto se valendo de pesquisas acadêmicas e dos profissionais de marketing verde.

Além dos consumidores se mostrarem cada vez mais preocupados com os problemas ambientais, muitas empresas também se voltaram para a temática. Repensar os modelos por elas

protagonizados e modificar seus processos se apresentam com determinantes para organizações que buscam reduzir o impacto de suas atividades ao ambiente e atrair um consumidor cada vez mais consciente (PAIVA e PROENÇA, 2011). Outras entidades empresariais, porém, sentiram que poderiam aproveitar o interesse desse consumidor e criar um nicho de mercado a ser explorado (KOTLER *et al.*, 2010).

Assim, o marketing verde se ocupa da relação do consumidor com o consumo sustentável, se valendo da consciência ecológica a fim de gerar mudanças no comportamento de compra do indivíduo (GROHMANN *et al.*, 2012; PAIVA e PROENÇA, 2011). Dentre as escalas para mensuração da consciência ambiental do consumidor a Escala de Comportamento Ecologicamente Consciente do Consumidor - *Ecologically Conscious Consumer Behaviour* (ECCB), desenvolvida por Roberts (1996) e adaptada ao cenário brasileiro por Grohmann *et al.* (2012) tem se demonstrado mais adequada à medição da intenção de comportamento de consumo ambiental (ICCA).

O objetivo do presente trabalho é aplicar a Escala de Comportamento Ecologicamente Consciente do Consumidor na versão adaptada à realidade brasileira, buscando entender como a consciência ecológica dos consumidores da cidade de Petrópolis-RJ, conhecida por seu potencial turístico e comércio de roupas e acessórios, afeta seus hábitos de consumo e influencia o comportamento de compra futura.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conhecimentos Básicos de Marketing

Segundo Kotler e Keller, o marketing “envolve a identificação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente” (2010, p. 4). Seu mercado-alvo pode ser definido como “grupo homogêneo ou similar de consumidores que uma empresa deseja atrair” (*Ibidem*). A segmentação é definida como processo que agrega pessoas com necessidades similares em um segmento de mercado (McCARTHY e PERREAUULT, 1997). Ainda segundo Kotler e Keller, a oferta é definida como “conjunto de benefícios que oferecem aos clientes para satisfazer suas necessidades” e a marca é “uma oferta de fonte conhecida” (2010, p. 22).

### Marketing Verde

O desenvolvimento sustentável e marketing verde comungam em objetivos e são complementares em esforços. Enquanto o conceito de sustentabilidade se baseia na garantia e preservação de recursos visando a geração futura, o marketing verde tem seu valor em auxiliá-la na concepção e criação de produtos na perspectiva ecologicamente correta (PAIVA e PROENÇA, 2011).

Assim, Dahlstrom define sustentabilidade a partir de relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) de 1987 como “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades” (2012, p. 7). Ainda é Dahlstrom que define marketing verde “como o desenvolvimento e a comercialização de produtos destinados a minimizar os efeitos negativos sobre o meio ambiente” (2012, p. 5-6).

A orientação social desse tipo de marketing reconhece custos do pré e pós-consumo para o meio ambiente. Adicionalmente enfoca que o marketing verde é o estudo de todos os esforços para consumir, produzir, promover, embalar e recuperar o produto de forma que seja sensível às preocupações ecológicas. Tal conceito evoca a participação de organizações, consumidores, varejistas e atacadistas, já que o aperfeiçoamento de uma etapa da produção de um determinado produto pode causar um menor impacto ambiental.

### **Consciência Ecológica do Consumidor**

O conceito de consciência ecológica se baseia no consumo sustentável, ou seja, na compra de produtos e serviços ecologicamente corretos, sem desperdício de recursos e com o empenho de reciclar materiais e produtos, objetivando a um estilo de vida menos consumista (RIBEIRO e VEIGA, 2011). Gonçalves-dias *et al.*, define consciência ambiental “como a tendência de um indivíduo em se posicionar frente aos assuntos relativos ao meio ambiente de uma maneira a favor ou contra” (2009, n.p.). Assim, pessoas com certo nível de consciência ambiental tenderiam a comprar produtos que causem menos impacto ambiental.

Anderson e Cunningham *apud* Lages e Neto (2002) identificaram algumas características dos consumidores ecologicamente corretos. Segundo os autores, os indivíduos que não satisfazem apenas as suas necessidades pessoais, mas preocupam-se com o bem-estar da sociedade e do ambiente, pertencem a uma classe socioeconômica acima da média e com profissões reconhecidas e com *status*.

### **Escalas de Consumo Sustentável**

Segundo Grohmann *et al.*, a escala de comportamento socialmente responsável do consumidor “tem o propósito de identificar a aplicabilidade da escala para o contexto brasileiro” (2012, p. 103-104). O principal valor do emprego deste tipo de escala é contribuir aos estudos de compra consciente, identificando como a consciência ecológica tem potencial de influenciar futuras compras permitindo identificar a intenção de comportamento de consumo sustentável.

### **O Comportamento do Consumidor Ecologicamente Correto**

O estudo do comportamento do consumidor é de especial interesse para aqueles que desejam influenciar tal comportamento por razões como educação e proteção do consumidor, preservação do meio ambiente e política pública (BRANDALISE *et al.*, 2009). Para Engel *et al.* o

comportamento do consumidor compreende “as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações” (2000, p. 4).

### **A Intenção de Compra do Consumidor**

Existem muitas variáveis que influenciam o comportamento de compra do consumidor, se diferenciando em função dos vários produtos e mercados-alvos. Portanto, a quantidade de variáveis é grande e os profissionais de marketing têm que saber explorar e entender os mercados-alvos e, conseqüentemente, a intenção de compra (MCCARTHY e PERREAULT, 1997). Para as organizações empresariais o desafio está em buscar formas de compreender a decisão de compra do consumidor e todas as suas necessidades no processo de compra (KOTLER e KELLER, 2010).

O processo de compra possui 5 estágios. Começa com o reconhecimento do problema, etapa em que o consumidor sente a necessidade de algo e terá o impulso de satisfazer a sua necessidade. O próximo estágio é o de busca por informação, quando o consumidor irá se informar sobre o produto/serviço desejado. O passo seguinte é a avaliação das alternativas, momento em que o consumidor toma a decisão com bases racionais e conscientes. O penúltimo estágio é o da decisão de compra e, por último, o pós-compra que está relacionado com a satisfação do cliente com o produto (KOTLER e KELLER, 2010).

### **Conceito de “Produto Verde”**

Segundo Veiga *et al.* (2006) produtos ecologicamente corretos ou verdes são aqueles em que as empresas protagonizam processos de produção que não oferecem risco ao meio ambiente ou têm baixo impacto ambiental, processos de empresas com produção limpa. Além do ciclo de produção, os produtos ecologicamente corretos conferem benefícios para o meio ambiente em todo seu ciclo de vida, incluindo a fase de pós-consumo, na qual o produto é descartado ou eliminado de maneira favorável ao ambiente.

### **A Intenção de Compra dos Produtos Verdes**

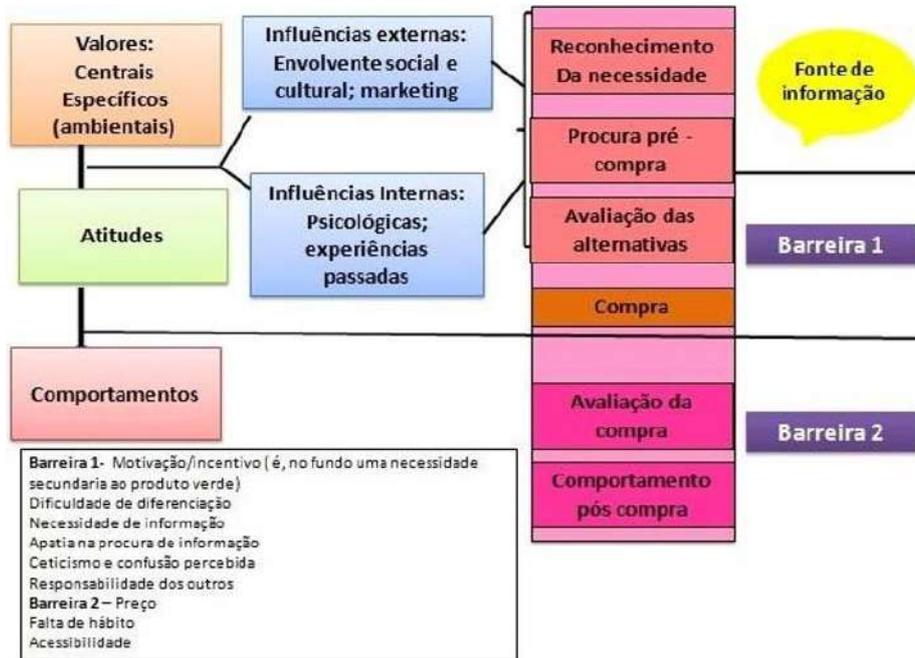
Segundo Paiva e Proença (2011), o marketing se ocupará das conseqüências das escolhas dos consumidores e quais atividades de bem-estar o marketing pode desenvolver e oferecer ao indivíduo no contexto sociocultural.

Wildavsky *apud* Paiva e Proença (2011) afirmou que as preferências dos consumidores são influenciadas pelas interações sociais. O ideal seria tentar harmonizar as transformações das instituições políticas e culturais com o ecossistema e os valores que os indivíduos julgam compatíveis com os ideais ecológicos.

O modelo de tomada de decisão de compra para o produto verde, Figura 1, é bastante

complexo, permitindo a avaliação das preocupações ambientais dos consumidores desde sua origem (PAIVA e PROENÇA, 2011).

**Figura 1:** Processo de decisão de compra do consumidor "verde".



Fonte: PAIVA e PROENÇA, 2011, p. 42

## METODOLOGIA

Para atingir o objetivo da pesquisa foi desenvolvido um trabalho de caráter descritivo que, segundo considera Malhotra, tem por objetivo a "descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado (2006, p. 102). Para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica que permitiu fundamentar e organizar o tema, tendo sido aplicado também um questionário em formato impresso composto por questões fechadas.

O questionário foi estruturado com questões baseadas na escala *Likert* de cinco pontos (1=discordo totalmente; 5= concordo totalmente), sendo 22 questões referente à escala e 5 relacionadas às características sociodemográficas dos entrevistados. O questionário foi elaborado objetivando traçar um perfil demográfico tendo sido solicitadas as seguintes informações: idade, sexo, estado civil, renda e escolaridade, para então ser aplicada a Escala de Comportamento Ecologicamente Consciente do Consumidor. Foram disponibilizados 106 questionários, no período compreendido entre 16 a 30 de setembro de 2013, na cidade de Petrópolis-RJ. A amostra se caracterizou como não-probabilística, por conveniência e aleatória, não tendo sido adotado qualquer procedimento estatístico visando à seleção de respondentes pela viabilidade de acesso (VERGARA, 2010).

Os dados coletados na Escala de Comportamento Consciente do Consumidor foram tratados por meio de estatísticas descritivas realizadas com software SPSS 16 e planilhas do MS-

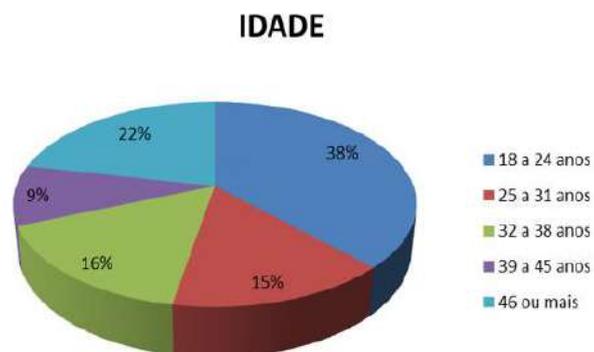
Excel. Foram calculados as médias e os desvios padrões de cada item do questionário para indicar o nível de concordância do respondente em relação ao tema abordado.

## ANALISE DOS RESULTADOS

### Perfil dos Respondentes

Verificou-se que 38% da amostra correspondeu a pessoas com idade de 18 a 24 anos, que é o público mais atento à consciência ecológica. As demais faixas etárias tiveram representação em proporções aproximadas, excetuando a faixa que possui 39 a 45 anos que teve percentual de participação de 9%, conforme ilustra o Gráfico 1. Segundo Beck e Pereira (2012) tal resultado sugere que todas as faixas etárias indicam ter certo nível de conhecimento quanto ao desequilíbrio ambiental que ocorre atualmente.

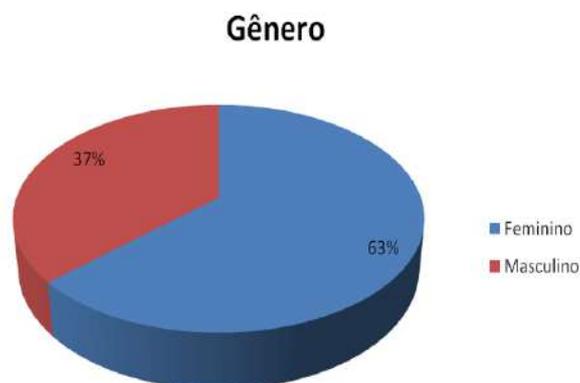
Gráfico 1: Perfil do consumidor por idade.



Fonte: Autores

Com relação ao gênero, foi observada uma predominância do sexo feminino com 63%, podendo indicar que o mesmo é mais atento ao consumo sustentável, como apresentado na Gráfico 2. Segundo Vicente *et al.* (2011) as mulheres são mais suscetíveis às questões relacionadas à qualidade do meio ambiente.

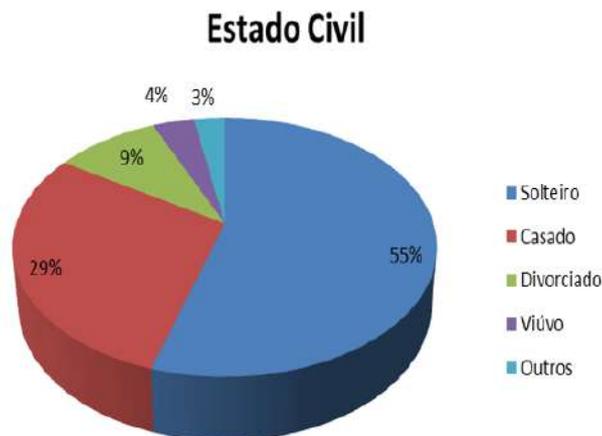
Gráfico 2: Perfil do consumidor por gênero.



Fonte: Autores

Quanto ao estado civil foi observada uma predominância de solteiros em 55%, que pode se relacionar com a participação majoritária de pessoas entre 18 a 24 anos, seguidos pelos casados com um percentual de 29%, segundo mostra o Gráfico 3. Para Beck e Pereira (2012), os solteiros não se preocupam tanto com o meio ambiente quando comparados às demais categorias de estado civil. Uma razão para uma maior atenção das pessoas em idade avançada pode se dever à preocupação com a descendência.

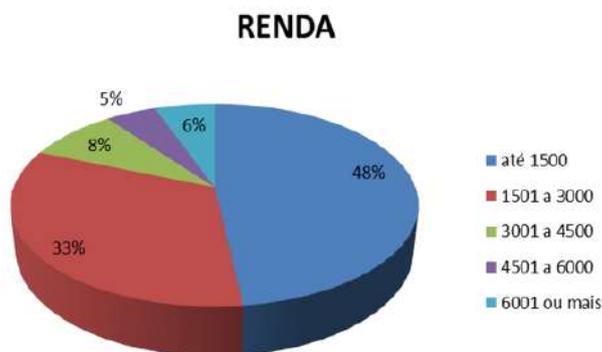
Gráfico 3: Perfil do consumidor por estado civil.



Fonte: Autores

Com relação à renda o maior percentual foi na faixa de até R\$ 1500,00, tendo representando 48% da amostra, conforme confirma a Figura 4. Pode-se relacionar com a faixa etária que se destacou na pesquisa, que é de idade de 18 a 24 que teve um percentual de 38%, segundo pode ser conferido no Gráfico 4, uma vez que esta faixa etária é menos ativa economicamente e, portanto, conta com menos renda. A faixa salarial de R\$ 1501,00 a R\$ 3000,00 corresponde ao percentual de 33%. As demais classes estão destacadas na Figura 4 abaixo.

Gráfico 4: Perfil do consumidor por renda (em R\$).

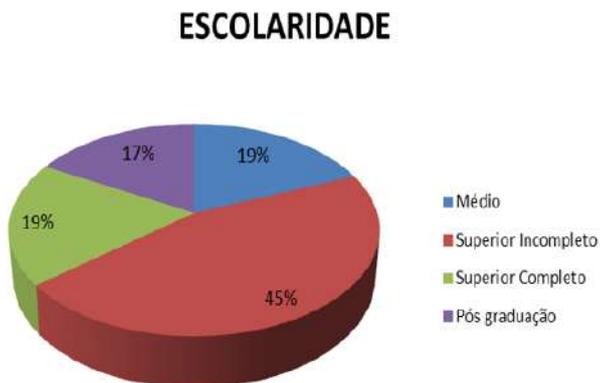


Fonte: Autores

O nível de escolaridade do maior volume de participantes foi o superior incompleto, com 46% de participação, o que também se relaciona com o maior percentual da idade, seguido pelo Superior completo 19%, e no percentual de 18% enquadram-se os pós-graduados e os estudantes

de ensino médio, conforme Gráfico 5. Vale salientar que parte dos questionários foi aplicada em campi universitários o que pode justificar o alto percentual (48%) com escolaridade de superior incompleto. Mendes *et al.* (2006, p. 26) concordam que quanto maior o nível de escolaridade maior é o nível de preocupação com o meio ambiente.

Gráfico 5: Perfil do consumidor por escolaridade.



Fonte: Autores

### ANÁLISE DOS DADOS DA ECCB

Este estudo procurou replicar a Escala de Comportamento Ecologicamente Conscientedo Consumidor adaptada ao contexto brasileiro, buscando entender como a consciência ecológica afeta os hábitos de consumos das pessoas e o seu comportamento de compra futuro, tendo considerado a população da cidade de Petrópolis-RJ.

Como se pode observar na Tabela 1, a escala é subdividida em 3 fatores: Fator reciclagem, fator mudança de hábito e fator saúde, sendo também apresentados os desvios- padrão e as médias de cada item do questionário.

Tabela1: Resultados gerais.

	<i>Fator Reciclagem</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Média</i>
1	Eu procuro comprar produtos feitos de papel	1,00	3,25
2	Eu tento comprar apenas produtos que podem ser reciclados	0,99	3,30
3	Sempre que possível, eu compro produtos feitos com material reciclados	1,11	3,67
4	Eu evito comprar produtos com embalagens que não são biodegradáveis.	1,03	3,35
5	Eu procuro não comprar produtos que possuem grandes quantidades de embalagens recicláveis	0,97	2,89

6	Eu sempre faço um esforço para reduzir o uso de produtos feitos de recursos naturais escassos.	1,03	3,68
7	Eu não compro produtos para minha casa que prejudiquem o meio ambiente	0,98	3,23
	<i>Fator Mudança de Hábito</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Média</i>
8	Quando eu tenho que escolher entre dois iguais, eu sempre escolho o que é menos prejudicial às outras pessoas e ao meio ambiente.	1,05	3,76
9	Eu já convenci amigos e parentes a não comprar produtos que prejudiquem o meio ambiente	1,12	3,02
10	Quando eu conheço os possíveis danos que um produto pode causar ao meio ambiente, eu não compro esse produto.	1,07	3,65
11	Eu não compro produtos e alimentos que podem causar a extinção de algumas espécies animais ou vegetais	1,15	3,63

12	Eu já troquei ou deixei de usar produtos feitos por razões ecológicas.	1,21	3,18
13	Eu não compro produtos fabricados ou vendidos por empresas que prejudicam ou desrespeitam o meio ambiente	1,19	3,43
	<i>Fator Saúde</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Média</i>
14	Eu compro produtos orgânicos porque são mais saudáveis.	1,07	3,67
15	Eu prefiro produtos e alimentos sem agrotóxicos, porque eles respeitam o meio ambiente.	1,10	3,89
16	Quando eu compro produtos e alimentos às preocupações com o meio ambiente interferem na decisão de compra	1,03	3,39

Fonte: Autores

### Fator Reciclagem

Dentro do fator reciclagem o maior desvio padrão encontrado foi na questão número 3 “sempre que possível, eu compro produtos com material feito à base de material reciclado”, com valores de média com 3,67 e desvio padrão de 1,11, conforme pode ser observado na Tabela 1. Esse valor de média é bem próximo de quatro, que significa um bom nível de concordância e conseqüentemente indicando um bom nível de consciência ecológica. Apesar do valor do desvio padrão ter sido o mais alto quando comparado aos dados na Tabela 1, pode-se intuir que as pessoas se preocupam com o meio ambiente, mas nem sempre estão dispostas a gastar mais para adquirir um produto reciclado que ainda possui um preço elevado se for comparado com o produto

não reciclado. Segundo destaca Vicente *et al.* (2011), na realidade brasileira o poder aquisitivo influencia na compra de produtos verdes, ou seja, uma maior renda possibilitaria a aquisição de produtos ecologicamente corretos, cujos preços são mais elevados.

A menor média aritmética que se encontrou nesse mesmo fator foi na questão de número 5 “Eu procuro não comprar produtos que possuem grandes quantidades de embalagens recicláveis”. Os valores encontrados foram os seguintes: média de 2,89 e desvio padrão em 0,97, os mesmos podem ser conferidos na Tabela 1. O valor da média ainda é próximo de 3, ou seja, demonstrou um nível de concordância neutro com relação à preocupação com o meio ambiente. O valor do desvio padrão apesar de ter sido menor, sugere que nessa questão as respostas foram mais lineares, podendo significar que a consciência ecológica tende ao crescimento.

Foi realizada a análise estatística do fator reciclagem baseado na média. O resultado foi uma média de 3,34, sugerindo que o nível de consciência ecológica dentre os respondentes é aceitável e positivo em relação ao fator reciclagem.

### **Fator Mudança de Hábito**

O fator mudança de hábito possui 6 itens. Para efeito de análise, na questão 8, “Quando eu tenho que escolher entre dois iguais, eu sempre escolho o que é menos prejudicial às outras pessoas e ao meio ambiente” os valores encontrados foram os seguintes: média 3,76 e desvio padrão 1,05, como pode ser avaliado na Tabela 1. O valor médio obtido indica que os respondentes se preocupam com meio ambiente cada vez mais, inclusive no momento de realização de suas necessidades de consumo, comprovado pela proximidade do valor 4 que significa um nível de concordância alto de consumo consciente em relação ao fator mudança de hábito. Para Beck e Pereira (2012) as necessidades do consumidor devem ser satisfeitas de modo menos prejudicial ao meio ambiente, principalmente no que tange à escolha do produto, à compra e até mesmo por ocasião do descarte do produto em local adequado.

A questão 9 “Eu já convenci amigos e parentes a não comprar produtos que prejudiquem o meio ambiente”, apresentou média de 3,02 e desvio padrão de 1,12. Esses dados estão demonstrados na Tabela 1. A média desse item na escala *Likert* se apresentou próxima a 3, região de neutralidade. As respostas sugerem comportamento neutro em relação a convencer pessoas a trocar de produtos.

Ainda em relação ao fator mudança de hábito a média do fator foi de 3,45, indicando que o nível de consciência ecológica é aceitável e positivo.

### **Fator Saúde**

O fator saúde possui três questões. A questão de número 15 “Eu prefiro produtos e alimentos sem agrotóxicos, porque eles respeitam o meio ambiente” teve a média de 3,89 e desvio

padrão com valor de 1,10, conforme descrito na Tabela 1. A saúde é considerada um valor central vinculada à preservação da vida, ou seja, garantia de sobrevivência individual, evocando valores como justiça social, conhecimento e maturidade. Os valores sociais são afetos à vida em sociedade e, portanto, pertencendo ao conjunto de valores de um indivíduo. Assim, têm alto potencial de influenciar na decisão de compra (GOUVEIA, 2003, p. 436). A questão 16 “quando eu compro produtos e alimentos as preocupações com o meio ambiente interferem na decisão de compra” obteve a menor média do fator com o nível de concordância de 3,39 e o menor desvio padrão com 1,03, conforme Tabela 4. Verifica-se que valores ecocêntricos, aqueles em que os indivíduos se voltam para temas como preservação ambiental, contribuem na convergência para o conceito de sustentabilidade (BECK e PEREIRA, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou aplicar a Escala de Comportamento Ecologicamente Consciente do Consumidor a fim de entender como a consciência ecológica dos consumidores da cidade de Petrópolis-RJ afeta seus hábitos de consumo e influencia seu comportamento de compra futura.

Dos resultados tratados e analisados oriundos da aplicação de questionário foi possível observar que o comportamento do consumidor da citada cidade tem sofrido relevante mudança em relação ao pensamento ambiental. Uma quantidade expressiva dos respondentes toma em consideração questões como o uso de agrotóxico em produtos, a reciclagem de materiais e a compra de produtos com emprego de material reciclado. Destaca-se ainda um movimento crescente pela não aquisição de produtos com potencial de dano ao ambiente e de empresas que utilizam animais para teste de desenvolvimento de produtos.

A tema sustentabilidade e correlatos tem influenciado tanto os indivíduos quanto as organizações. O conceito de empresa verde, ou seja, que prioriza recursos naturais e adota posturas responsáveis para gestão, comercialização e descarte, tem, dentre outros fins, servido como estratégia de marketing verde. Tal imagem agregada ao cenário comercial pavimenta novos caminhos para um mercado emergente e, conseqüentemente, empodera os consumidores e qualifica as denominadas demandas verdes. Assim, o acesso a produtos da linha verde fortalece as escolhas por estes itens, gerando um movimento cíclico e autoalimentado baseado no valor da escolha pelo consumidor.

Quanto à sensação de que o preço dos produtos verdes é mais caro quando comparado a outros produtos, o aumento na oferta pode contribuir para a equalização dos preços, garantindo a expansão do mercado sem afetar questões de competitividade. Isso pode facilitar o acesso aos itens e a disseminação de informação sobre os mesmos.

Conclui-se que o consumidor contemporâneo está em fase de migração quanto à postura de compra, movido em grande medida pela atenção ao ambiente e o despertar da consciência

ecológica. O foco deste movimento se deve ao acesso crescente à informação local e global e no entendimento do potencial da sociedade em contribuir para os temas afetos à ecologia e sustentabilidade. Neste sentido, se faz necessário uma interlocução mais qualificada entre as entidades empresariais e consumidores, disto podendo resultar comportamentos corporativos em associação aos individuais no sentido de produzir, comercializar e descartar produtos com atenção aos danos à sociedade e ao ambiente.

O protagonismo do consumidor parece cada vez mais se afastar de comentários infundados e acenos oportunistas, se aproximando de uma postura positiva e ecologicamente orientada. Consumidor consciente é aquele que ao satisfazer suas necessidades de consumo, consegue fazer valer seu poder de compra de maneira conscientemente, não prejudicando o ambiente e satisfazendo a necessidades como indivíduo enquanto atua como cidadão.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S.** Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª Edição. São Paulo: Pearson, 2007.
- BECK, C. G.; PEREIRA, R. C. F.** Preocupação ambiental e consumo consciente: os meus, os seus e os nossos interesses. Revista de gestão ambiental e sustentabilidade - geas, São Paulo, v. 1, p 53 - 79, n. 2, Jan./Jun. 2012.
- BRANDALISE, L. T.; LEZANA, A. G. R.; ROJO, C.A.** O comportamento do consumidor e sua percepção da variável ambiental. Revista TECAP - Número 03, Ano 3, Volume 3, 2009.
- DAHLSTROM, R.** Gerenciamento do Marketing Verde. 1ª Edição, São Paulo: Cenegage Learning, 2012.
- EGRI, Carolyn Patricia.; PINFIELD, Lawrence Taylor.** As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v.1, p.361-397, 2012.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, W. P.** Comportamento do consumidor. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; TEODÓSIO, A. S.S.; CARVALHO, S.; SILVA, H. M. R.** Consciência Ambiental: Um Estudo Exploratório Sobre as Implicações para o ensino de Administração. RAE-eletrônica, v. 8,n.1, art. 3, jan/jun.2009.
- GOUVEIA, V.V.** A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. Estudos de Psicologia, 2003, v.8 n.3, p. 431-443.

- GROHMANN, M. Z.; BATTISTELA, L. F.; VELTER, A. N.; CASASOLA, F.** Comportamento Ecologicamente Consciente do Consumidor: Adaptação da Escala ECCB para o Contexto Brasileiro. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. São Paulo, v.6,n.1,p.102-116,jan/abril/2012.
- JESUS, C. S.; CHRISPINO, A. ; SOUZA, C. G.** Compras Públicas Sustentáveis e o Princípio da Precaução: uma Abordagem Teórica. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende-RJ. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.
- KOTLER, P.** Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle. 5ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.** Administração de marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H, SETIAWAN, I,** Marketing 3.0. 1ª Edição, São Paulo: Elsevier Editora, 2010.
- LAGES, N.; NETO, A. V.** Mensurando a consciência ecológica do consumidor: um estudo realizado na cidade de Porto Alegre. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, ENANPAD, Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- MALHOTRA, N. K.** Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (4 ed.) Porto Alegre: Bookmann., 2006.
- MCCARTHY, E.J; PERRAULT, W.D.** Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global. 1ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- MEDEIROS, J.F., CRUZ, C. M. L.** Comportamento do consumidor: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. *Teoria e Evidencia Econômica*. 2006, v.14, ed. especial, 167-190.
- MENDES, L. A. C.; NUNES, M. A.; PEREIRA, R, C. F.** Consumo de produtos agroecológicos: uma explicação pautados valores humanos e na preocupação ambiental. *Revista Espacios*, 2012. Vol 33, N. 6, p.15-28.
- PAIVA, T.; PROENÇA, R.** Marketing Verde. 1ª Edição, São Paulo: Almedina, 2011.
- RIBEIRO, J. DE A.; VEIGA, R. T.** Proposição de uma escala de consumo sustentável. *Revista de Administração*. V.36.n.1, p.45-60, jan/fev/marc.2011.
- ROBERTS, James A.** Green consumers in the 1990: profile and implications for advertising. *Journal of Business Research*, v. 36, p. 217-231, 1996.
- SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura; GUIMARÃES, Leandro Belinaso.**



Desenvolvimento Sustentável. 4. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

**VACCARO, G. L. R.; SILVA, D. O.; CAMARGO, L. F. R. , POHLMANN, C. R.** Novas economias: uma

proposta de significação. Produção 2012, vol.22, n.3. p. 490-501.

**VEIGA, R. T.; SANTOS, D. O.; LACERDA, T. S.** Antecedentes da intenção de compra de cosméticoecológicos. Revista Eletrônica de Ciências Administrativas. v.5, n.2, nov/2006.

**VERGARA, S.C.** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 12ª Edição, São Paulo: Atlas, 2010.

**VICENTE, A. R. P.; BERTOLINI, G. R. F.; BRANDALISE, L. T.** O Perfil Ecologicamente Correto dos Técnicos Universitários. X Seminário de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Cascavel, 02 a 04 ago 2011. Disponível em: [http://cac.php.unioeste.br/eventos/xseminarioccsa/anais2011/Administracao/O\\_PERFIL\\_ECOLOGICAMENTE\\_CORRETO\\_DOS\\_TECNICOS\\_UNIVERSITARIOS.pdf](http://cac.php.unioeste.br/eventos/xseminarioccsa/anais2011/Administracao/O_PERFIL_ECOLOGICAMENTE_CORRETO_DOS_TECNICOS_UNIVERSITARIOS.pdf). Acessado em 26. mai.2015.

## PROPOSTA DE UM PERFIL DA ADMINISTRADORA EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA – EMPODERAMENTO DAS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

Mizia Mariana Nobre Braga. miziacomercial@gmail.com, CEFET/RJ

Pamela Aldama Matera. pamelaamatera@gmail.com, CEFET/RJ

Marcelo de Sousa Nogueira, MSC. marcelo.nogueira@cefet-rj.br, CEFET/RJ

### RESUMO

O projeto é concebido para traçar, baseado na literatura, um perfil da mulher líder demandado pelo mercado. A discussão é feita levando em conta a realidade da mulher no contexto da diversidade, sua atuação no mercado de trabalho, as barreiras que limitam a ascensão feminina em funções de alta administração e, por fim, com o auxílio de uma ferramenta de gestão de competências, estabelece-se um conjunto de soluções que permitem a futura administradora se destacar em um mercado de trabalho desafiador. A expectativa é de que um dia homens e mulheres tenham oportunidades iguais dentro das organizações, tendo em vista o dinamismo do mercado e a constante necessidade por inovação e inclusão da diversidade. Concluindo, estabeleceu-se uma contribuição efetiva para auxiliar no entendimento das dificuldades enfrentadas pelo sexo feminino e estabelecer uma proposta de perfil para que as mulheres tenham sucesso profissional apesar das dificuldades.

**Palavras-chave:** mulher; competência; liderança.

### ABSTRACT

The purpose of this project is to draw a profile of the woman leader that is demanded by the job market, based on the literature. The discussion takes into account the reality of women in the context of diversity, its performance in the job market, the barriers that limit the female rise in jobs of high administration and, at last, with the support of an appliance of competence management, it's suggested a set of solutions that allow the future administrator to stand out in a challenging job market. The expectation is that one day, men and women have the same opportunities in the organizations because of the dynamism of the market and the constant need for innovation and diversity inclusion. Therefore, this project aims to give an effective contribution to help in the understanding of the difficulties faced by women and stablish a proposal that helps women to have success in their carriers despite of the difficulties.

**Keywords:** woman; competence; leadership.

### INTRODUÇÃO

Diante das mudanças dentro das organizações, onde as mesmas passam a lidar com a diversidade, o trabalho abrange o que os principais autores que decorreram sobre o assunto concluíram em seus estudos sobre a evolução dessas empresas pós esse cenário de heterogeneidade.

Neste contexto de diversidade, analisa-se também todas as vantagens e desvantagens de uma empresa agrupar em seu quadro de funcionários os mais diferentes tipos de talento, sejam esses homens ou mulheres.

Segundo Probst (2003), a inserção da mulher no mercado de trabalho, inicialmente dominado por homens, ocorreu devido a primeira e segunda guerras mundiais, em um contexto e que os homens estavam mais voltados para assumir as frentes de batalha, assim as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho.

No Brasil, a participação feminina nas empresas ocorreu principalmente na década de 80, de acordo com Andrade (2009). Devido à recessão e à perda do poder aquisitivo das famílias, muitas mulheres começaram a participar do mercado de trabalho de modo a compor a renda familiar.

É perceptível a grande presença da mulher no mercado de trabalho no final do século XXI, porém a sua participação em cargos de liderança ainda é inferior à dos homens. Por isso, se mostrou necessário aprofundar o estudo para além da sua inserção no mercado de trabalho e entender por que as mulheres ainda não ocupam tantos cargos de liderança como os homens.

O estudo da administração é fundamental para que seja possível reconhecer, analisar e buscar soluções que possam modificar esse cenário. A administração, segundo Chiavenato (2003) é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos com o intuito de atingir os objetivos, sua tarefa básica é executar as tarefas por meio das pessoas de modo eficiente e eficaz.

Ainda neste âmbito de administração, a vertente que mais se preocupa com o recurso o pessoal é a gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato (2003) os seis processos de gestão de pessoas são agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas dentro do ambiente organizacional. A área em si trabalha com as mais diversas peculiaridades presentes na organização, seja a heterogeneidade da equipe, a cultura organizacional, os recursos tecnológicos, entre outros.

Neste trabalho, é feito um estudo sobre os principais autores que abordam o tema liderança e os maiores desafios encontrados pelas mulheres ao trilhar seus planos de carreira, com o objetivo de assumir cargos de liderança. Diante desses desafios as autoras têm o intuito de encontrar soluções possíveis baseadas no conceito de competências, específico do estudo sobre gestão de pessoas.

A nível de competência, Rabaglio (2006) sintetiza esses conceitos em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes, também conhecido como a ferramenta CHA. O trabalho analisa esses desafios enfrentados pelas mulheres e busca soluções através dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para lidar com essas situações.

Para melhor entender essas soluções de modo prático, neste projeto são citados exemplos de mulheres que ocupam altos cargos hierárquicos e a maneira que elas encontraram para lidar essas problemáticas.

## PERFIL E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A ADMINISTRADORA EM CARGOS DE LIDERANÇA

Chiavenato (2008) afirma que conforme uma empresa cresce, aumenta a necessidade de intensificar a prática de conhecimentos e habilidades indispensáveis à manutenção da competitividade do negócio. As pessoas, então, passam a ser um diferencial competitivo para a organização inserida em um mundo globalizado, instável e fortemente concorrencial.

Dessa forma, a preocupação das empresas com o desenvolvimento de seus funcionários para que sejam capazes de atingirem os objetivos organizacionais nesse meio competitivo é crescente. Sendo assim, é importante entender quais são as competências necessárias à esse profissional para que possa executar suas funções.

Para Fleury (2002), as competências dos funcionários precisam agregar valor ao negócio que estão inseridos. Assim, classifica as competências individuais em técnicas/profissionais, competências sociais e competências do negócio. As competências técnicas são aquelas específicas para a função a ser desempenhada pelo funcionário, consideradas operacionais.

As competências sociais estão relacionadas às atitudes e comportamentos do indivíduo no ambiente de trabalho. E as competências do negócio se referem a compreensão do negócio e à postura nas relações de trabalho.

Fleury (2000) ainda menciona três variáveis do mercado de trabalho, adotadas por Zarifian (1999), que indicam a importância de um modelo de competência para a gestão das organizações. Dentre essas variáveis estão: o preparo do profissional para aquilo que ocorre de forma imprevista e sua capacidade de mobilizar os recursos disponíveis para resolver situações pontuais no trabalho; a comunicação feita de forma clara e compreensível; e a noção de serviço para atender aos clientes externos e internos.

Além disso, Boterf apud Silva (2002) afirma que a competência não depende somente da formação educacional ou profissional. Competência seria a mobilização e aplicação desses conhecimentos e capacidades em uma situação específica utilizando-se recursos e administrando as restrições da ocasião em questão. Então, competência não depende só de conhecimentos teóricos, mas também da atividade prática desempenhada no dia a dia.

Fleury (2002) associa a noção de competência com verbos e expressões como agir, utilizar recursos disponíveis, reunir conhecimentos múltiplos, estar disposto a aprender, ser engajado, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Dessa forma, competência não seria só o “saber fazer”, mas sim a capacidade de se mobilizar e aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos para utilizá-los em uma situação específica e no momento certo. Portanto, a habilidade e os conhecimentos não podem estar separados das condições de aplicação, segundo afirma Ruas (1999).

Rabaglio (2006) sintetiza e aborda esses conceitos de competência de acordo com três pilares, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao profissional competente.



Rabaglio (2006) resume os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com o quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões da Competência e seus significados

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<i>Conhecimentos</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Atitudes</i>
<i>Saber</i>	<i>Saber fazer</i>	<i>Querer fazer</i>
O que sabemos mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Rabaglio (2006)

Sendo conhecimentos, habilidades e atitudes definidos como:

- Conhecimentos: se refere aos conhecimentos adquiridos ao longo da vida, à formação educacional e profissional;
- Habilidades: está relacionado à capacidade de realizar determinada tarefa;
- Atitudes: são os comportamentos e a postura que assumimos frente às tarefas do dia a dia.

Entende-se, então, que conhecimentos, habilidades e atitudes, juntos, têm impacto no desempenho do profissional, e, conseqüentemente, nos resultados atingidos. Quando analisamos o profissional formado em administração, Andrade (1997) afirma que a qualificação dos administradores deve ser um conjunto de competências, habilidades e conhecimentos provenientes de várias instâncias, como: a formação geral (conhecimento científico), a formação profissional (conhecimento técnico) e a experiência de trabalho (qualificação tácita). Sendo assim, a qualificação real do administrador consiste não somente em “saber fazer”, mas sim no “saber ser”, ou seja, na junção dos conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados às situações práticas da vida real.

De acordo com pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração - CFA, em parceria com os Conselhos Regionais de Administração - CRAs, em 2011, as principais características percebidas pelos empregadores nos administradores foram: conhecimentos específicos para a administração estratégica, motivação de pessoas e equipes, competências para a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções, habilidades quanto ao relacionamento interpessoal, a visão sistêmica e o preparo para a liderança.

Tendo em vista necessidade de traçar um perfil das competências fundamentais para um bom profissional e os conceitos expostos, foi escolhida para fins deste projeto, a abordagem de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para analisar o perfil e as competências necessárias para a administradora em cargos de liderança.

## Conhecimento

Marconi e Lakatos (2000) explicam que o conhecimento é perceptível através de três elementos: o sujeito cognoscente – possui a capacidade que possui a capacidade de conhecer, o

objeto e a imagem. O sujeito irá deter o conhecimento, o objeto será aquilo a ser conhecido pelo sujeito e a imagem é a interpretação do objeto pelo sujeito.

Marconi e Lakatos (2000) afirmam ainda que a realidade é constituída de numerosos níveis e estruturas e que de um mesmo objeto podemos obter conhecimento da realidade em distintos níveis. Ou seja, a mesma é tão complexa que o sujeito para apropriar-se dela teve que aceitar diferentes tipos de conhecimento. Marconi e Lakatos (2000) cita os quatro principais tipos de conhecimento sendo: empírico, científico, religioso e filosófico.

O conhecimento empírico também é chamado de conhecimento popular ou senso comum e é aquele passado de geração a geração, assimiladas por tradição, experiências casuais e caracteriza-se pela aceitação passiva. Ele também pode ser encontrado como conhecimento empírico, por se tratar de um conhecimento baseado em alguma experiência vivida. Marcus (2010) cita que, para Ander-EGG (1978), o senso comum caracteriza-se como superficial, sensitivo, subjetivo, assistemático e acrítico.

O senso comum seria superficial pois se conforma com aquilo que se pode comprovar simplesmente por estar em contato com o objeto, expressando-se por frases como “porque vi”; “porque disseram”, “porque todo mundo diz”. A sensitividade estaria relacionada àquilo que é vivido, ou seja, as experiências que o sujeito presenciou. A subjetividade ocorre quando o sujeito em si é capaz de organizar tanto experiências que viveu quanto as que absorveram sem ter tido contato. O senso comum também se mostra assistemático, pois não necessariamente a organização das experiências tem uma sistematização na forma de adquiri-las ou até mesmo validá-las. E, por fim, o senso comum é acrítico, pois mesmo que os conhecimentos sejam verdadeiros ou não, nem sempre são criticados.

Marconi e Lakatos (2000) também cita o conhecimento religioso que é criado a partir da aceitação de axiomas da fé, sendo fruto da revelação da divindade por meio de indivíduos que apresentam respostas aos mistérios que permeiam a mente humana. O conhecimento religioso é um tipo de conhecimento que os seres humanos utilizam para vincular suas experiências com a fé. Suas doutrinas contam com proposições sagradas (valorativas) porque foram reveladas pelo sobrenatural, são infalíveis e indiscutíveis (exatos).

De acordo com Viegas apud Marcus (2010), algumas características do conhecimento religioso são: Inspiracionais - se baseiam na razão, são fundamentados pela mente, portanto não são verificáveis; são seguidores da inspiração divina e não assumem dúvidas, explicando de forma global toda a realidade.

A filosofia se difere do conhecimento religioso ao propor o desenvolvimento da capacidade de raciocínio do ser humano, buscando o saber.

Marcus (2010) afirma que o conhecimento filosófico tende a buscar uma realidade a partir da razão do ser. Chauí apud Marcus (2010) defende que se deve investigar e compreender as ideias e fatos antes de aceita-los como óbvios e evidentes.

Marcus (2010) caracteriza o conhecimento filosófico como valorativo, pois suas hipóteses e ponto de partida não podem ser submetidos à observação. Não é verificável porque os enunciados das hipóteses filosóficas não podem ser confirmados. É racional, pois os conjuntos de enunciados são correlacionados. É sistemático, devido a representação coerente da realidade estudada, com intuito de apreendê-la em sua totalidade. E é infalível e exata, pois na busca da realidade e na definição dos instrumentos, suas hipóteses não são submetidas a testes.

Diante de um contexto onde os fenômenos da realidade não mais conseguiam ser explicados pela vontade divina ou campos hipotéticos, a sociedade passou se preocupar mais com uma forma sistemática, metódica e crítica, indo para além do senso comum, da religião e da própria filosofia. Dessa forma, foi utilizado o conhecimento científico.

Marcus (2010) afirma que o conceito de conhecimento científico é recente e que o caráter científico dos estudos e pesquisas só foi considerado ciência a partir da necessidade de se estabelecer o controle desse conhecimento. Lakatos apud Marcus (2010) afirma que o conhecimento científico se caracteriza por ser contingente, sistemático, verificável, falível e aproximadamente exato.

O conhecimento científico seria contingente porque suas hipóteses têm veracidade ou falsidade explicada por meio da experimentação e não apenas por meio da razão como acontece no conhecimento filosófico. Seria sistemático porque segue uma ordem lógica, constituindo uma cadeia de ideias e não conhecimentos desconexos.

O conhecimento também é verificável, pois as hipóteses são confrontadas com a realidade, é falível pois não se trata de um conhecimento absoluto ou final e aproximadamente exato, na medida em que novas proposições ou técnicas podem reformular a teoria existente.

A nível deste trabalho iremos utilizar como base o conhecimento científico e atrelá-lo às competências necessárias para a boa desenvoltura da mulher administradora em cargos de liderança, utilizando também a concepção de Chiavenato (2003) sobre os conhecimentos necessários ao administrador.

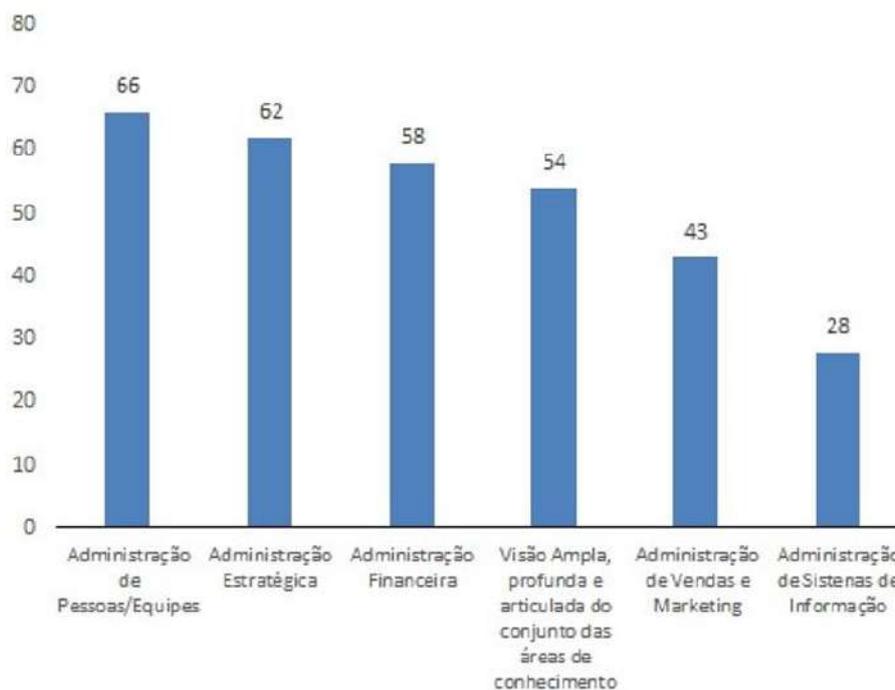
Segundo Chiavenato (2003), conhecimento é todo o acervo de conceitos, ideias, experiências, aprendizados e informações que o administrador possui acerca de sua especialidade. Drucker (2002) afirma que os administradores de hoje em dia e os novos que virão terão que aprofundar seus conhecimentos em administração para ocupar as posições gerenciais. Para ele, é importante que o administrador assuma a sua função com seriedade e responsabilidade.

Resende (2008) compreende que as competências técnicas dos administradores estão relacionadas às técnicas de administração e organização aplicadas às empresas. É necessário que o administrador tenha conhecimentos sobre o funcionamento da empresa, técnicas de gestão administrativa e de estruturação organizacional, como organogramas, fluxogramas, layouts, definição de diretrizes, normas e procedimentos organizacionais. Para gerir, é preciso o conhecimento de avaliação (diagnóstico), técnicas de análise, administração de pessoas, legislação e administração de materiais (estoques, armazenamento, transporte).

Uma das propostas para aquisição desses conhecimentos é o acréscimo em sua formação profissional de disciplinas que englobem teorias organizacionais e de gestão empresarial, instituições de direito público e privado, administração de materiais, administração de pessoal, noções de contabilidade, finanças, orçamento, matemática, estatística, psicologia organizacional, legislação social, trabalhista e tributária.

De acordo com a Pesquisa do Perfil do Administrador, realizada pelos sistemas CFA/CRA, dentre os conhecimentos específicos de sua área de atuação, administrar pessoas e equipes é o principal conhecimento para a execução de suas funções dentro das organizações.

Figura 1 - Conhecimentos específicos do administrador



Fonte: Sistema CFA/CRA (2011)

Com a figura 5, é possível verificar que além dos conhecimentos de gestão de pessoas, a administração estratégica e a administração financeira e orçamentária configuram conhecimentos importantes para os administradores. Essa noção de diferentes áreas do conhecimento, atreladas ao ensino da administração, atribuem ao administrador uma visão do conjunto de todas as áreas da empresa.

O estudo da administração é fundamental para os gestores nas organizações. E a tendência é que esse ensino seja cada vez mais valorizado no mercado de trabalho. Um exemplo claro disto é a atuação da Maria Eduarda Kertész, formada em administração de empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Eaesp/FGV, que assumiu a presidência da Johnson & Johnson Brasil - uma das maiores empresas do ramo de farmacêuticos e produtos pessoais de higiene - em 2003 e foi sucedida por outra mulher, a Suzan Rivetti, que também é formada em administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Segundo afirma Aragão (2011) foi a primeira vez em 80 anos que uma mulher sucedeu outra no comando da empresa no Brasil. O conhecimento técnico de administração e organização de

empresas ajuda à capacidade de liderança da executiva, que possibilita o bom resultado da tomada de decisões mais apuradas.

Assim, a líder se sente mais segura para tomar decisões e isso se reflete em sua equipe, pois, ao terem confiança em sua líder, os funcionários tendem a reconhecer a capacidade de liderança da mulher e conseguem gerar bons resultados com o trabalho em equipe. Isso permite que preconceitos sobre a capacidade de liderar da mulher ser inferior ao dos homens sejam eliminados.

Figura 2 - Conhecimentos específicos do administrador



Fonte: Autoras (2016)

Para Rabaglio (2006), os conhecimentos necessários ao profissional são: o domínio intelectual da área de atuação, a informação e entender clara e corretamente. Além disso, a escolaridade, especialização e aperfeiçoamento através de cursos compõem os conhecimentos exigidos pelo mercado.

Ceccon (2013) identifica que cada cargo exige conhecimentos específicos e essenciais. Para ocupar o cargo de líder, os gerentes precisam conhecer, além dos processos de decisão, planejamento, organização, comunicação, controle de resultados e negociação, ter também domínio de procedimentos, conceitos, dados e informações relevantes para a execução de sua função.

Para Ceccon (2013), quanto mais conhecimento é adquirido pelo profissional, mais ele se torna forte e flexível para enfrentar mudanças e rupturas que surgem inesperadamente. Rosa (2012) ratifica a valorização da capacidade intelectual de um líder em um cenário globalizado, em que as organizações sentem a necessidade de investir em líderes de qualidade. Esse interesse em capacidade intelectual é favorável para que as mulheres ultrapassem as barreiras do preconceito, pois a capacidade intelectual não depende de gênero, e isso fortalece a presença de mulheres na liderança das organizações.

Um exemplo que muito se identifica com a abordagem feita nesse texto de como a capacidade intelectual ajuda na ascensão profissional, é a trajetória da Bel Pesce, jovem empreendedora, que estudou no *Massachusetts Institute of Technology* – MIT, renomada universidade dos Estados Unidos. Em entrevista à Uol Economia (2012), Bel Pesce afirma sempre ter ido muito bem em todas as matérias e que suas notas foram o diferencial para que ela ingressasse na universidade americana e, posteriormente, fundasse sua própria empresa.

Sua vontade de aprender e os investimentos feitos em sua educação lhe renderam diplomas de Engenharia Elétrica, Ciências da Computação, Administração, Economia e Matemática pelo MIT. O aprendizado adquirido foi fundamental para que ela fosse contratada pela Google - empresa multinacional de serviços online e software - e, posteriormente, desenvolvesse seu aplicativo de finanças Lemon e o best-seller “A Menina do Vale”, que, após ser disponibilizado na internet, foi baixado mais de duas milhões de vezes.

Outro exemplo da importância do domínio intelectual para a atuação do profissional em sua função é a atuação da Graça Foster, presidente da Petrobrás - empresa estatal de economia mista, que atua no segmento de energia. Segundo matéria realizada pela revista Valor Econômico (2013), Graça afirmou que não é possível minimizar ou calar uma profissional que fundamenta suas ações em conhecimento, fatos e dados.

Ela disse que seu estilo de liderança é baseado na objetividade e que para cada reunião que participa, ela reúne o maior número de informações possíveis, pois, para ela, estar preparada é fundamental para o exercício de sua profissão. O domínio intelectual é vital para que a mulher consiga se sobressair diante de um dos principais desafios encontrados por ela no mercado de trabalho moderno, que é a diferença salarial.

Para a mulher, se torna cada vez mais necessário conquistar uma posição no mercado de trabalho competitivo e se empenhar para obter um salário igual ao dos homens, realizando a mesma função na mesma empresa. O domínio intelectual da área de atuação, seja qual for a profissão, ajuda a mulher a ter conhecimento de sua profissão e do meio em que atua, podendo se destacar para negociar melhores salários, conseguindo se igualar aos homens na questão salarial. A questão da diferença salarial entre homens e mulheres, mesmo ambos trabalhando em condições iguais é uma realidade em diversas profissões que são, na maior parte das vezes, dominadas pela grande presença de homens.

Sendo assim, o domínio intelectual dos conhecimentos acerca da área em que se atua se torna fundamental para ultrapassar as barreiras do preconceito de um mercado dominado por homens.

Figura 3 - Conhecimentos intelectuais



Fonte: Autoras (2016)

Para Siqueira (1987), o estudante de administração precisa adquirir, pelas disciplinas do currículo de formação, matérias que sejam capazes de desenvolver seus conhecimentos. Além disso, devido a intensidade das mudanças na sociedade, se faz necessária a compreensão da dinâmica sócio-econômica-política para que o administrador seja capaz de realizar possíveis alterações nas técnicas operativas especializadas. O profissional também precisa saber relacionar os processos organizacionais internos com os fatores externos à empresa. Por exemplo, é necessário saber a legislação local vigente, a mudança de comportamento dos consumidores, as oscilações da economia e como a organização impacta a sociedade ao seu redor. Ou seja, conhecer o mercado no qual o negócio está inserido é fundamental.

Sylvia Brasil Coutinho, CEO do UBS Group no Brasil - empresa global que promove serviços financeiros à instituições privadas -, em entrevista à Revista Forbes (2015), enalteceu a importância do conhecimento em diversas áreas para ter a real noção do ambiente em que a empresa está inserida e ter embasamento para a tomada de decisões.

Após obter uma sólida educação formal em um colégio internacional, obteve fluência em duas línguas além do português (francês e inglês) e formação em matemática, física e engenharia (engenharia agrônoma pela Universidade de São Paulo – USP). Para Sylvia, a educação baseada no racionalismo lhe concedeu uma visão integral do mundo, o que facilitou sua trajetória profissional.

Ou seja, a partir de sua formação acadêmica, de seus conhecimentos adquiridos e do contato com outras culturas por meio de viagens, Sylvia adquiriu uma visão de mundo primordial para se destacar e conquistar uma posição muito desejada dentro da empresa. Esse caso, entre outros apresentados na literatura, prova que através a compreensão da dinâmica sócio-econômica-política e fundamental para a prática do exercício profissional da executiva.

Em um mercado globalizado, onde todas as ações e decisões devem ter um caráter de flexibilidade para poder acompanhar as constantes mudanças, a mulher deve possuir as características de flexibilidade para a tomada de decisão. Porém, de nada adianta que a mulher tenha flexibilidade para tomar decisões se a sua equipe não é capaz de ter confiança nas decisões tomadas por ela. Portanto, a mulher precisa ser reconhecida e aspirar confiança para saber lidar com a instabilidade.

A mulher pode ser considerada mais frágil que o homem e esse faz com que ela precise se mostrar tão atenta quanto o homem acerca dos fatores externos à empresa que interferem diretamente na tomada de decisão. A compreensão da dinâmica sócio-econômica-política em que a profissional está inserida permite que a mulher tenha um embasamento correto para tomar decisões. Esse conhecimento agrega valor às decisões tomadas e a mulher deve ser respeitada por seus funcionários e possuir credibilidade para tomar decisões ou mudar decisões tomadas anteriormente. Essa credibilidade adquirida pelas executivas é capaz de ultrapassar barreiras de discriminação contra a gestão feminina. Pois derruba mitos de que a mulher não tem firmeza ou capacidade suficiente para tomar decisões.

Figura 4 - Conhecimento do ambiente externo



Fonte: Autoras (2016)

Segundo matéria da Fundação Nacional de Qualidade – FNQ (2012) a visão sistêmica é entendida como a forma de compreender a organização como um sistema integrado à sociedade. E, por ser um sistema integrado, o desempenho de seus componentes pode afetar a organização como um todo e também a sociedade em que a empresa está inserida.

De acordo com o FNQ (2012), não basta o profissional ter conhecimentos de planejamento financeiro e estratégico ou criar um ritmo organizacional competente. É necessário que toda a organização conheça as pessoas e os processos responsáveis pelo funcionamento da empresa. Um modelo de excelência em gestão ocorre quando os funcionários conseguem entender a empresa como um todo, ou seja, todas as suas partes, interna e externamente.

Para Lopes (2012), visão sistêmica é a capacidade do profissional “enxergar” a empresa como um todo, buscando entender como funcionam e se integram os processos de obtenção, transformação e entrega de seus produtos. Sanchez (2008) afirma que o pensamento multidisciplinar é fundamental para o desenvolvimento da visão sistêmica. Isto é, o aprendizado de diversas disciplinas é importante para se obter a visão do todo dentro da organização, analisando os processos internos e externos aos quais está submetida a empresa.

Segundo Sanchez (2008), a teoria dos sistemas, o qual originou o conceito de visão sistêmica, teria sido elaborado em 1940 pelo biólogo austríaco Ludwin von Bertalanffy com o intuito de se adquirir uma visão da totalidade através de um viés abrangente. De acordo com essa teoria,

os problemas devem ser observados como um sistema que interliga diferentes disciplinas. Utilizando-se esse método, um problema complexo seria fragmentado em problemas mais simples, para que fossem solucionados de modo mais fácil.

Renata Moraes Vichi, vice-presidente do Grupo CRM - grupo controlador das marcas Copenhagen e Chocolates Brasil Cacau -, afirmou para revista Forbes (2015) que conseguiu alcançar sua posição de destaque porque sempre participou das outras áreas da empresa. Ela admite que isso lhe conferiu uma visão sistêmica importante para administrar todos os processos.

Para lidar com os diversos desafios e poder tomar decisões, é importante ter o conhecimento multidisciplinar do todo, reconhecendo e administrando os processos importantes para cada situação dentro da empresa. A compreensão sistêmica da organização é uma competência difícil tanto para o homem quanto para a mulher. Se a mulher procurar entender melhor como funcionam os processos organizacionais e a dinâmica da empresa, isso se torna uma vantagem competitiva para ela, frente aos homens.

A pressão que ocorre nas empresas para que se trabalhe sempre mais e melhor pode gerar um grande conflito entre o trabalho e a família da executiva. Ter o conhecimento sistêmico da organização ajuda as mulheres a conhecer melhor a empresa, seus processos e sua cultura. Isso lhe permite desenvolver mecanismos para adequar sua vida familiar com a profissional, pois a partir do conhecimento do todo a mulher sabe os seus limites e o que pode fazer para flexibilizar essa situação de conflito. Com essa flexibilização a partir do conhecimento do todo, a mulher pode demonstrar seu comprometimento com a organização.

Figura 5 – Conhecimento sistêmico



Fonte: Autoras (2016)

A sociedade contemporânea exige do administrador a capacidade de identificar novidades no mercado e substituir antigas práticas por novas técnicas ou aprimorar as antigas. Portanto, Siqueira (1987) assegura que é importante que o profissional capte de forma rápida e eficiente a estrutura social em que está inserido e as mudanças constantes que ocorrem, conseguindo se adaptar para nela atuar, construindo e reconstruindo-a quotidianamente.

Essa percepção de quais são os obstáculos a serem enfrentados, como a sociedade ao seu redor se comporta e pensa sobre a atuação das mulheres a frente de empresas, quais são as atitudes comuns de colegas de trabalho, como ocorre o reconhecimento pelo trabalho

desempenhado, como as empresas se comportam frente a inserção da diversidade no ambiente organizacional, quais são os conflitos externos que interferem na trajetória da mulher, como a conciliação entre carreira e família, a questão da maternidade, e o quanto o trabalho é capaz de interferir nos relacionamentos afetivos das executivas.

Ter a real noção sobre as situações que interferem ou poderão, no futuro, influenciar a carreira da mulher líder são necessárias para se estar preparada e assumir uma postura consciente dos obstáculos existentes. De acordo com a revista Canaltech (2013), Sheryl Sandberg foi considerada a mulher mais poderosa do mundo em 2013 pela revista Forbes por ser a diretora de operações do Facebook – maior site de rede social do mundo. Sheryl tem se empenhado em incentivar as mulheres a buscar cargos de liderança dentro das empresas, bem como, expor a atual situação da mulher no mercado de trabalho. Para Sheryl existem questões externas para o desenvolvimento da carreira profissional da mulher como o preconceito e a discriminação, e a forma de combater esses obstáculos é ter conhecimento sobre o problema e continuar a busca pelos cargos de liderança.

A partir da identificação dos desafios inerentes à sua carreira, a mulher pode amenizar as consequências de preconceitos pois passa a possuir o conhecimento das possíveis discriminações de gênero que podem existir dentro das empresas. A partir dessa identificação, as mulheres reconhecem preconceitos como, por exemplo, a desconfiança na capacidade de liderança da executiva por terem a concepção de que a mulher é um ser frágil e não consegue ter uma postura firme.

Tendo o conhecimento deste preconceito desde o início de sua atuação, as mulheres são capazes de se preparar emocional e psicologicamente para enfrentá-los. Ao se depararem com situações de preconceito, esse conhecimento possibilita que as executivas tenham atitudes mais adequadas para lidar com essa situação, pois já sabiam, previamente, da existência desses preconceitos. Dessa forma, as mulheres podem ultrapassar essas discriminações e demonstrar à todos a sua competência para lidar com situações diversas.

Figura 6 - Conhecimentos sobre a realidade do mercado para as executivas



Fonte: Autoras (2016)

Para fins deste projeto, foram listados cinco conhecimentos necessários para a executiva mulher. São eles: o conhecimento de técnicas de administração, domínio da área de atuação, compreensão da dinâmica sócio-econômica-política da sociedade ao redor, compreensão sistêmica da organização e a identificação dos desafios inerentes à condição de mulher no mercado de trabalho brasileiro.

A escolha destes conhecimentos para o projeto foi baseada nos autores citados e em exemplos de mulheres reais que possuem carreiras de liderança. A seleção destes conhecimentos configura uma proposta dos conhecimentos básicos necessários às administradoras para o exercício de suas carreiras e para o seu alcance a cargos de liderança.

Quadro 2 - Conhecimentos das executivas aplicados a desafios da carreira

CONHECIMENTOS	SUPERAÇÃO DO DESAFIO
Conhecimento de técnicas de Administração e organização de empresas	Com o conhecimento técnico de administração a líder se sente mais segura para tomar decisões e essa segurança incentiva a equipe a confiar na sua líder e reconhecer sa capacidade de liderança.
Domínio intelectual da área de atuação	O domínio da área em que se atua permite à gestora obter soluções eficazes para problemas organizacionais. O reconhecimento pelo conhecimento intelectual é capaz de diferenciar a gestora em um mercado dominado por homens.
Compreensão da dinâmica sócio-econômica-política em que a profissional está inserida	Ter conhecimento do que está ao seu redor ajuda a executiva à demonstrar a sua capacidade, conseguindo o respeito de seus subordinados.
Compreensão sistêmica da organização	Ter o conhecimento sistêmico da organização ajuda as mulheres a conhecer melhor a empresa, seus processos e sua cultura. Isso lhe permite desenvolver mecanismos para equilibrar sua vida profissional com a familiar, adequando-se à cultura da empresa.
Identificação dos desafios inerentes à sua condição de mulher	Ao se depararem com situações de preconceito, esse conhecimento possibilita que as executivas tenham atitudes mais adequadas para lidar com essa situação, pois já sabiam, previamente, da existência desses preconceitos. Dessa forma, esse conhecimento se torna uma importante ferramenta para as mulheres saberem reagir diante dos preconceitos.

Fonte: Autoras (2016)

Resumidamente, o quadro 5 expõe os conhecimentos necessários à mulher executiva e indica a relação de cada conhecimento com desafios reais enfrentados pelas executivas em suas carreiras.

## Habilidades

Habilidade tem origem no latim, da palavra *Habilitate*, e significa o grau de competência de um sujeito frente a um objetivo. Pierro, Morais e Paula (2009) afirmam que para Voltaire ter habilidade significa “ser mais do que capaz, mais do que instruído” porque mesmo que uma pessoa tenha presenciado ou lido um assunto específico, pode não ser capaz de reproduzir determinada ação. Assim, a habilidade pode ser tomada como a capacidade de produzir a solução para um determinado problema.

Na área da educação, a habilidade é o saber fazer, capacidade de realizar algo, como calcular, montar, observar e interpretar. Pierro, Morais e Paula (2009) sugerem que habilidade é a

forma como o indivíduo realiza o conhecimento. O que aprendemos tem pouca importância se não soubermos aplicar esses conhecimentos em alguma situação prática, então se conclui que as habilidades têm o mesmo grau de importância que os conhecimentos, ou seja, se completam.

Para Chiavenato (2003), habilidade é a capacidade de modificar e adaptar o conhecimento de modo a obter um desempenho desejado. Chiavenato (2003) classifica as habilidades em uma Teoria 3-D que visa desenvolver as habilidades gerenciais básicas do profissional. De acordo com a Teoria 3-D, as habilidades são definidas como: Sensitividade situacional - habilidade para diagnosticar e entender as situações; Flexibilidade de estilo - habilidade de se adequar às forças do negócio; Destreza de gerência situacional - habilidade de gerir e modificar a situação.

Chiavenato (2003) ainda caracteriza as habilidades em três estilos. Habilidades conceituais, que consistem na capacidade de utilizar ideias e conceitos para orientação da ação administrativa. As habilidades humanas que se referem à capacidade de comunicação e compreensão para lidar com atitudes das pessoas com quem se trabalha, bem como na facilidade do relacionamento interpessoal. E as habilidades técnicas que estão relacionadas às técnicas e equipamentos necessários para a execução das tarefas relacionadas à função que se deseja desempenhar.

Além dessas características úteis a todos os administradores que exercem funções executivas, as mulheres líderes possuem características que podem ser usadas a seu favor. Segundo Loden (1988), quando as mulheres administram um trabalho em grupo, elas colocam a cooperação acima da competição, ou seja, estimulam a comunicação aberta, encorajam a criatividade individual e a autônoma dos membros da equipe. Para a mulher líder, também é importante administrar seus relacionamentos com os colegas de equipe, e isso colabora para a boa interação dos seus membros.

Loden (1988) identificou certas habilidades inerentes às mulheres líderes que se sobrepõem em relação às suas características interpessoais. Para efeitos deste projeto, serão discutidas as habilidades sugeridas por Loden, reunindo aspectos sugeridos por outros autores e informações atuais. A habilidade de percepção se destaca muito nas mulheres, segundo afirma Loden (1988), nas mulheres, a intuição se destaca mais do que nos homens e elas são capazes de perceber aspectos não verbais que podem marcar o rendimento da sua equipe. Isso lhe configura uma visão sistemática, podendo enxergar o todo e não só as suas partes, desenvolvendo estratégias eficientes.

A percepção feminina é uma marca em evidência na liderança feminina. Mary Barra, presidente executiva da General Motors - multinacional cuja a principal área de negócios é a produção de automóveis - em 2014, formada em administração, segundo reportagem da revista Exame (2016), precisou usar suas habilidades de percepção para tomar decisões importantes como a de fazer um recall de mais de 30 milhões de veículos devido a um problema na chave de ignição dos carros. Nesse caso, a observação dos detalhes e a percepção da executiva sobre a situação foi fundamental.

Cardoso (2009) cita que Luiza Helena Trajano, superintendente do Magazine Luiza – empresa do ramo de varejo - afirmou que a economia, afetada pela globalização e, conseqüentemente, pela competitividade de mercado, procura alguns atributos indispensáveis para o sucesso dos negócios, como a sensibilidade, a intuição, a sensibilidade e o espírito de servir. Luiza ainda ressalta a importância do comprometimento dos colaboradores para o sucesso dos negócios, afirmando que ousadia, esforço, determinação e foco no cliente fazem parte do comportamento esperado dos funcionários. Tendo em vista essas características, as mulheres têm muito a acrescentar para o sucesso organizacional. Características como a sensibilidade e intuição, que são naturalmente mais fortes nas mulheres, são capazes de ajuda-las em suas funções de liderança.

Segundo D'Elia apud Costa (2012), as mulheres são mais atentas aos detalhes, versáteis, intuitivas e emotivas, e isso lhes coloca em uma excelente posição como líder. D'Elia afirma que o modelo de liderança proposto pelas mulheres está cada vez mais associado a um modelo de líder moderno, que sabe conciliar razão e emoção. D'Elia atribui as mulheres a capacidade de estabelecer o equilíbrio entre razão – necessária ao ambiente organizacional – e a emoção – característica inerente às mulheres. Além de estabelecer esse equilíbrio, as mulheres são capazes de aplicar a emoção de uma forma sábia, na medida em que, percebe o outro e capta as características da equipe, sabendo compartilhar o poder e a informação, agregando valor às decisões organizacionais a partir do entendimento das pessoas envolvidas na decisão e valorizando a participação dos membros no processo.

Devido a grande diversidade encontrada nas organizações, é importante, como líder, saber gerir as emoções e perceber o que ocorre com seus subordinados. Costa (2012) afirma que as mulheres sabem lidar melhor do que os homens com as questões relativas à emoção, pois entendem melhor o comportamento das pessoas e a forma como lidam com diferentes situações organizacionais. O fato de serem mais sensíveis e perceptivas é então um trunfo na liderança para as mulheres.

A partir do momento que a mulher líder começa a entender melhor o que seus subordinados pensam, fica mais fácil que a mesma consiga aumentar a segurança na transmissão de tarefas, recados, decisões entre outros. Adquirindo assim a confiança de todos e ultrapassando as barreiras do preconceito de gênero contra a mulher.

Ela desenvolve um método de comunicação mais eficiente, conseguindo traduzir da melhor maneira possível o que é demandando e sua importância, consegue obter mais eficiência na atribuição de tarefas, deixando melhor organizado o que pode ser executado por cada membro da equipe e pode inclusive tocar nos pontos de interesse dos subordinados, motivando-o a ter uma performance melhor.

Figura 7 - Habilidade de percepção



Fonte: Autoras (2016)

Segundo Loden (1988) as mulheres prestam atenção ao que está sendo dito pelos outros e procura encorajar conversas abertas, para que as pessoas tenham coragem de expor seus pensamentos e, assim, acrescentar suas ideias ao grupo. Por terem mais sensibilidade, são suscetíveis aos problemas alheios e, por isso, possuem maior sensibilidade para lidar com seus subordinados.

Débora Saraiva, diretora de Recursos Humanos do Grupo Sigla – empresa consolidada no panorama nacional como importante *player* no gerenciamento de projetos de logística, afirma, segundo a revista *Profissional & Negócios* (2014), afirma que é necessário ter capacidade de leitura do ambiente organizacional através da imersão nos negócios e da identificação das necessidades de desenvolvimento dos funcionários.

Para Débora, é preciso saber ouvir para só então diagnosticar o problema. Essa capacidade se torna muito importante na gestão de pessoas, bem como para os cargos de liderança. A habilidade de ouvir, sentir e perceber emoções e sentimentos dos outros, torna mais assertiva a comunicação com os colaboradores de todos os níveis hierárquicos. A partir desta habilidade, é possível que as mulheres possam utilizar mais sua capacidade de persuasão para lidar com a equipe em que atua e até mesmo conquistar novos e mais altos cargos.

Quando a mulher demonstra que é capaz de entender e interpretar as problemáticas enfrentadas dentro do ambiente organizacional, ela passa a credibilidade de estar apta a resolver essas problemáticas. Esta capacidade pode ser utilizada inclusive para reduzir a diferença salarial entre homens e mulheres, já que ao transformar essa habilidade em resultados positivos para empresa, ela tende a ter mais reconhecimento e passa a ser ressaltada como um talento indispensável para a companhia.

Figura 8 - Habilidade de ouvir



Fonte: Autoras (2016)

Para Loden (1988), as mulheres também possuem maior habilidade com relacionamentos. Devido ao extinto materno, as mulheres tendem a ter mais paciência para ensinar a sua equipe, possui maior sintonia e preocupação com o sentimento dos outros, utiliza seus sentimentos como forma de interação com a equipe, promovendo um ambiente tranquilo e confortável para todos, desenvolvendo, assim, uma harmonia pessoal com os outros.

Tendo em vista as habilidades citadas, as líderes femininas são mais persuasivas, assertivas, flexíveis, possuem empatia e habilidades de relacionamento interpessoal mais fortes. Com isto, elas são capazes de criar um ambiente inclusivo, aberto, comunicativo, participativo, educativo e colaborativo. Este estilo de liderança caracteriza as vantagens intrínsecas das mulheres que as ajudam a enfrentar os conflitos de sua posição como líder.

No momento em que as líderes reconhecem seus potenciais e valorizam seus próprios estilos de liderança, podem se tornar mais competitivas para conquistar o espaço no mundo dos negócios, ultrapassando obstáculos como a dúvida da sua capacidade de liderança, comum nas organizações. Segundo estudos realizados por Lima (2009), a empatia é encontrada tanto nos homens como nas mulheres, porém, a capacidade de persuasão da mulher é maior nas negociações. Como exemplo, é citado que em encontros com clientes ou parceiros se tornou comum a participação das mulheres na negociação. Essa estratégia ocorre devido à capacidade da mulher de suavizar um “não” do cliente, capaz de evitar mal-estar entre organizações.

As mulheres possuem flexibilidade e são menos agressivas nas negociações, sabendo melhor como abordar a outra pessoa, ouvindo o que ela tem para falar, reparando nos detalhes e mostrando sensibilidade para conversar. Estas atitudes podem se tornar fortes aliadas das mulheres na negociação por sua própria posição na empresa, seu salário e suas futuras promoções. Sendo um trunfo importante na diminuição da diferença salarial entre homens e mulheres. Luiza Helena Trajano, iniciou sua carreira ainda jovem na Magazine Luiza, e sabe negociar muito bem, devido ao ramo de varejo, no qual sua empresa está inserida.

Segundo reportagem da Endeavor Brasil (2015), Luiza Trajano é reconhecida pelo seu modelo de gestão humano, pautado na valorização da sua equipe. Luiza busca valorizar os

funcionários dando-lhes autonomia para criar e contribuir com a empresa, além disso ela se preocupa em convergir os objetivos pessoais dos membros de sua equipe com os objetivos de sua empresa. Pelo comportamento próximo que mantém com seus funcionários, Luiza Trajano é chamada carinhosamente de “Dona Luizinha”. A partir disso, é possível perceber a proximidade e o bom clima organizacional existente na empresa, por isso a Magazine Luiza é considerada um dos melhores lugares para se trabalhar, segundo a *Great Place to Work*.

Segundo Monteiro (2013), baseado em pesquisas, as líderes mulheres possuem maior propensão a exercer uma relação democrática entre a equipe, buscando a valorização do consenso e do diálogo. Lodi (1999) afirma que as mulheres buscam apoio em suas equipes para chegar a um consenso e tomar decisões, tendem a ser mais receptivas e cuidadosas, esse processo de decisão pode implicar um tempo maior, porém, na maioria das vezes, as decisões tomadas são mais assertivas e garantem bons resultados para a companhia.

A capacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais com facilidade, conquistando o respeito e, até mesmo, o carinho de seus funcionários é uma das características da líder mulher. A boa comunicação é capaz de ultrapassar as barreiras do preconceito e permite que os funcionários conheçam melhor a líder para quem se reportam. Com essa característica a líder consegue administrar a diversidade e estimular o trabalho em equipe entre seus funcionários, gerando melhores resultados organizacionais. A partir de uma postura de pessoa aberta ao diálogo, as mulheres podem se utilizar da persuasão e da boa comunicação para negociar melhores salários. Essa habilidade, então, pode auxiliar as mulheres a igualar seus salários aos dos homens, estabelecendo condições igualitárias de promoções e salários.

Figura 9 - Habilidade com relacionamentos interpessoais



Fonte: Autoras (2016)

Outra habilidade feminina ressaltada por Loden (1988) foi a habilidade de realizar análise de desempenho. Para as mulheres, incentivar um ambiente de comunicação aberta permite que todos interajam e se avaliem como profissionais. As práticas de *feedback* em que é avaliado o desempenho da pessoa e são dadas dicas de melhoria são comuns nesse sentido. A mulher se preocupa mais com o contexto, analisa e se prepara para apresentar *feedbacks* melhores, sendo algo mais natural para a mulher do que para o homem, que encara esse processo como algo sofrível

e difícil. Entender como está sendo reconhecida e qual o impacto de suas ações também são características marcantes das mulheres, que buscam através desses indicadores de desempenho, melhorar sua conduta para a obtenção de melhores resultados.

Vanessa Lobato, vice-presidente de recursos humanos do Banco Santander – banco privado do sistema financeiro brasileiro -, em entrevista para Oliveira e Soprana (2016) afirma que no início ela questionou seu modo de chefia, ela temia ser pouco parecida com os modelos de chefes homens bem sucedidos que ela teve. A partir de uma auto avaliação, Vanessa pôde analisar alguns aspectos importantes para ter tido tal questionamento e outros que poderiam realmente melhorar seu desempenho. Ela afirmou que analisou os bons resultados que vinha obtendo e prosseguiu da melhor forma para continuar otimizando seus processos.

A auto avaliação também permite que a mulher consiga ter uma visão clara sobre até que ponto o preconceito advindo da sociedade interfere na maneira como ela mesmo se vê. A partir de uma reflexão sobre as suas atitudes e o ambiente que a cerca, é possível que a executiva tenha consciência apurada dos acontecimentos. Dessa forma, a mulher consegue obter mais segurança em si para enfrentar os preconceitos que se apresentam no seu dia a dia.

Figura 10 - Habilidade de avaliação de desempenho



Fonte: Autoras (2016)

Devido à vontade de permanecer nos cargos de liderança dos negócios, a mulher se utiliza de atributos como a flexibilidade e capacidade de adaptação para lidar com os conflitos entre trabalho e família. Sendo essas habilidades usadas tanto dentro de casa, como no trabalho, para se adaptar à cultura machista existente nas organizações. A adaptação das mulheres ao mercado de trabalho é notável, pois foi preciso se adaptar de acordo com as exigências determinadas pelo ambiente das organizações, seguindo a cultura da empresa em que está inserida. Segundo Belle (1993), essa habilidade de adaptação e flexibilidade é necessária para galgar altos cargos da hierarquia. Essas habilidades ajudam as mulheres, inclusive, a lidar com o preconceito.

A questão dos conflitos entre família e trabalho ainda configuram obstáculos para as mulheres ascenderem profissionalmente. Apesar disso, Tanure et al (2006) afirma que as executivas não abandonariam a carreira para se dedicarem mais à família, pois, conforme afirma estudo, apesar de todos os desafios não vale a pena abandonar a carreira, pois elas adoram o que fazem

e possuem vocação para isso. A maioria das executivas tem prazer e se realizam no trabalho à frente de grandes organizações, conquistando ousadas metas organizacionais e lidando com diversos obstáculos.

Segundo Costa (2012), afirma que apesar das dificuldades a mulher consegue conciliar a dupla jornada entre cuidados com a família e o trabalho, a partir de certas práticas, como a descentralização das obrigações, e a capacidade de administrar assuntos diferentes ao mesmo tempo, sabendo priorizar o que é importante. A delegação de tarefas se mostra valiosa para que a equipe se sinta parte integrante da tomada de decisão e capaz de desempenhar tarefas mais difíceis. Além disso, a mulher se mostra flexível o suficiente para lidar com diversas tarefas ao mesmo tempo, essa habilidade foi desenvolvida a partir da necessidade de conciliar as práticas domiciliares e organizacionais.

Costa (2012) afirma que a partir desse comportamento flexível, a mulher é capaz de superar a possível culpa por não se dedicar integralmente aos afazeres domésticos e aos família. A mulher consegue focar no trabalho quando está na empresa, e também consegue se dedicar inteiramente à família quando se encontra em casa. E isso é fundamental para desempenhar seus dois papéis com sucesso. Maria Eduarda Kertész, CEO da Johnson & Johnson, afirmou em entrevista para a revista Valor Econômico (2013), que a habilidade que todos os gestores deverão aprimorar no futuro é saber lidar com o julgamento dos outros. Essa afirmação demonstra a importância de saber lidar com as diferentes opiniões e até mesmo preconceitos dentro da organização.

A habilidade de adaptação é necessária tanto para o homem quanto para a mulher, porém, essa habilidade se torna ainda mais importante para a mulher pois ela precisa conciliar diversas mudanças como as mudanças de seu próprio corpo em uma gravidez, as mudanças na rotina quando se tem filhos e as mudanças que ocorrem quando se precisa equilibrar a vida profissional com a familiar. O poder de adaptação pode auxiliar as mulheres a conseguir lidar com as diversas mudanças que ocorrem rotineiramente em suas vidas. Essa habilidade pode ajudá-la a se adaptar a situações de extrema cobrança profissional no trabalho e, mesmo assim, conseguir dar atenção à sua família.

Figura 11 - Habilidade de adaptação



Fonte: Autoras (2016)

Para Lodi (1999), características como humildade, estabilidade emocional, paciência, autorrenúncia e disposição para operar em ambiente de contrariedade são próprias das executivas. Segundo o autor, a estabilidade emocional da mulher está relacionada à sua maturidade psicológica, o que permite que ela tenha uma pronta recuperação às frustrações, rotina de superação, persistência e foco na superação de obstáculos. Esses aspectos se tornam fundamentais para a mulher superar os diversos obstáculos que se apresentam em sua trajetória profissional.

Claudia Sender, presidente da TAM – companhia aérea brasileira -, afirma em entrevista para a revista Exame (2014) que se ela pudesse dar um conselho para as mulheres que, de alguma forma, enfrentam o machismo seria para elas não cometerem o erro de esconder o fato de que são mulheres para que isso passe despercebido. Claudia afirma que tentar disfarçar as características do gênero feminino acarreta perda de oportunidades para as mulheres, que poderiam trazer suas características diferentes ao mercado de trabalho e, assim, enriquecer o ambiente organizacional. Para Claudia, são os diferenciais da gestão feminina que as fazem diferentes e que suas competências e habilidades são muito valorizadas hoje em dia.

Para Peron (2014), as mulheres são vistas como bons exemplos a serem seguidos, como mais eficientes para realizar ações e entregar resultados. Para ele, as mulheres são superiores, pois são capazes de enfrentar preconceitos e resolverem conflitos internos ao longo de suas carreiras, sendo sua maior fraqueza a subestimação sistemática de suas habilidades. Após vencer diversos obstáculos em suas carreiras, as mulheres ainda enfrentam um grande desafio: valorizar a si mesma. É necessário que a própria mulher dê o primeiro passo para a valorização de suas habilidades para que os outros também as reconheçam. Para isso, é preciso que as mulheres não tenham medo de mostrar que são mulheres e que possuem um estilo de liderança diferente dos homens.

A valorização do modelo feminino de liderança se torna importante para todos. Para a mulher, que passa a valorizar seu próprio trabalho, para a organização que se beneficia de um estilo diferente de liderança, baseado em preceitos mais valorizados do início do século XXI, e para a sociedade como um todo que obtém representantes dentro das empresas que possam entender melhor o cliente para servi-lo da melhor forma. Em um mercado competitivo e globalizado, a busca pela inovação e bons resultados gera, nas organizações, um interesse pela diversidade e, conseqüentemente, pela inclusão de mulheres na gestão das empresas. As mulheres possuem características próprias que são capazes de gerar bons resultados, mesmo em situações de instabilidade.

Além disso, essas características, quando expostas para a sociedade, são capazes de derrubar as chamadas “barreiras invisíveis” do teto de vidro, como o preconceito e a discriminação. As habilidades que as mulheres usam para isso são: a adaptação, a boa comunicação e o relacionamento interpessoal, a habilidade de ouvir e de realizar avaliações de desempenho. Acima de tudo, a mulher, com o uso dessas características, é capaz de estreitar o relacionamento com os

funcionários gerando um ambiente de cooperativismo e inclusão, aspectos fundamentais para eliminar o preconceito ainda existente nas organizações.

Quadro 3 - Habilidades das executivas aplicadas a desafios da carreira

HABILIDADES	SUPERAÇÃO DO DESAFIO
Percepção	As líderes utilizam a intuição e a percepção para tomada de decisão e para se relacionar com os seus funcionários. Isso lhes garante uma sensibilidade melhor para lidar com o outro e gerir melhor a equipe, captando, inclusive, aspectos não verbais. Ela então, consegue enxergar o todo e se destacar profissionalmente, apesar do preconceito.
Habilidade de Ouvir	A habilidade de ouvir, sentir e perceber emoções e sentimentos dos outros torna mais assertiva a comunicação com os colaboradores e mais eficaz a sua gestão. Isso lhe mostra a sua capacidade de liderar.
Boa comunicação e relacionamento Interpessoal	A boa comunicação e a persuasão permite que as executivas negociem melhor seus salários.
Habilidade de Avaliação	A auto avaliação também permite que a mulher consiga ter uma visão clara sobre até que ponto o preconceito advindo da sociedade interfere na maneira como ela mesmo se vê. A partir de uma reflexão sobre as suas atitudes e o ambiente que a cerca, é possível que a executiva tenha consciência apurada dos acontecimentos para conseguir se empoderar e confiar na sua própria capacidade.
Adaptação	A flexibilidade e a habilidade de se adaptar são importantes para a mulher lidar com as constantes mudanças em sua vida e os conflitos que possam surgir entre trabalho e família.

Fonte: Autoras (2016)

A partir do quadro 6 é possível visualizar todas as habilidades citadas e correlacioná-las à superação dos desafios que a mulher enfrenta em sua carreira profissional.

## Atitudes

Gregorio (2002), afirma que a palavra atitude remete a uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em meio a um determinado grupo, acontecimentos e questões. Gregório (2002) cita Kardec que diz que a atitude faz junção entre a opinião (comportamento mental e verbal) e a conduta (comportamento ativo) e indica o que o sujeito está disposto a fazer. Meynard apud Gregório (2002) completa ao afirmar que é uma disposição ou preparação para agir de uma maneira específica, ou seja, é uma predisposição a reagir a um estímulo de forma positiva ou negativa.

Santos (2013) ainda cita que uma das maneiras de conceituar uma atitude é através da sua tripla composição, também chamado de Modelo Tripartido. Assim, a atitude assume um modelo multidimensional, que abrange os seguintes componentes: afetivo, cognitivo e comportamental. O aspecto cognitivo basicamente se resume em pensamentos e crenças, sendo as crenças divididas em informacionais - quando a pessoa acredita em alguma coisa baseada nas informações que ela teve acerca dos fatos de uma determinada situação - e crenças avaliativas - que se resumem ao que uma pessoa valida em relação aos méritos ou deméritos, bem ou mal, justo ou injusto de diferentes situações.

Quando baseadas no componente afetivo, as atitudes derivam de emoções despoletadas ou relacionadas com um objeto determinado, podendo ter sido influenciada por uma mera exposição e/ou por um processo de condicionamento. O componente comportamental pode ser definido como um tipo de tendência de agir de maneira consistente com a atitude. Este componente pode estar na origem das atitudes, em processos de auto-percepção. A formação das atitudes pode ser influenciada por alguns agentes que criam ou limitam as situações para um indivíduo, das quais surgem as cognições e os sentimentos.

Além destes agentes, há também os grupos de referência, cujo o indivíduo pode ou não participar, mas à medida que o indivíduo se identifica com esses grupos, suas atitudes são modeladas. De modo geral, o desenvolvimento das atitudes está diretamente relacionado ao desenvolvimento do indivíduo, ou seja, quando o mesmo adquire educação, seja formal ou informal (através das escolas, pares e outros agentes sociais) e experiências.

Santos (2013) conclui que os três componentes que integram as atitudes, tem influência mútua, qualquer mudança que afete um dos três componentes é capaz de refletir em todos os outros. Santos (2013) afirma que as atitudes desempenham funções variadas como: influência nos processos de decisão, adaptação à realidade e, também, estabilização da personalidade, pois pode determinar o modo como se pensa, sente e age.

Analisando sob um aspecto da administração, de acordo com Chiavenato (2003), atitude é o comportamento do administrador diante das situações cotidianas de seu trabalho. A atitude pode ser interpretada como um estilo pessoal de realizar as tarefas, de liderar, de motivar e de comunicar. Para fins deste projeto, serão abordadas algumas atitudes propostas para que as mulheres líderes possam superar os obstáculos de sua trajetória profissional, baseado em sugestões de outros autores e de mulheres gestoras que atuam no mercado de trabalho.

Para Rabaglio (2006), a iniciativa, a criatividade, o empreendedorismo e o planejamento são atitudes que levam ao alto desempenho profissional. Tendo isso em vista, é possível perceber que as mulheres possuem características importantes para a construção de um perfil forte de liderança. Apesar disso, Muraro (1990) afirma que muitas mulheres ainda não descobriram seu potencial e acreditam que só conseguirão alcançar o sucesso profissional se agirem de acordo com a maneira masculina de ser, adquirindo características mais agressivas, objetivas e competitivas.

Segundo Corsini e Souza Filho (2004), as mulheres ainda não possuem confiança em seu modelo próprio de estilo de gestão e, por isso, adotam atitudes que remetem à comportamentos masculinos. Muitas vezes essas líderes são consideradas rígidas e esse comportamento é associado à uma postura necessária para exercer cargos de poder. A liderança é vista, por senso comum, como uma prática ligada à atributos masculinos, portanto, o estereótipo de gênero é encontrado no mundo dos negócios e contribui para essa atitude das líderes, conforme afirmam Corsini e Souza Filho (2004).

Esta postura pode ser considerada um desperdício visto que as mulheres possuem habilidades capazes de contornar situações difíceis de maneira igualmente eficiente ou até mais

eficiente do que os homens. A consultora Vera Vieira afirma, em entrevista concedida à revista Claudia (2014), que, como forma de sobrevivência em um terreno considerado masculino, muitas mulheres adotam traços tipicamente masculinos. Esse comportamento adotado principalmente pelas primeiras mulheres a ocupar altos cargos, era visto como rígido, a ponto de as mulheres serem chamadas de “damas de ferro”, mulheres fortes que incorporavam práticas masculinas, perdendo um pouco de suas características femininas.

Carla Dalla Zanna, diretora de marketing de relacionamento Marcondes e Consultores Associados – consultoria especializada em desenvolvimento humano e organizacional -, em entrevista da revista Claudia (2014), assegura que aos poucos as mulheres estão mais livres e encontrando um jeito de liderar mais parecido com os atributos femininos. Felizmente, isso é visto com bons olhos pelo mercado, que está valorizando as diferenças, flexibilidade e rapidez de adaptação, devido ao universo corporativo extremamente competitivo e influenciado pela incerteza trazida pela globalização.

Sendo assim, é possível afirmar que as atitudes essenciais para a carreira de uma executiva é ter iniciativa e valorizar o seu trabalho. Pois, se a própria líder não valoriza o seu trabalho, ela não pode cobrar de seus subordinados e da empresa, como um todo, que valorizem o seu desempenho. Quando a executiva valoriza o seu próprio trabalho, ela se torna confiante o suficiente para negociar melhor salários e promoções, conseguindo romper barreiras de diferença salarial entre os homens e as mulheres. As mulheres com iniciativa não hesitam quando surgem oportunidades e, ao contrário da tendência feminina de preferir não assumir riscos, a mulher com iniciativa busca as oportunidades e se mostra disposta à riscos para garantir melhores salários e cargos.

Segundo Balieiro (2012), em estudo realizado pela Harvard Business Review foi sugerido que as mulheres perdem promoções porque elas mesmas não se promovem, assumem uma postura muito modesta. Balieiro (2012) cita que a consultora em gestão empresarial, personal e profissional coaching, Malu Monteiro admite que é papel da própria mulher dizer ao seu gestor que tem interesse em novas oportunidades. O posicionamento confiante adquirido pela iniciativa e valorização de seu próprio trabalho permite também que a executiva conquiste o respeito de seus subordinados, que podem se sentir mais seguros e confiantes em seu próprio trabalho, pois são liderados por alguém que demonstra capacidade necessária de guiá-los e não tem medo de demonstrar isso.

Em entrevista à revista Exame (2014), Claudia Sender – CEO da TAM conta que ocorreu um caso específico de preconceito por ela ser mulher. Ela conta que houve um cliente que não queria falar com ela pelo fato de ela ser mulher, quando indagado sobre o porquê da rejeição ao seu gênero, ele afirmou que por ela ser mulher não teria nada a agregar em relação aos outros membros da equipe. Claudia conta que essa resistência não durou muito tempo, pois logo em seguida, Claudia apresentou uma análise que continha a solução para um problema que ninguém na companhia havia conseguido solucionar antes. A partir disso, o cliente ficou encantado com a proposta oferecida por Claudia e a requisitava sempre que houvesse projetos com a empresa. Para

Claudia, a competência tende a ultrapassar a barreira do preconceito. Ou seja, ela teve confiança em si e no seu trabalho e isso fez a diferença para que seu trabalho fosse valorizado, apesar do preconceito existente.

Figura 12 - Atitude de ter iniciativa



Fonte: Autoras (2016)

Outra competência relevante para as mulheres gestoras é a atitude inclusiva. Saber se relacionar bem com os funcionários e manter o espírito de equipe – saber ouvir e acrescentar ao grupo informações relevantes - é fundamental para se obter bons resultados. Segundo estudo realizado por Ceccon (2013) é importante que o profissional deixe de lado seu perfil individualista para desenvolver o espírito de equipe. Para o líder, deve ser prioridade o acompanhamento, desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores, na busca para que todos tenham crescimento profissional e satisfação pessoal, bem como, que alcancem os objetivos da empresa.

Para Ceccon (2013) saber trabalhar em equipe está atrelado ao processo de comunicação, pois para o bom desempenho da equipe não pode haver ruídos que atrapalhem o relacionamento da gestão com a equipe no âmbito profissional. Através de uma atitude mais aberta e inclusiva, é possível que o gestor realize avaliações de desempenho através de *feedback* com os membros da equipe, buscando sempre os melhores resultados. Saber trabalhar em equipe e ter atitude inclusiva então está relacionado à boa comunicação com os subordinados, ao desenvolvimento dos colaboradores a partir de avaliações de desempenho, e ao bom relacionamento com os funcionários a partir do espírito de equipe.

Julio (2015) afirma que para Claudia Sender – CEO da TAM -, a diversidade é importante para a tomada de decisão nas empresas. Ela afirma que trabalhar em grupo pode requerer muito esforço, mas que o retorno é muito positivo. Quando se obtém diferentes pontos de vista e se relacionando bem com a diversidade, a organização é capaz de crescer. Outro exemplo pertinente ao tema é o da Maria Eduarda Kertesz – CEO da Johnson & Johnson, que, em entrevista à revista Valor Econômico afirmou que, em 2012, precisava engajar cerca de três mil funcionários para traçar as metas para o ano. Ela se reuniu com a diretoria, 30 líderes de diferentes áreas e cerca de 700 gerentes de vendas e administrativos. Além disso, ela requisitou que, após as reuniões, cada funcionário escrevesse uma carta para ela fazendo críticas e sugestões, e ela garante que leu todas.

Além desta postura aberta à comunicação com os funcionários, Maria realiza, uma vez ao mês, um café com os funcionários, em que as pessoas se inscrevem e são selecionados no máximo 25 colaboradores. A presidente afirma que esse contato próximo é importante para ampliar o entrosamento e engajar as equipes além de manter um canal aberto e esclarecer possíveis dúvidas. Com esta atitude inclusiva, buscando engajar os funcionários, trabalhar com a diversidade e promover a comunicação aberta com a equipe, as gestoras são capazes de manter um relacionamento próximo à sua equipe, o que permite que os funcionários tenham mais confiança em seu líder.

Desta forma, desafios como o preconceito que existe em relação às líderes serem mulheres podem ser derrubados, na medida em que os funcionários conhecem bem a sua líder e sua capacidade de liderar.

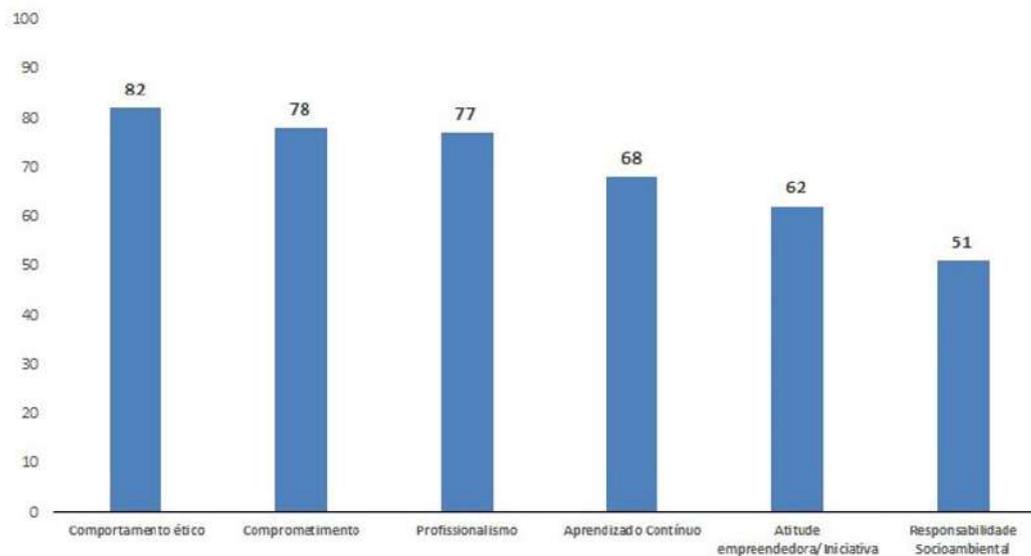
Figura 13 - Atitude inclusiva



Fonte: Autoras (2016)

Segundo pesquisa realizada sobre o Perfil do Administrador, pelo sistema CFA/CRA, as atitudes mais desejáveis dos administradores são o comprometimento, o comportamento ético e o profissionalismo. Isso mostra que, dentre os outros aspectos, para o mercado de trabalho, é importante que o profissional tenha comprometimento com a empresa e seus objetivos.

Figura 14 - Atitudes do Administrador



Fonte: Sistema CFA/CRA (2011)

Este comprometimento se torna mais importante para as mulheres, pois são vistas dentro das empresas com preconceito, como se não pudessem se comprometer à empresa por terem família ou por causa de seu gênero. Esta situação se mostra muito presente, inclusive no comportamento que as mulheres assumem dentro da organização.

Estudo realizado por Lima (2009) sugere que a maioria dos gerentes homens reconhece que as mulheres se esforçam mais e são mais comprometidas com a organização. Esse comportamento se deve ao fato de as mulheres precisarem se adaptar ao ambiente organizacional dominado por homens. Esse tamanho esforço revela o maior comprometimento por parte da gestora mulher.

Para alcançar o topo de sua carreira profissional, a mulher precisa ser comprometida com a organização para gerar resultados. O comprometimento com a empresa poderia ser um empecilho para o bom relacionamento com a família e para a realização da mulher, porém, segundo Madureira (2013), Andrea Alvares possui uma opinião contrária a isso. Para Andrea, a realização pessoal também depende da sua realização como profissional. Ela acredita ser uma mãe melhor porque trabalha e uma profissional melhor porque é mãe, ou seja, uma experiência complementa a outra.

Andrea afirma que a exigência consigo mesma precisou ser dosada ao longo do tempo. Foi difícil para ela conciliar a vida familiar com a profissional, mas ela afirma que desistiu de ser perfeita e que procura ser o melhor que pode ser. Para ela, o trabalho não é uma amarra, pelo contrário, é o ambiente que a complementa e do qual ela gosta de estar. A partir do comprometimento, as mulheres conseguem ter uma postura mais firme para alcançar seus objetivos e conseguem também equilibrar os diversos papéis que precisam desempenhar.

Além disso, o comprometimento permite à gestora equilibrar suas emoções e racionalidade, visto que são duas características de importante presença nos cargos de liderança, mas que precisam estar juntos e equilibrados para surtirem efeitos desejados. O comprometimento é uma característica que as organizações demandam de seus funcionários, e ao ter comprometimento as executivas se destacam e podem gerar melhores resultados.

Com o comprometimento as mulheres provam que é possível manter um bom relacionamento entre família e trabalho e diminuem o pensamento preconceituoso de que as mulheres não conseguem se comprometer com a companhia porque dividem sua atenção entre o trabalho e a família.

Figura 15 - Atitude de comprometimento e profissionalismo



Fonte: Autoras (2016)

É comum surgir a dúvida de como a mulher consegue conciliar seus diversos papéis na sociedade, de mãe, esposa executiva. Quando se trata de um cargo de gestão, as mulheres costumam ser mais cobradas e precisam ser muito mais flexíveis. Esta flexibilidade que as mulheres já estão acostumadas é importante para o seu desempenho dentro da organização. Helena Morrissey – diretora executiva da empresa global de investimentos Newton Fund Management – conseguiu se destacar mesmo em um ambiente dominado por homens. Helena possui nove filhos e é muito admirada por conseguir equilibrar a vida familiar com a profissional.

Em entrevista à BBC Brasil (2015), ela afirmou que chegar ao posto mais alto da empresa a ajudou a ter mais flexibilidade para lidar com a família. Ela afirma já ter se recusado a ir a uma reunião em outro país, pois precisava comparecer ao aniversário de suas filhas que já estava programado há muito tempo. Para ela, a posição de liderança a permitiu ser flexível. Segundo a reportagem, o mesmo é afirmado pela diretora executiva do Yahoo, Marissa Mayer, que afirmou que após chegar ao posto mais alto da empresa pôde fazer uma creche particular ao lado de seu escritório, para se manter próxima de seu filho.

De acordo com Ricciardi e Terzian (2015), para Cristina Palmaka – presidente da SAP Brasil – empresa de software -, o esporte ajuda a ensinar disciplina e prepara as pessoas para o trabalho. Ela é casada e mãe de uma filha e sabe como é a dupla jornada entre trabalho e família. Ela afirma já ter praticado basquete e vôlei e conseguiu aplicar os ensinamentos nestes esportes, para alcançar metas e melhorar seu desempenho no trabalho em equipe. Ela ainda pratica esportes, mas afirma que está empenhada em corrida, que exige foco e preparação, fatores que ela acredita serem muito valiosos para o segmento corporativo.

Além da postura flexível que a mulher assume para o trabalho e para a família se reflete diretamente em suas escolhas. As mulheres executivas têm preferido formar famílias com homens

que entendem o seu estilo de vida e que as apoiam, principalmente quando se trata de cuidar dos filhos. Segundo a pesquisa Perfil da Executiva Brasileira, realizada pela Caliper (2007), empresa de consultoria em gestão de pessoas, com cerca de 66 mulheres que ocupam cargos na alta hierarquia empresarial, vêm ocorrendo uma mudança no perfil dos maridos e pais das mulheres que se inserem no mercado de trabalho.

A pesquisa aponta que os maridos/pais dessas mulheres apoiam e dão a retaguarda necessária para estas mulheres quando precisam comparecer a reuniões de última hora ou viajar a trabalho, por exemplo. Esta tendência mostra uma grande conquista para as mulheres ascenderem profissionalmente. Reif (2013) afirma que para Andrea Salgueiro, vice presidente da *Personal Care* da Unilever – empresa multinacional que produz bens de consumo –, a presença do marido ajuda muito. Ela afirma que o marido dela gosta de cozinhar e, assim, já divide uma tarefa importante com ela, para que eles possam viver em harmonia. Reif (2013) cita que, para Raquel Novais, sócia administradora do Escritório de Advocacia Machado Meyer – e primeira mulher a ocupar essa posição depois de 25 anos de empresa –, concilia família e carreira como um malabarismo e esse é o retrato da mulher moderna, que possui várias tarefas para exercer e precisa se munir de recursos que a ajudem.

Esta flexibilidade na administração do tempo para a família e trabalho auxilia as mulheres a não se sentirem sobrecarregadas com as tarefas que tem que desempenhar. Elas podem participar da vida de seus filhos sem precisar se sentir culpadas por não dar atenção à família ou ao trabalho. A administração do tempo é importante porque também permite que as mulheres não se sintam tão pressionadas pelo trabalho a não ter uma vida social. Elas podem engravidar cedo ou então ter muitos filhos, como mostra o exemplo da Helena Morrissey, diretora executiva da empresa global de investimentos Newton Fund Management, que é mãe de nove filhos e mesmo assim consegue conciliar carreira profissional e seu papel de mãe.

Figura 16 - Atitude de administrar o tempo entre trabalho e família



Fonte: Autoras (2016)

Além das atitudes das mulheres em relação aos desafios que elas têm que enfrentar, a postura das organizações também é importante. As empresas são grandes responsáveis pela inclusão das mulheres em cargos de liderança. As organizações podem reconhecer que os homens

também precisam estar presentes nas rotinas domésticas e familiares, dessa forma o trabalho em casa pode ser dividido entre homens e mulheres.

As organizações também são responsáveis pela diminuição do preconceito dentro do ambiente organizacional, podendo incentivar mulheres a assumirem altos postos hierárquicos. Assim, as organizações valorizam seu capital intelectual, o que pode gerar melhores resultados.

Principalmente através do ensino profissionalizante dado aos administradores é que os profissionais adquirem conhecimentos técnicos e ferramentas necessárias para exercer a profissão, segundo afirma Rabaglio (2006).

As habilidades, ou seja, características do administrador ajudam o profissional a desenvolver o conhecimento e, a partir das experiências profissionais, o administrador utiliza atitudes que o ajudem no bom desempenho da carreira.

De forma resumida, é possível visualizar na figura os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à executiva para o bom desempenho de sua carreira.

Quadro 4 - Atitudes das executivas aplicadas a desafios da carreira

ATITUDES	SUPERAÇÃO DO DESAFIO
Ter iniciativa e valorizar o seu trabalho	Tendo confiança em si as mulher podem negociar melhores salários e oportunidades.
Encorajar o trabalho em equipe e ter atitude inclusiva	Estabelecer o espírito de equipe e a boa comunicação entre os funcionários, aproximando-os e eliminando barreiras do preconceito causadas pela visão de estereótipos.
Comprometimento e profissionalismo	Postura comprometida com a empresa e seus objetivos para passar credibilidade e provar que a mulher é capaz de se dedicar à organização, e que o fato de ter uma família não afeta seu comprometimento com a organização.
Administrar o tempo entre trabalho e família	Administrar os papéis de mãe e executiva com flexibilidade para conseguir satisfação pessoal (proveniente do sucesso familiar e profissional) e derrubar preconceitos de que a mulher não é capaz de conciliar família e trabalho.

Fonte: Autoras (2016)

O quadro 4 sintetiza as atitudes necessárias às executivas para vencer os desafios enfrentados ao longo de suas carreiras. E, de forma resumida, são expostos, na figura 22, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à mulher executiva para obter destaque em sua carreira profissional.

Figura 17 - Competências da mulher executiva



Fonte: Autoras (2016)

Como sugestão, a figura 17 poderá ser usada em folhetos e apresentações para a divulgação do projeto e para conscientizar as estudantes e recém-formadas no curso de administração sobre as competências que deverão apresentar para encarar os desafios reais que enfrentarão ao entrar no mercado de trabalho e perseguir carreiras de liderança.

Em um mercado competitivo em que os cargos de liderança ainda são dominados pela presença masculina, o exposto se faz pertinente para a discussão sobre as competências da mulher executiva do início do século XXI.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste projeto se deteve em apontar um perfil que fosse favorável para que as mulheres alcançassem um cargo de liderança. Estrategicamente, foi escolhida a profissão de administração por ser a profissão que melhor se adequa aos cargos de gestão.

Dentro do escopo dos cursos de administração, ministrados pelas faculdades, existem disciplinas que abordam a gestão de pessoas, administração de materiais, finanças e diversos outros aspectos sobre o funcionamento organizacional que remetem aos cargos de liderança exercidos dentro das empresas.

A percepção do perfil a partir dos cargos de liderança se tornou necessária visto que existem menos mulheres do que homens que ocupam essas posições. A partir do estudo se verificou que as condições de ascensão para cargos de liderança não são igualitárias para homens e mulheres. Portanto, as mulheres precisam enfrentar alguns obstáculos que os homens não enfrentam em suas carreiras profissionais.

Para exibir uma proposta de perfil para a executiva brasileira, foi realizado um estudo sobre os desafios vivenciados pelas executivas no ambiente organizacional. Os desafios enfrentados pelas líderes no mercado de trabalho do início do século XXI são diversos e mutáveis devido ao

mundo globalizado em que nos encontramos, com as empresas constantemente se renovando e otimizando seus processos.

Se fez necessário, então, a criação de um cenário, baseado em autores especialistas sobre o assunto, que delimitasse o estudo de apenas o papel que a mulher líder tem exercido entre o período do início do século XXI. Aparentemente, muito se discute sobre o tema, mas poucas ações são desenvolvidas concretamente por parte da sociedade civil organizada e do governo. Mesmo as ações das multinacionais estabelecidas no Brasil são tímidas em relação ao número de empregados do país.

Tendo em vista que existem desafios que poderiam ser destacados no projeto, nos atemos aos que são mais comentados pelos autores e pelas próprias executivas brasileiras que vivenciam esses desafios diariamente. A elaboração do perfil da mulher executiva foi traçado a partir das competências que as mulheres utilizam para se sobressair no mercado de trabalho apesar dos desafios que enfrentam.

Dentre os diversos conceitos de elaboração das competências das executivas, foi escolhido o conceito do CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, por ser um método já consagrado nos estudos de gestão de pessoas e de avaliação de desempenho e por agregar valor ao estudo proposto pelo projeto. Periodicamente, o CRA realiza um estudo sobre o perfil do administrador, analisando o comportamento e as competências exigidas pelo mercado desse profissional. Esta pesquisa foi importante para o desenvolvimento do projeto, pois apresenta o perfil do administrador que se enquadra no estudo sobre a líder profissional de administração.

Além deste estudo, outros também foram importantes para traçar o perfil da executiva, como a pesquisa feita pelo Instituto Caliper sobre o perfil da executiva brasileira (2007) e o estudo realizado por Tanure et al (2006) sobre como a mulher lida com a carreira, a maternidade e a família. A partir do projeto, contribuições podem ser feitas. A primeira contribuição seria para o cenário acadêmico. Nas universidades, além da preocupação entre o que é demandado das empresas e o que se estuda sobre a profissão, deve também ser levado em conta os desafios evidenciados no projeto.

O não conhecimento, por parte dos alunos, e, principalmente, das alunas, leva a um despreparo para o mercado de trabalho. Em que as mulheres só sentem o impacto desses desafios quando já estão inseridas no mercado, no caso das estudantes isso ocorre na fase de estágio nas empresas. É importante que, além das mulheres, os homens também tenham acesso a esse material, para que tenham consciência dos reais desafios e não repitam, no ambiente organizacional, certos preconceitos sem tomar ciência do impacto que isso causa.

Devido ao despreparo para lidar com esses desafios, as mulheres encontram mais dificuldade para ultrapassá-los e isso dificulta a sua ascensão como líder. Por isso, existe a importância que se crie uma estrutura que possibilite que a estudante de administração, que, normalmente estuda já na universidade para exercer um futuro cargo de líder, vivencie e tenha conhecimento desses desafios.

A discussão sobre o assunto pode ocorrer através de workshops, oficinas, palestras ou semanas de discussão. Inclusive, a sugestão das autoras é que, para futuros trabalhos, sejam propostos eventos que aborde o presente estudo e/ ou aprofunde-o através de uma pesquisa de campo, colhendo comentários e informações que as próprias executivas possam dar.

A segunda contribuição seria para as empresas que estão cada vez mais inclusivas e percebendo a importância da diversidade em suas estruturas para conseguir soluções mais inovadoras e eficazes para os seus problemas, precisam ter atenção ao papel da mulher nas organizações. Este projeto visa também contribuir para as organizações no sentido de alertar para os desafios que as líderes enfrentam nas suas empresas.

A busca pelo fornecimento de condições igualitárias deve ser uma das maiores preocupações das empresas. Pois, com o correto incentivo à carreira das executivas, em longo prazo, as organizações podem ser presididas por mulheres com grande capacidade de inovar, mesmo em ambientes super competitivos.

As organizações podem diminuir os desafios enfrentados pelas executivas dando mais flexibilidade à funcionária para que ela equilibre melhor os conflitos entre família e trabalho, entender que os homens também devem ter obrigações domésticas e paternais e precisam de horários flexíveis para contribuir nas tarefas que, normalmente são delegadas exclusivamente às mulheres, e propagar uma cultura inclusiva dentro do ambiente organizacional, eliminando preconceitos de qualquer tipo, visando o alcance dos objetivos da empresa.

Apesar do processo para o fornecimento de condições igualitárias de ascensão para homens e mulheres ser um processo lento, devido à cultura organizacional, a conscientização das empresas sobre o assunto é muito importante pois elas são um dos pilares que poderão modificar a situação atual. No Brasil, iniciativas importantes são tomadas pelas organizações acerca desse tema. É o caso da BB e Mapfre – grupo segurador Banco do Brasil e Mapfre, maior empresa de seguros da América Latina – que incentiva a reunião frequente de executivas para discutir temas relativos à liderança feminina.

Além disso, a empresa criou um projeto de *mentoring* para que mulheres ascendam profissionalmente. Antes esse projeto só aconselhava mulheres, porém, se tornou um projeto para todos os funcionários de nível gerencial. A companhia também realiza um acompanhamento pré-natal para as mulheres que queiram se tornar mães e permanecer no trabalho. A Braskem – maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas e líder mundial na produção de biopolímeros - é outra empresa que pretende mudar o cenário de desigualdade entre homens e mulheres.

A partir de um programa de igualdade de gênero do Bando Mundial, em 2013, a empresa realizou pesquisas internas visando mapear os pontos fracos relacionados às carreiras das mulheres. Verificou-se que grande parte das mulheres que saíam de licença-maternidade não voltavam ao trabalho – ou seja, as funcionárias não conseguiam ou não achavam possível conciliar o trabalho com a família.

Tomando conhecimento disso, a empresa adotou medidas como 180 dias de licença-maternidade e salas de amamentação em suas unidades fabris. Esses projetos da BB e Mapfre e da Braskem corroboram a ação das empresas sobre as desigualdades e mostram que as organizações precisam ter uma preocupação especial com as mulheres e suas carreiras. A terceira contribuição do projeto é para a sociedade de uma forma geral. A desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho é um assunto pertinente a ser discutido nas escolas de nível fundamental e médio para que, desde cedo, ocorra o processo de conscientização de meninos e meninas.

A sociedade como um todo deve exigir de si mesma e de seus governantes que estejam cientes da desigualdade que ocorre e que desenvolvam projetos que minimizem esses conflitos. O governo pode realizar incentivos fiscais às organizações e elaborar leis que garantam a diminuição dos obstáculos para que as mulheres ocupem cargos de liderança. O governo, representação da sociedade, tem como obrigação apoiar a diversidade, portanto, este é um assunto muito pertinente e que deve ser levado em conta pelos representantes do povo.

O projeto não tem como objetivo realizar uma discussão de gênero, assunto que tem se mostrado bastante polêmico entre a sociedade devido à inovadoras propostas de lei que garantem a liberdade de gênero. O foco principal do projeto é abordar a valorização da mulher no mercado de trabalho.

A partir dessa proposta, o projeto possibilita uma série de outros projetos, como mencionado anteriormente, como a criação de workshops, oficinas, palestras e discussões. Além disso, outras iniciativas devem ser levadas à diante para corroborar a discussão acerca da igualdade entre homem e mulher no mercado de trabalho. A administração, apesar de ser um curso que demanda o aprendizado de matérias exatas como finanças e contabilidade, também pode ser considerado um curso de humanas na medida em que no escopo da graduação estão presentes disciplinas como filosofia e ética.

As matérias consideradas de humanas agregam aos cursos em que são ministradas, o conhecimento sobre o comportamento humano e suas relações. Sendo assim, permitem o debate sobre igualdade nas relações e o perfil comportamental de um líder. Em profissões que estudam os conhecimentos exatos dificilmente são encontradas as disciplinas que tratam do relacionamento humano. Assim, o profissional formado em cursos como engenharia ou física, por exemplo, pode encontrar mais dificuldade para lidar com pessoas e com as diferenças.

Neste projeto foi realizado uma delimitação das administradoras que ocupam cargos de liderança para adaptar um perfil que evidencie os desafios e soluções propostas por elas para expor as desigualdades que a mulher enfrenta para as estudantes e recém formadas em administração. O que não impede que futuros estudos extrapolem para outras realidades parecidas no mercado.

Além desse universo investigado pelo projeto existem diversos outros como as dificuldades enfrentadas pelas mulheres que ocupam cargos operacionais e estratégicos, a questão das empreendedoras brasileiras, ou até mesmo as líderes filhas de donos de empresa que estudam

para assumir os negócios da família. Dentro deste assunto existem diversos outros que poderiam ser abordados. Por isso, as autoras incentivam os trabalhos acadêmicos que sigam essa estratégia para que o assunto da desigualdade seja cada vez mais discutido, para que soluções eficazes sejam criadas.

As autoras acreditam que, em uma organização, tanto homens quanto mulheres têm valor e que gerir as diferenças é importante tanto para o bom desempenho da companhia quanto para a satisfação dos funcionários. Sendo a força de trabalho igual, as autoras não veem motivos para tal disparidade continuar existindo no atual século XXI. E acreditam que essa realidade precisa ser urgentemente modificada.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Nancy J. Global Managers: No Longer Men Alone. **International Journal Of Human Resource Management**, Montreal, ago. 2002. Disponível em:

<<http://www.researchgate.net/publication>>. Acesso em: 19 set. 2015, 12:35:14.

A LIDERANÇA feminina no mercado de trabalho. **Revista Claudia**, 2014. Disponível em:

<<http://mdemulher.abril.com.br/trabalho/claudia/a-lideranca-feminina-no-mercado-detrabalho>>. Acesso em: 31 mai. 2016, 11:09:20

ALEMI, Flavia. Diferença salarial entre homens e mulheres sobre conforme escolaridade.

**Estadão Online**, São Paulo, mar. 2016. Disponível em:

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,diferenca-salarial-entre-homens-emulheres-sobe-conforme-escolaridade,1841086>>. Acesso em: 18 mai. 2016, 23:01:44.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. História e Perspectivas dos Cursos de

Administração no Brasil. In: II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos cursos de Administração. 1997, Conselho Federal de Administração. **Anais...** Vitória, p. 10-49.

ANDRADE, S. R. Para além do “teto de vidro”: o trabalho feminino e as representações do “ideal” de mulher executiva. **Mosaico**, Rio de Janeiro, ano I, 12 mar. 2009. Disponível em <<http://cpdoc.fgv.br/mosaico>>. Acesso em: 24 out. 2015, 17:50:22.

ARAGÃO, Marianna. Sai uma, senta outra na cadeira de CEO. **Revista Exame**, 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/>>. Acesso em: 01 jun. 2016, 22:01:00.

ASSIS, R. H. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. In: VI Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <<http://www.convibra.org>>. Acesso em: 28 out. 2015, 18:42:37.

A VISÃO sistêmica é a visão do todo, buscando a excelência naquilo que diz respeito à organização. **Fundação Nacional de Qualidade (FNQ)**, 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/>> Acesso em: 03 jun. 2016, 13:59:13.

BALIEIRO, Silvia. Quatro Atitudes femininas que atrapalham a carreira das mulheres.

**Revista Época**. Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/>>. Acesso em: 06 jun. 2016, 14:06:50.

BELLE, F. **Executivas: quais as diferenças na diferença**. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo nas organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho.

**Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, dez. 1998. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 20 set. 2015, 20:52:30.

“MENTALIDADE” é obstáculo para empreendedoras brasileiras, diz especialista, **British Broadcasting Corporation (BBC BRASIL)**, 2015. Disponível em:

<<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio>>. Acesso em: 24 mai. 2016, 08:08:20.

AS MULHERES no mercado de trabalho. **Cadastro Catho**. São Paulo, 2008. Disponível em:

<<http://www3.catho.com.br/institucional/2008/>>. Acesso em: 27 set. 2015, 17:30:32.

PERFIL da Executiva Brasileira. **Caliper**, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.caliper.com.br/portfolio/perfil-da-executiva-brasileira-2/>> Acesso em: 31 mai. 2016, 10:32:25.

CAMPOS, Stela. Liderança feminina. **Revista Valor Econômico**, São Paulo, 2013.

Disponível em: <<http://www.valor.com.br/cultura/>>. Acesso em: 02 jun. 2016, 16:18:20.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: ENANPAD, 30, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.

CARDOSO, Flávia Fernandes; SILVA, Renata Cunha da; VENDRAME, Francisco César; SARRACENI, Jovira Maria; VENDRAME, Máris de Cássica Ribeiro. **O lado feminino da administração**. São Paulo, 2009. Disponível em:

<<http://www.unisaesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/>>. Acesso em: 03 jun. 2016, 14:05:00.

CECCON, Jackson Jose. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. 2013. Disponível em:<<http://www.craes.org.br/arquivo>>. Acesso em: 31 mai. 2016, 21:18:20.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 23 mai. 2016, 20:27:40.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos – Os novos horizontes em administração**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2005. p. 473.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 18 mai. 2016, 13:03:54.

CORSINI, Leonora; SOUZA FILHO, Edson A. de. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2004, vol. 7, pp. 67-80. Disponibilizado em:<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v7/v7a07.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2016, 10:45:55.

CONHEÇA a história de Bel Pesce, a menina que conquistou o Vale do Silício. **Uol Economia**. São Paulo, 2012. Disponível em:<<http://economia.uol.com.br/noticias/>>. Acesso em: 01 jun. 2016, 20:53:12.

COSTA, Athos; SOUZA, Ceres Maria Guimarães de; MARCOLIN, Samuel. **Sou líder e sou mulher**. Escola e Faculdades QI, MBA Gestão de Pessoas e Negócios, 2012. Disponível em:<<http://www.qi.edu.br/pos-graduacao/producao-academica/>>. Acesso em: 03 jun. 2016, 13:56:20.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DESEMPREGO entre as mulheres é de 9,6%, diz IBGE; para os homens, é de 6,6%. **Economia Uol**. São Paulo, mai. 2015. Disponível em:

<<http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/>>. Acesso em: 18 mai. 2016, 22:39:22.

DRUCKER, Peter F. **Práticas da Administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002  
EXECUTIVA do Facebook pede mais ambição profissional às mulheres em livro. **Canaltech**, 2013.  
Disponível em:< <http://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado/>>. Acesso em: 02 jun. 2016, 13:23:40.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Rae - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jul. 2000. Trimestral.  
Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 19 set. 2015, 17:45:18.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em busca da competência. **Anpad**, 2000. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2000/2000\\_ENEO24.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO24.pdf)>. Acesso em: 23 mai. 2016, 14:25:54.

FRANCO, Michele Maria Silva. Empreendedorismo Feminino: Características Empreendedoras das Mulheres na Gestão das Micro e Pequenas Empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDO EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. **Anais eletrônicos...** Goiânia: Facamp, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/>>. Acesso em: 28 out. 2015, 20:45:16.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo. Gente. 2007.

GREGÓRIO, Sérgio Biagi. Atitude e Comportamento. **Centro Espírita Ismael**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.ceismael.com.br/artigo/>>. Acesso em 05 de Jun. 2016, 18:56:05.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIM, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.>>. Acesso em: 24 set. 2015, 20:15:40.

HOPE, Katie. Executiva com nove filhos comanda fundo bilionário. **BBC Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015>>. Acesso em: 03 jun. 2016, 22:21:45.

PESQUISA Mensal de Emprego – PME 2011. Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**, 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2016, 11:22:30.

PERFIL social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010. **Instituto Ethos**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 20 set. 2013, 12:20:13.

JULIO, Rennan A. Sem diversidade, empresas não crescem, diz Claudia Sender, CEO da TAM. **Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios**. Disponível em:<<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/>>. Acesso em: 06 jun. 2016, 23:31:24.

KIRCHMEYER, C. (2002). Gender differences in managerial careers: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Business Ethics**, 37: 5-24.

LAROUCHE, Janice; RYAN, Regina. **Estratégias para mulheres no trabalho**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LICHT, Andrea. Maria Eduarda Kertész – Aberta a sugestões e sempre próxima dos funcionários. São Paulo. **Revista Valor Econômico**, 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/cultura/>>. Acesso em: 06 jun. 2016, 20:35:10.

LIDERANÇA feminina: as armas das mulheres para desbravar o mercado de trabalho. **Catho Online**, 2009. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias>>. Acesso em: 01 jun. 2016, 16:13:20.

LIDERANÇA feminina: cenário e desafios. **Catho Online**, 2008. Disponível em:<<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/videos/lideranca-feminina-cenario-edesafios>>. Acesso em 01 jun. 2016, 16:11:12.

LIMA, G. S.; **Os desafios da carreira da mulher executiva no brasil**. Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Dissertação de Pós Graduação). Belo Horizonte, 2009.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

LODI, J. B. (1999). **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus.

LOPES, Sergio. Visão sistêmica é importante para todos. **Administradores.com**, 2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/>>. Acesso em 25/06/2012.

LUIZA Helena Trajano: empreender, empoderar e alcançar. **Endeavor Brasil**, 2015.

Disponível em:<<https://endeavor.org.br/luiza-helena-trajano/>>. Acesso em; 04 jun. 2016. 10:39:40.

MADALOZZO, Regina. Teto de Vidro e Identificação: uma análise do perfil de CEOs no Brasil. **Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa**, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br/working-papers>>. Acesso em: 28 out. 2015, 17:22:30.

MADUREIRA, Daniele. Andrea Alvares – Ousada para alcançar o primeiro plano. São Paulo. **Revista Valor Econômico**, 2013. Disponível em:<<http://www.valor.com.br/cultura/>>. Acesso em: 04 jun. 2016, 23:30:33.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, revista e ampliada, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, Luisa. Além de CEO, Mary Barra agora é presidente do conselho da GM. **Revista Exame**, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/>>. Acesso em 02 jun. 2016, 15:52:40.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Revista Ágora de divulgação científica**, 2014. Universidade do Contestado. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/>>. Acesso em: 15 mai. 2016, 23:11:15.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Censo da Educação Superior 2013**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 29 set. 2015, 18:29:47.

MIRANDA, R. L. **Inteligência total na empresa: uso integral das aptidões cerebrais no processo empreendedor**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOLINA, María José Charlo; TORRADO, Miriam Núñez. **La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección**. Estudios Gerenciales. Sevilla, jul. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article>>. Acesso em: 19 set. 2015, 13:25:16.

MONTEIRO, Malu; SITA, Mauricio. **Damas de ouro**. São Paulo: Editora Ser Mais Ltda, 2013. Disponível em:< <https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2016, 16:22:50.

MOURA, Marcelo; VISCONTI, Harumi. **Revista Época**, 2015. Igualdade feminina é valor que não se mede em dinheiro. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/vidautil/carreira/noticia>>. Acesso em: 24 mai. 2016, 08:23:30.

MULHERES no Poder. **Revista Profissional & Negócios**, 2014. Disponível em:<[http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod\\_materia=667](http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod_materia=667)>. Acesso em: 02 jun. 2016, 16:10:15.

MURARO, Rose Marie. **Os seis meses em que fui homem**. São Paulo: Círculo do Livro, 1990.

MURARO, Rose Marie; BOFF, Leonardo. **Feminino e masculino: uma nova consciência para o encontro das diferenças**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

OLIVEIRA, Grazielle; SOPRANA, Paula. O que fazem as melhores empresas para as mulheres – e o que ainda tem de mudar. **Revista Época**, 2016. Disponível em:<<http://epoca.globo.com/vida/noticia/>>. Acesso em: 02 jun. 2016, 15:20:45

OLIVEIRA, Nielmar. Aumenta participação de mulheres no mercado de trabalho, constata IBGE. Agência Brasil in **Portal IBC**, 28/05/2014. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/economia/2014>>. Data de acesso: 21 mai. 2016, 19:23:11.

PATI, Camila. A presidente da TAM já foi vítima de machismo; entenda. **Revista Exame**, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/>>. Acesso em: 06 jun. 2016, 07:31:50.

PERON, Rafael. Liderança feminina: sobre mulheres no comando e algo mais. **Revista Papo de Homem**, 2014. Disponível em:< <http://papodehomem.com.br/lideranca-feminina-sobremulheres-no-comando-e-algo-mais/>>. Acesso em: 01 jun. 2016, 15:59:30.

PESQUISA Nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador – 2011. **Sistema CFA/CRAS**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes>>. Acesso em: 22 set. 2015, 20:45:16.

PIERRO, Davi Renan; MORAIS, Roberta G.; PAULA, Vanessa de. Conceitos de Habilidades e Atitudes. **Instituto de Ciências Sociais e Comunicação Cursos de Gestão Tecnológica da Universidade Paulista**. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/>>. Acesso em 05 de jun. de 2016, 19:51:03.

POSNER, Barry. **O Desafio da Liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**.

5. Ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2013.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; BARTOL, K. M. Leader evaluations: a new female advantage? **Gender in Management: An International Journal**, v. 23, n. 3, p. 156-174, 2008.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da mulher no mercado de Trabalho**. 2003.

Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós-graduação – ICPG, Santa Catarina, 2003. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos>>. Acesso em: 23 set. 2015, 12:33:14.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 23 mai. 2016, 10:41:25.

REIF, Renata. Mulheres multitarefas: como elas equilibram trabalho e família. **Revista iG**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://delas.ig.com.br/comportamento/>>. Acesso em: 07 jun. 2016, 09:16:18.

RESENDE, Enio. **Conheça o perfil de Competências, Habilidades e Aptidões de seu cargo ou profissão**. Summus editorial, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 31 mai. 2016, 19:14:10.

RICCIARDI, Alex; TERZIAN, Françoise. Catorze mulheres influentes que se destacaram no Brasil em 2015. **Revista Forbes**, 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/fotos/2015/>>. Acesso em: 02 jun 2016, 12:23:29.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSA, Ivete Samira Martins da. **Liderança organizacional: mulheres líderes nas organizações não governamentais. Estudo de Caso – OMCV**. Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo – RPSE, da Escola de Negócios e Governança da Universidade Cabo Verde (Monografia de Graduação). Praia, 2011/2012. Disponível em: <<http://portaldodoconhecimento.gov.cv/>>. Acesso em: 01 jun. 2016, 16:40:20.

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento**. São Paulo, Agosto, 1999.

SALÁRIO das mulheres ainda é 30% menor que o dos homens. Jornal O Globo, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/>>. Acesso em: 10 mai. 2016, 14:17:50.

SALLES, Marina. Angélica Franco: O maior trunfo das mulheres no mercado de trabalho é a qualificação. **Revista Época**, 09 mar. 2015. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2015>>. Acesso em: 23 mai. 2015, 12:55:20.

SANCHEZ, Fernanda de Matos; BUSS, Ricardo Niehues; REINERT, José Nilson. Uma visão sistêmica do ensino de administração da faculdade de Capivari de baixo – FUCAP. **Revista São Luis Orione** - v. 1 - n. 2 - jan./dez. 2008. Disponível em:< <http://www.catolicaorione.edu.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANTOS, António Pedro. Atitude. **Blog Educação Diferente**, 2013. Disponível em: <<http://edif.blogs.sapo.pt/98218.html>>. Acesso em 05 de jun. 2016, 18:54:03.

SILVA, M. G. R. Competências Gerenciais dos Coordenadores/orientadores do Curso de Graduação em Administração de Empresas – Um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. **Anpad**, 2002. Disponível em:< [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/GRT/2002\\_GRT1865.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT1865.pdf)>. Acesso em: 23 mai. 2016, 14:52:50.

SILVA, Alessandri Campos Vilanova. O que é ser Administrador? **Administradores.com**, Belém, jan. 2009. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/>>. Acesso em: 03 nov. 2015, 16:18:30.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Jan./Mar. 1987. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n1/v27n1a07.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2016, 19:34:30.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**. São Paulo: v.32, nº 3, p. 62-69, jul/set. 1997.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana Oliveira. A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. 30º encontro **ANPAD**. Salvador, 2006.

TEIXEIRA, Luciane Alves; SILVA, Glauce Cerqueira Corrêa da; SANTOS, Luciana Mateus. A mulher e sua posição na sociedade - da antiguidade aos dias atuais - . **Rev. SBPH**. vol.8, n.2, p.65-76, dez. 2005. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/scielo>>. Acesso em: 26 set. 2015, 16:45:10.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J.. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review**, [S. L.], set. 1996. Seção Cross Cultural Management. Disponível em: <<https://hbr.org/1996>>. Acesso em: 22 set. 2015, 14:22:15.

VASCONCELOS. Carlos Eduardo. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008. Disponível em acesso em 20/06/2012.

VINICIUS, Marcus. **Marcus Teólogo**. Piauí, 2010. Disponível em :< <http://marcusteologo.blogspot.com.br/2010/>>. Acesso em: 04 jun.2016, 10:04:10.

WOMEN in business. **Grant Thornton International Business Report**, 2015. Disponível em: <<http://www.grantthornton.global/>>. Acesso em: 14 mai. 2016.

ZACARELLI, L. M.; HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M. **Gestão do Fator Humano**. Livro do professor. 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. p. 128-145.

# OS EFEITOS QUE GERAM DESEQUILÍBRIO NA SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES - UMA ANÁLISE DE DUAS EMPRESAS DE SEGMENTOS DISTINTOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

David Pinheiro Heredia. david.heredia@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco, DSc. miriam.pacheco@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Francisco de Assis Bandeira Alves, MSc. francisco.alves@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

## RESUMO

A reflexão sobre a evolução do ser humano como uma sociedade e suas inúmeras transformações causadas pelas revoluções industriais, o avanço da Tecnologia, a Globalização, a velocidade da informação, leva à conclusão de que as consequências trariam a qualquer momento a sobrecarga física e emocional nos indivíduos. Esta sobrecarga, gerou efeitos desequilibrando a Saúde Mental destes indivíduos e que impactaram em sua relação de trabalho e não deixou de fora as relações sociais e da família. Esta é uma questão presente na elaboração desta Pesquisa, com o compromisso de incentivar o interesse das organizações à exploração despertando assim, o interesse em saber como uma Organização deve desenvolver ações para buscar alternativas para acompanhar o equilíbrio da Saúde Mental dos Colaboradores. Para atingir a resposta a esta questão, a partir do conhecimento científico contemporâneo, usufruindo do Estado da Arte, a partir da seleção de artigos nacionais e internacionais, voltados para o Tema Saúde Mental dos Trabalhadores, com o intuito de investigar os fatores geradores que causam o desequilíbrio e quais os efeitos causadores e seus impactos na vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, na vida social e em família. A metodologia utilizada para se alcançar o objetivo da pesquisa, foi a de cunho bibliográfico, documental a partir do acervo do Ministério da Saúde para desenvolver uma argumentação característica de uma Pesquisa Básica- Estratégica, de abordagem Quali-Quantitativa, apoiada por um Método de Natureza Hipotético-Dedutiva, para distinguir o melhor desenvolvimento do tema e alcançar os melhores resultados, a partir da aplicação de um questionário no ambiente laboral e a partir da análise dos dados coletados, identificar, avaliar os agentes estressores que minam com a saúde dos trabalhadores nas empresas, onde estes colaboradores desempenham seu papel. Esta pesquisa chama a atenção das organizações para não se eximirem da responsabilidade, da investigação de quais são as melhores estratégias para prevenir e/ou minimizar os fatores que geram os agentes estressores, para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, melhorar a produtividade e agregar valor às empresas e evitar os custos financeiros com os Benefícios e afastamentos por incapacidade dos colaboradores em razão dos Agentes Estressores.

**Palavras-Chave:** Saúde Mental, Trabalhadores, Estresse, Agentes Estressores, Organizações.

## ABSTRACT

The reflection about the evolution of the human being as a society and its countless transformations caused by the industrial revolutions, the advance of technology, the globalization, the speed of information, leads to the conclusion that the consequences would bring at any moment the physical and emotional overload in individuals. This overload, generated effects unbalancing the Mental Health of these individuals and which impacted on their work relationship and did not leave out social and family relationships. This is an issue present in the elaboration of this Research, with the

commitment to encourage the interest of organizations to explore, thus arousing the interest to know how an Organization should develop actions to seek alternatives to keep up with the balance of the Mental Health of the Employees. To achieve the answer to this question, from the contemporary scientific knowledge, taking advantage of the State of the Art, from the selection of national and international articles, focused on the theme Mental Health of Workers, in order to investigate the generating factors that cause the imbalance and what are the causative effects and their impacts on the lives of employees in the work environment, social life and family. The methodology used to reach the research objective was bibliographical and documental, based on the collection of the Ministry of Health, to develop an argumentation characteristic of a Basic-Strategic Research, with a Quali-Quantitative approach, supported by a Hypothetical-Deductive Nature Method, to distinguish the best development of the theme and achieve the best results, from the application of a questionnaire in the work environment and from the analysis of the data collected, identify, evaluate the stressors that undermine with the health of workers in companies, where these employees play their role. This research calls the attention of organizations not to shy away from responsibility, from investigating which are the best strategies to prevent and/or minimize the factors that generate the stressful agents, to improve the quality of life of employees, improve productivity and add value to companies and avoid financial costs with Benefits and leaves of absence due to disability of employees because of the Stressful Agents.

**Keywords:** Mental Health, Workers, Stress, Stressors, Organizations.

## INTRODUÇÃO

É preciso se encontrar meios de trazer à consciência das empresas e suas lideranças, o compromisso com a realidade sobre os grandes problemas causados pelo adoecimento da Saúde Mental dos colaboradores de suas Organizações. Esta pesquisa buscou trazer a importância deste assunto, e o quanto o mesmo pode impactar, tanto às empresas, quanto os seus funcionários, causando efeitos físicos, emocionais, mentais e financeiros.

Logo, fez-se necessário a busca por decisões e estratégias, através do conhecimento teórico do tema, para o enfrentamento de maneira constante, buscando a melhoria no processo, de acordo com cada cenário apresentado conforme a Pesquisa, na busca do bem-estar e da melhoria na Qualidade de Vida do Trabalhador, através das condições ideais, valorização e mudanças necessárias às infraestruturas laborais.

Deste modo, esta Pesquisa faz uma abordagem dos Impactos da Saúde Mental na Produtividade Organizacional, tendo como foco o Estudo dos Efeitos que Geram Desequilíbrio na Saúde Mental dos Colaboradores nas Organizações, a partir dos dados coletados em duas empresas, situadas no Estado do Rio de Janeiro.

Portanto, decidiu-se que inicialmente haveria a investigação dos efeitos mais comuns, causadores de problemas na Saúde Mental relacionados ao trabalho, que na sequência, seria seguido pelo segundo passo, buscando analisar os efeitos que impactam a Saúde Mental dos Colaboradores e seu desempenho nas atividades da organização e em seu bem-estar, que poderia afetar, tanto sua vida profissional, quanto sua vida social.

Por fim, o terceiro passo, através da análise do resultado e do referencial teórico dos Objetivos Específicos anteriores citados, como primeiro e segundo passos, houve então a Proposta da Melhoria, que buscou atenuar e combater os impactos negativos na Saúde Mental dos Colaboradores das Organizações, causados pelos agentes estressores abordados no decorrer da Pesquisa. Utilizando-se uma Pesquisa Básica de Natureza Estratégica, e com sua abordagem de Natureza Hipotético-Dedutiva, buscou-se, através do conhecimento acadêmico de bases científicas e documentos oficiais, sobre o tema, a criação de um questionário que traria uma visão dos colaboradores das empresas objeto da Pesquisa, formando assim, um resultado hipotético, de acordo com os passos acenados nos Objetivos Específicos.

## APLICAÇÃO

Através da Metodologia escolhida foi aplicado o conhecimento científico adquirido a partir da Revisão da Literatura para se obter uma análise mais detalhada dos fatores que causam impactos da saúde mental nos colaboradores e seus efeitos. Como método, fez-se necessário a aplicação de um questionário elaborado com a abordagem composto por 5 blocos, constituídos de 13 questões no total em sua maioria de perguntas fechadas, elaboradas considerando-se a estrutura da Escala Likert, busca respostas qualitativas de perguntas estruturadas de forma quantitativa.

Para a obtenção dos dados necessários para se alcançar as respostas a estas questões, o objeto desta pesquisa foi baseado nas amostras adquiridas de respondentes de duas empresas que atuam no mercado brasileiro, no segmento de serviços, denominadas pela pesquisa como Empresa S e Empresa Y. A Empresa S, é denominada no Mercado de Negócios como uma empresa de focados serviços prestados aos clientes, de maneira terceirizada, buscando sempre entregar o melhor produto. Os serviços desta empresa são da Área da Saúde, Seguros de Vida, Previdência, *Facilities*<sup>5</sup> e até em Serviços voltados para Investimentos. Os respondentes ao questionário desta pesquisa foram os funcionários da área de *Facilities*.

O tempo de existência desta empresa no mercado passam de 125 (cento e vinte e cinco) anos, contando com uma estrutura com cerca de 6210 (seis mil, duzentos e dez), funcionários aproximadamente, e tem uma cartela de clientes que somam um total de mais de 7 (sete) milhões de pessoas que usufruem ou adquirirão seus serviços. A segunda empresa que complementa o objeto desta pesquisa é a Empresa Y, denominada no Mercado de Negócios como uma *StartUp*<sup>6</sup>, voltada tanto para a prestação de serviços com foco em tecnologia no segmento da educação, no ensino superior, na modalidade no Ensino à Distância – EAD.

A EMPRESA Y, conseguiu alcançar uma tradição neste mercado, possuindo aproximadamente 13.548 (treze mil quinhentos e quarenta e oito), funcionários em atuação. Além da qualidade do ensino com ênfase em tecnologia, a empresa conta com um portfólio que

mescla diversas opções do ensino superior, graduação e pós-graduação, mantendo a responsabilidade de manter um viés com as questões sociais, pensando nos custos, para atender os alunos de todos os perfis socioeconômicos, que buscam graduação ou pós graduação de qualidade. Esta pesquisa buscou conhecer o comportamento dos colaboradores destas duas empresas, e entender a relação Saúde Mental do colaborador, seus impactos na organização e na produtividade e analisar os resultados para apresentar as considerações mais relevantes alcançadas pela pesquisa.

## RESULTADOS

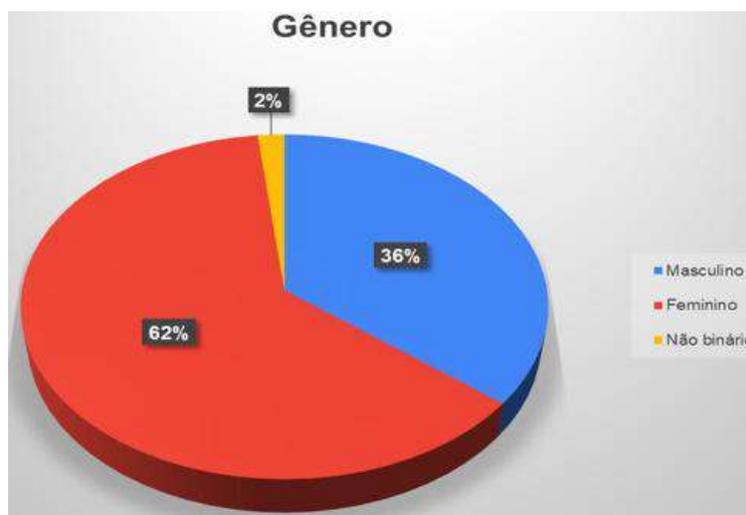
### Análise Gráfica

A partir da fundamentação teórica para se estabelecer a melhor estrutura para a elaboração do questionário e o envio de 180 (cento e oitenta) e-mail(s) às empresas objeto da pesquisa. Acredita-se que houve algumas dificuldades para se obter as respostas, em função de praticamente todos os colaboradores na pandemia, estarem trabalhando em um cenário ainda com infraestruturas improvisadas para o *Home Office* e o excesso de demanda de trabalho, mesmo assim, obteve-se respostas de uma amostra de 56 (cinquenta e seis) respondentes, com aproveitamento de 100% (cem), das respostas (nenhum questionário recebido foi invalidado).

### Bloco 1 (Perfil Social e Profissional)

A seguir serão apresentados os gráficos elaborados a partir dos dados constantes nas respostas das questões de 1 a 7, do Bloco 1. A primeira questão, conforme o Gráfico 1, a seguir: Qual é o Gênero dos Respondentes?

Gráfico 1 - Gênero dos Respondentes.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

O Gráfico 1, demonstra que dos 56 (cinquenta e seis) respondentes, 62% (sessenta e dois), são do gênero feminino, totalizando 35 (trinta e cinco) colaboradores, enquanto 36% (trinta e seis), são do gênero masculino, que correspondem a 20 (vinte) colaboradores. Destes respondentes, 2% (dois) da amostra, identificam-se como pertencentes ao gênero não binário, o que corresponde a 1 (um) colaborador. A segunda questão, buscou entender as diferentes faixas etárias dos respondentes do que estão apresentadas no o Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 - Faixa Etária dos Respondentes.

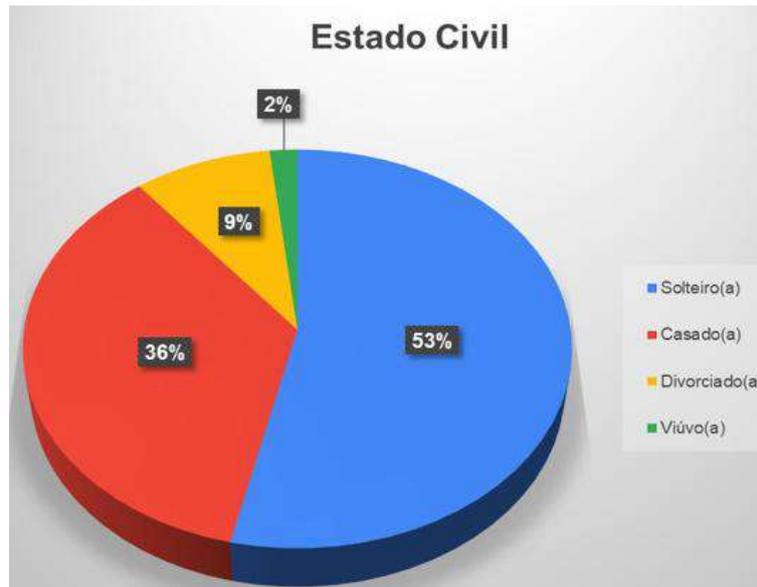


Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

O Gráfico 2, registra que a maioria dos respondentes da amostra, está distribuída de forma equilibrada, a maior parte dos respondentes pertencem à faixa etária dos respondentes de 46 (quarenta e seis) a 60 (sessenta) anos, 28% (vinte e oito), significando um total de 16 (dezesesseis) colaboradores.

Na sequência, temos que 27% (vinte e sete), dos respondentes têm de 36 (trinta e seis) a 45 (quarenta e cinco) anos, totalizando 15 (quinze) colaboradores, seguidos então, dos respondentes da faixa de até 25 (vinte e cinco) anos, com 20% (vinte), correspondendo a 11 (onze) colaboradores e a faixa de 26 (vinte e seis) a 35 (trinta e cinco) anos, com um percentual de 21% (vinte e um), significando 12 (doze) colaboradores e quanto a faixa com mais de 60 (sessenta) anos, apenas (dois) respondentes, que significaram a 4% (quatro) da amostra. Os dados que questionam o Estado Civil dos respondentes, está representando conforme o Gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 - Estado civil dos Respondentes.

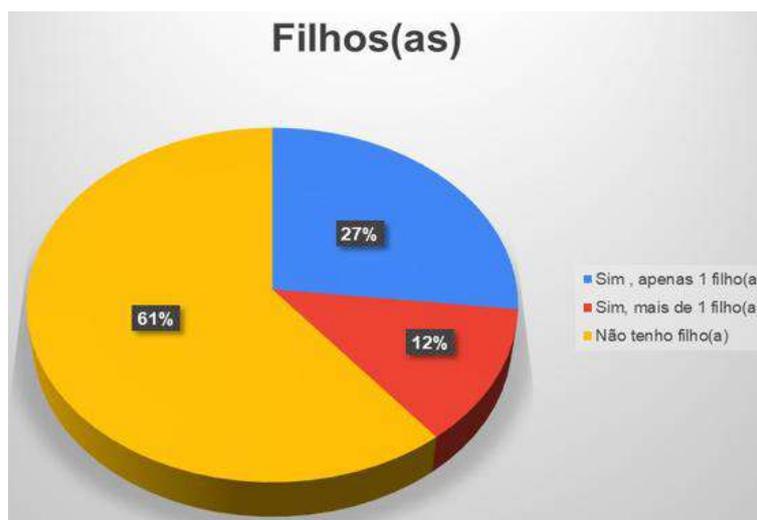


Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

No Gráfico 3, nota-se que a maioria dos 56 (cinquenta e seis) respondentes, é pertencente ao Estado Civil dos Solteiros(a), tendo uma participação de 53% (cinquenta e três), do Total, correspondente a 30(trinta) colaboradores, sendo acompanhado na sequência, por uma fatia de 36% (trinta e seis) dos respondentes que marcaram o Estado Civil Casados(a), o que corresponde a 20 (vinte) colaboradores.

Os respondentes que marcaram a condição de Divorciados(a), correspondem a 9% (nove), que significam 5 (cinco) colaboradores e os 2%(dois) restantes, marcaram a condição de Viúvos(a), o que corresponde a 1(um) colaborador. A questão de número 4, representa a condição dos respondentes com filhos, se têm ou não Filhos(a), conforme o Gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 - O Respondente que possui ou não Filhos(a).



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Conforme o Gráfico 4, a maioria das respostas, registram que os respondentes não têm nenhum filho ou filha, ocupando a fatia referente a 61% (sessenta e um) do gráfico, o que

corresponde a 34 (trinta e quatro) colaboradores. Na sequência, os respondentes que compõem a fatia de 27% (vinte e sete) das repostas, são as que equivalem ao respondente ter pelo menos 1 (um) Filho(a), que são 15 (quinze) colaboradores. Os respondentes que marcaram ter mais de 1 (um) Filho(a), corresponde a 12% (doze) da amostra, que significam a resposta de 7 (sete) colaboradores.

A pergunta de número 5 do questionário, sai do Perfil Social, voltando-se para o Perfil Profissional, para entender o comportamento dos colaboradores de cada segmento das Empresas S e Y, objeto desta Pesquisa, conforme descritos no Gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 - Segmento da sua Empresa.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Percebe-se que o resultado se aproximou do equilíbrio, entre o percentual de respondentes das duas empresas analisadas: O percentual foi distribuído em 52% (cinquenta e dois) para a Empresa S, do Segmento de Serviços (*Facilities*), resultando em 29 (vinte e nove) dos respondentes, seguidos do percentual de 48% (quarenta e oito) para a Empresa de Tecnologia, o que corresponde a 27 (vinte e sete), colaboradores da amostra. Ainda analisando o Perfil Profissional, a pergunta versa sobre a Quantidade de Horas de Trabalho por Semana e as respostas foram distribuídas da seguinte maneira, conforme demonstração do Gráfico 6, a seguir:

Gráfico 6 - Horas Trabalhadas por Semana.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Conforme a demonstração do Gráfico 6, percebe-se que a maioria das respostas está concentrada nos colaboradores que trabalham Mais de 40 (quarenta) Horas Semanais, formando 55% (cinquenta e cinco) da fatia da amostra, o que corresponde a 31 (trinta e um) colaboradores. O percentual de respostas para os colaboradores que trabalham de 31 a 40 Horas semanais, foi o de 32% (trinta e dois), significando 18 (dezoito) respondentes, para os De 21 (vinte e um) a 30 (trinta) Horas Semanais, 11% (onze), relativos a 6 (seis) respondentes e os que responderam a opção de trabalharem Até o 20 (vinte) Horas Semanais, o percentual de 2% (dois), o equivalente a 1 (um) colaborador. Finalizando o Bloco 1, das questões voltadas para o Perfil Profissional, a pergunta questiona o tempo de Admissão dos Colaboradores nas Empresas, representados conforme o Gráfico 7, a seguir:

Gráfico 7 - Anos de trabalho na Empresa.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

A maioria dos respondentes, conforme a representação no Gráfico 7 (considerada a análise na ordem que as respostas foram recebidas), é a dos respondentes que possuem um curto tempo de atuação nas empresas, 48% (quarenta e oito) dos colaboradores que responderam que Trabalham de 1 (um) a 3 (três) Anos, relativos a 27 (vinte e sete), dos colaboradores, conforme análises das respostas.

Na sequência, temos os percentuais para os colaboradores que responderam aos que Trabalham Mais de 10 (dez) Anos, até 20 (vinte) Anos, que representam 16% (dezesesseis) dos respondentes, que significaram 9 (nove colaboradores). Os que responderam que Trabalham Menos e Até 5 Anos, que foram 14% (quatorze) dos respondentes, que significam 8 (oito) colaboradores. Os que responderam que Trabalham Mais de 5 (cinco) Anos Até 10 (dez) Anos, que é um percentual de 11% (onze), que são relativos a 6 (seis) colaboradores. Os que responderam que Trabalham de Mais de 10 Anos até 30 Anos, 6% (seis), que correspondentes a 3 (três) colaboradores e aqueles que responderam que trabalham há mais de 30 (trinta) Anos, 5% (cinco) e apenas 3 (três) colaboradores.

## Bloco 2 – Questões Elaboradas com Base no Pressuposto Teórico da Pesquisa voltado aos Efeitos que Afetam o Equilíbrio na Saúde Mental dos Trabalhadores

O Bloco 2 do Questionário foi composto por apenas uma questão, embora que estruturada em 11 (onze) itens com o intuito de se obter as respostas que configurem o nível de estresse do respondente com relação ao desempenho da atividade realiza no seu cotidiano na empresa e/ou fora dela. Desta forma cada atividade poderia ser respondida de acordo com os seguintes índices de estresse: Não Apresenta Estresse, Estresse Leve, Estresse Moderado, Estresse Intenso, Estresse Extremo.

O primeiro item buscou investigar qual é o nível de estresse causado pela atividade, com relação à pressão pelo atendimento da demanda e a Quantidades de Tarefas exigidas a serem entregues nos prazos estabelecidos. As respostas dos colaboradores da amostra, estão representadas no Gráfico 8, a seguir?

Gráfico 8 - Quantidade de Tarefas a serem entregues.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Observa-se no Gráfico 8, que a maioria dos respondentes que representa uma fatia de 37% (trinta e sete), aponta este item como sendo o Estresse Intenso para responder à demanda da Quantidade de Tarefas a Serem entregues, que correspondem às respostas de 21 (vinte e um), colaboradores. Este percentual de 37% (trinta e sete), apontado pelos colaboradores, poderá ser utilizado como um indicador para se fomentar medidas a serem implementadas para a criação de estratégias preventivas, a fim de se evitar que os trabalhadores alcancem um nível crítico de estresse, que é o chamado Estresse Extremo.

A fatia representada por 14% (quatorze), dos respondentes constantes no Gráfico 8, são relativos às respostas de 8 (oito) colaboradores que se considerem num Estado Crítico ou Extremo de Estresse, em razão da quantidade exagerada de tarefas a serem entregues. As respostas que apontaram para os percentuais menores, não são argumentos potentes para se afirmar que se deva descartar a preocupação com a necessidade de criação de mecanismos de prevenção, contra os

efeitos causadores do estresse aos colaboradores.

É preciso avaliar-se que apenas 4% (quatro), dos respondentes não apresentaram índices de estresse quanto à quantidade de atividades a serem entregues, representado por apenas 2 (dois) colaboradores. Os 9 (nove) colaboradores que pontuaram um índice de Estresse Leve representaram uma fatia de 16% (dezesesseis), e 29% (vinte e nove), que apontaram o Estresse Moderado, o que correspondeu às respostas de 16 colaboradores. O segundo item do Bloco 2, buscou a percepção de evidências dos efeitos causadores de estresse, no desempenho das atividades, quanto ao Tempo destinado à Realização das Tarefas, situação que está associada à questão colocada no primeiro item (Quantidade de Tarefas a serem entregues), e as respostas demonstraram os níveis de estresse, conforme descritos no Gráfico 9, a seguir:

Gráfico 9 - Tempo de Realização das Tarefas.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Ao analisar-se o Gráfico 9, observa-se que a composição das fatias não corresponde aos percentuais do Gráfico 8, mas, os índices, têm os valores bem próximos, como a maior fatia dos respondentes que apontaram o Estresse Intenso no Gráfico 8, quanto a Quantidade de Tarefas a serem entregues e no Gráfico 9, as respostas acenam com o mesmo percentual, para o Estresse Intenso, mas, desta vez, os colaboradores acenam para os efeitos do Estresse gerado pelo Tempo de Realização das Tarefas.

Desta forma, 21 (vinte e um), colaboradores afirmaram apresentar Estresse Intenso e percebe-se que, além destes 37% (trinta e sete), é preciso se avaliar com atenção, o percentual de 13% (treze), que apresentam índices Críticos ou Extremos de Estresse, o que corresponde a 7 (sete) dos colaboradores da amostra. Quanto ao nível de intensidade menor, se comparada aos dois itens anteriores, também, não significam a ausência ou descarte da necessidade de prevenção, quando apenas, 4% (quatro), dos respondentes não acenam para a existência de estresse no desempenho da atividade, quanto ao Tempo de Realização das Tarefas, ou seja, 2 (dois) colaboradores. O percentual de 16% (dezesesseis), afirmou apresentar Estresse Leve, significando a resposta de 9 (nove), colaboradores e 30% (trinta), apresentando Estresse Moderado, o que significa as respostas de 17 (dezesete) colaboradores.

O terceiro item do Bloco 2, ainda para avaliar os efeitos que são os causadores de estresse na atividade, busca saber qual é o nível de estresse na atividade com referência à Liberdade na Execução e Decisão das tarefas, conforme a representação no Gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 - Liberdade de Execução da Tarefa.



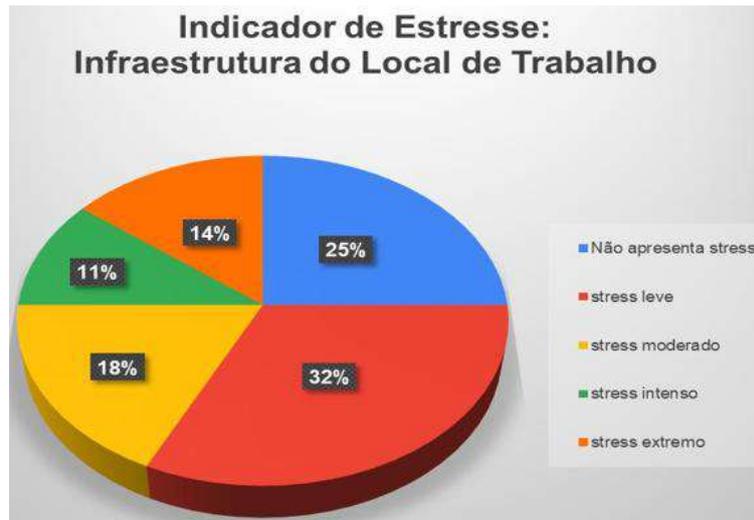
Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

O Gráfico 10, demonstra que a maior fatia com 36% (trinta e seis), de respondentes que afirmam a presença de Estresse Moderado na Atividade quanto à Liberdade de Execução e Decisão das Tarefas, o que embora não anule a necessidade de uma prevenção ao estresse, mostra que 20 (vinte) colaboradores da amostra, apresentaram um nível de estresse equilibrado, mas podendo tender a níveis mais intensos ou críticos, se não adotadas as prevenções necessárias.

Na sequência de intensidade 8 (oito) respondentes, relataram o que significada 14 Estresse Extremo, o que significa 14% (quatorze), da amostra e este mesmo percentual, 14% (quatorze), 8 (oito) colaboradores responderam que apresentam o Estresse Intenso, o que significa que é necessário atenção e cuidados urgentes, pois estes também tendem a alcançar a qualquer momento, o estado crítico de Estresse Extremo. Dos demais colaboradores, 20% (vinte), relataram não apresentarem estresse, ou seja, 10 (dez) colaboradores, enquanto 11 (onze) colaboradores, o equivalente a 16% (dezesesseis), o equivalente a 9 (nove) colaboradores mencionaram a presença de Estresse Leve, o que se acredita, com prevenção correta e medidas a serem tomadas, se evitará o agravamento do estresse relatado.

O quarto item, buscou respostas quanto ao nível de estresse causado, a partir dos problemas de Infraestrutura do Local de Trabalho, disponibilizada para a execução da atividade, representada pelo Gráfico 11, a seguir:

Gráfico 11 - Infraestrutura do Local de Trabalho.



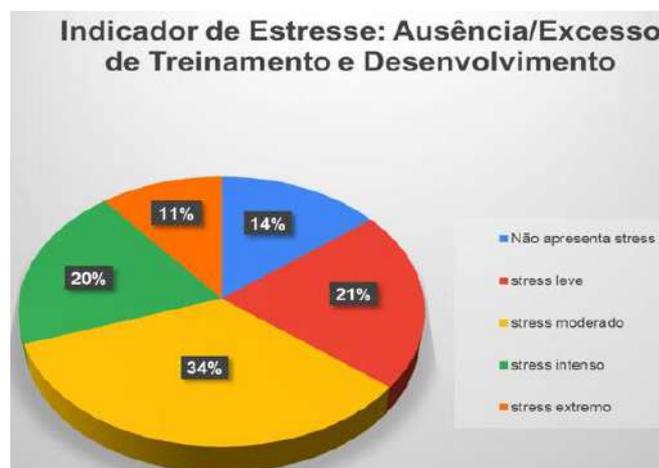
Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

A representação da maior fatia constante no Gráfico 11, aponta que a atividade apresenta nível de Estresse Leve quanto a infraestrutura, ou seja, 32% (trinta e dois), da amostra, o equivalente a 18 (dezoito) respondentes, em seguida, 25% (vinte e cinco), são derespondentes que Não Apresentam Estresse, o que correspondem a 14 (quatorze), colaboradores.

É preciso que os gestores fiquem atentos com relação a intensidade de estresse geradopela Infraestrutura do Local de Trabalho, para os índices de 18% (dezoito), 11% (onze) e 14% (quatorze), representada no gráfico, respectivamente, que apresentam Estresse Moderado, Estresse Intenso e Estresse Extremo, correspondendo na mesma sequência a 10(dez), 6(seis) e 8(oito) respondentes, que se encontram em um quadro de estresse pode evoluir para o nível crítico, além dos 14% (quatorze), 8(oito) colaboradores que sinalizaramque estão com o Estresse Extremo devido a Infraestrutura do Trabalho disponibilizada paraa execução da atividade.

O quinto item da questão, buscou saber qual o nível de estresse na atividade, considerou as inquietações sobre o Treinamento e Desenvolvimento (Ausência/Excesso), que impactaram nos efeitos geradores de estresse, conforme representado no Gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12 - Ausência/Excesso de Treinamento e Desenvolvimento.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Observa-se na representação do Gráfico 12, que a maior parte dos respondentes, relativos a 34% (trinta e quatro), dos respondentes ou 19(dezenove) colaboradores, relataramapresentarem o Estresse Moderado com relação à Ausência/Excesso de Treinamento e Desenvolvimento, enquanto 20% (vinte), sinalizaram apresentarem o Estresse Intenso, e 11% (onze), apresentaram o Estresse Extremo, que respectivamente correspondem a 11(onze), e 6(seis), respondentes.

Além disto, a segunda maior fatia do gráfico correspondendo a 21% (vinte e um), ou12 (doze) respondentes, sinalizaram o Estresse Leve e, 14% (quatorze), que corresponde a 8 (oito) colaboradores, Não Apresentaram Estresse em relação à Ausência/Excesso de Treinamento e Desenvolvimento. O sexto item da questão, investiga o nível de estresse gerado no desempenho na atividade que considera o Tempo de Descanso no Trabalho, ou seja, as pausas entre as tarefas, tempo liberado para o descanso antes de retornar à atividade que estava executando.

A seguir, o Gráfico 13 demonstra o sentimento dos respondentes quanto a este itemda questão, Tempo de Descanso no Trabalho.

Gráfico 13 - Tempo de Descanso no Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

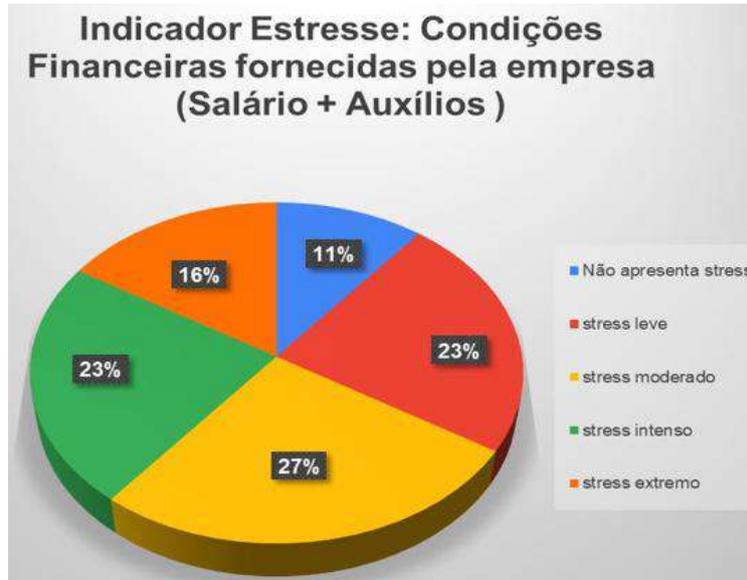
Quanto ao Tempo de Descanso durante a execução da tarefa e o estresse gerado, a percepção dos níveis de estresses mais elevados, Estresse Intenso e Estresse Extremo, ocuparam respectivamente, 29% (vinte e nove), e 14% (quatorze), das respostas, que correspondem a 16(dezesseis) e 8(oito) respondentes, respectivamente, sendo que os 29% (vinte e nove), são relativos aos colaboradores que apontaram o Estresse Intenso, o que representa a maioria da amostra.

Sobre o estágio do estresse que requer mais atenção, que tende a se agravar e alcançamos estágios mais sérios, encontram-se 20% (vinte) dos respondentes, com o Estresse Moderado, o que remete à inferência de que 11(onze) respondentes, estão com um EstresseMediano, mas, que pode ser agravado a qualquer momento, necessitando de mais atenção. Os 23% (vinte e três), dos respondentes que relataram o Estresse Leve e os 14% (quatorze), dos respondentes que relataram Não Apresentarem Estresse, quanto ao Tempo de Descanso durante a execução da Atividade, são

respectivamente, 13 (treze) e 8 (oito) colaboradores da amostra.

O sétimo item do Bloco 2, trata do questionamento relativo às Condições Financeiras estabelecidas pela empresa para remunerar aquela atividade. Os Salários mais os Auxílios, são estruturados com equidade, para remunerar de forma justa, fornecendo as Condições Financeiras, levando em contas as responsabilidades exigidas pela atividade, ou são tão baixas, que geram níveis de estresse. Este questionamento é demonstrado no Gráfico 14, a seguir:

Gráfico 14 - Condições Financeiras fornecidas pela Empresa.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

A partir da análise do Gráfico 14, observa-se que 16% (dezesseis) dos respondentes apresentam o Estresse Extremo, o que significa 9 (nove) colaboradores com a Saúde Mental desequilibrada, em Estado Crítico porque se encontram reféns de suas Condições Financeiras. Os Salários e Auxílios oferecidos pelas empresas que trabalham, estão contribuindo com os níveis de estresse.

Ao somar-se os 23% (vinte e três), que apresentam o Estresse Intenso, percebe-se que há evidências daquela atividade entrar em colapso, pois o nível de fragilidade do ambiente de trabalho, fará com que este percentual, passe para o nível de Estresse Extremo e neste caso, além dos 9(nove) colaboradores, os 13 (treze) colaboradores que compõem estes 23% (vinte e três), com um nível de estresse gerado por uma certa insatisfação existente que se caracteriza como o Estresse Intenso, certamente, vai alcançar o nível crítico, transferindo-se para o Estresse Extremo e somarão 22 (vinte e dois) colaboradores com o quadro crítico do Estresse Extremo, fazendo parte daquela atividade.

Na sequência a maior fatia é representada por 27% (vinte e sete), que correspondem a 15 (quinze), respondentes com o Estresse Moderado e que são seguidos dos níveis mais baixos de estresse, com 23% (vinte e três) apresentando o Estresse Leve, ou seja, 13(treze) colaboradores, e 11% (onze), Não Apresentaram Estresse, correspondendo a 6 (seis) respondentes da amostra. A abordagem do oitavo item do Bloco 2, procura saber qual é o nível de estresse dos respondentes,

quanto a Qualidade do Plano de Saúde fornecido pela empresa. Os analisados a partir das respostas, gerou os níveis, conforme representação no Gráfico 15, a seguir:

Gráfico 15 - Qualidade do Plano de Saúde da Empresa.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Nota-se que a maioria dos respondentes que forma a fatia de 39% (trinta e nove) e pertencem aqueles que responderam Não Apresentar Estresse, representados por 22 (vinte e dois), colaboradores. Para o Estresse Leve, apresentou-se um percentual de 20% (vinte), o que demonstra uma certa insatisfação, mas, é uma situação que precisa ser administrada pelos gestores, exige apenas, atenção e acompanhamento, destes 11 (onze) colaboradores.

Além disto não se pode ignorar, que embora não tenha havido respostas, acusando a existência do Estresse Intenso, existem percentuais consideráveis que remetem ao Estresse Extremo, 18% (dezoito), equivalentes a 10 (dez) respondentes, e para o Estresse Moderado, 23% (vinte e três), equivalentes a 13 (treze) respondentes, o que exige uma análise de que estratégia poderia ser implementada para se evitar tais níveis de insatisfação, e descobrir as causas, para evitar os níveis críticos ou os níveis preocupantes do estresse, que são os níveis extremos. O nono item da questão, investigou o nível de estresse dos respondentes nas atividades executadas, com referência ao Inter-Relacionamento com a Equipe. Os dados analisados, geraram os níveis apresentados de acordo com o Gráfico 16:

Gráfico 16 - Inter-Relacionamento com a Equipe.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Percebe-se na demonstração do Gráfico 16, que os níveis de estresse mais elevados (Intenso e Extremo), que necessitam de maior atenção e celeridade na busca de solução, possuem percentuais baixos, são os menores, apresentando uma diferença razoável, com relação dos demais níveis de estresse do Inter-Relacionamento com a Equipe. Desta forma, considerando a sequência do nível de estresse, do mais crítico ao menos crítico, a partir da análise dos dados, os níveis foram dispostos de acordo com o resultado dos percentuais, da seguinte forma:

- ☐ O **Estresse Extremo**, 2% (dois) - 1 (um) respondente;
- ☐ O **Estresse Intenso**, 9% (nove) - 5 (cinco) respondentes;
- ☐ O **Estresse Moderado**, 30% (trinta) - 17 (dezessete) respondentes;
- ☐ O **Estresse Leve**, 36% (trinta e seis) - 20 (vinte) respondentes;
- ☐ **Não Apresentaram Estresse**, 23% (vinte e três) - 13 (treze) respondentes.

O décimo item que compõe a questão do Bloco 2, buscou conhecer o nível de estresse dos respondentes, com referência ao Inter-Relacionamento com a Liderança e os Gestores, que de acordo com os índices, ficou representado no Gráfico 17, a seguir

Gráfico 17 - Inter-Relacionamento com a Liderança e os Gestores.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Percebe-se, na representação dos níveis de estresse no Gráfico 17, que os níveis de estresse mais elevados (Intenso e Extremo), que são considerados os que necessitam de maior atenção e celeridade, assim como nos níveis alcançados no Gráfico 16 - Inter-Relacionamento com a Equipe, também apresentaram percentuais, embora não tão pequenos, mesmo assim, os níveis menores do que os demais, da atividade com relação aos níveis de Inter-Relacionamento com a Liderança e os Gestores.

Considerando a sequência do nível de estresse, do mais crítico ao menos crítico, a partir da análise dos dados, os níveis foram dispostos de acordo com o resultado dos percentuais, da mesma forma demonstrada no item nove, da seguinte forma:

- O Estresse Extremo, 9% (nove) - 5 (cinco) respondente;
  - O Estresse Intenso, 11% (onze) - 6 (seis) respondentes;
  - O Estresse Moderado, 27% (vinte e sete) - 15 (quinze) respondentes;
  - O Estresse Leve, 30% (trinta) - 17 (dezessete) respondentes;
  - Não Apresentaram Estresse, 23% (vinte e três) - 13 (treze) respondentes
- Encerrando o Bloco 2, o décimo primeiro item da questão número 8, buscou o entendimento do nível do estresse, gerado pelo Impacto do Trabalho na Vida Social dos colaboradores, com referência ao desempenho da atividade.

As respostas foram visualmente distribuídas conforme o Gráfico 18, a seguir:

Gráfico 18 - Impacto do Trabalho na Vida Social.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Ao analisar o Gráfico 18, percebe-se que os índices de estresse mais elevados, o Estresse Extremo e o Estresse Intenso, que conforme a pesquisa, são considerados os que preocupam mais e necessitam de uma atenção maior, são representados com os percentuais a partir de resultados consideráveis, embora não sendo nenhum deles, o maior percentual apresentado, ficando com a seguinte representação;

- ☐ O Estresse Extremo, 14% (quatorze) - 8 (oito) respondente;
- ☐ O Estresse Intenso, 23% (vinte e três) - 13 (treze) respondentes;
- ☐ O Estresse Moderado, 25% (vinte e cinco) - 14 (quatorze) respondentes;
- ☐ O Estresse Leve, 23% (vinte e três) - 13 (treze) respondentes;
- ☐ Não Apresentaram Estresse, 15% (quinze) - 8 (oito) respondentes

O Gráfico 18, também registra um percentual de respondentes, que afirmam estar com o Estresse Extremo, embora haja o mesmo número de respondentes que também afirmam Não Apresentarem Estresse, o que mostra que há um desvio no resultado. A apresentação do resultado de maneira correta, deve mostrar os valores aproximados, ou seja: Aproximadamente 14,29% (quatorze, vinte e nove) - Estresse Extremo, 23,21% (vinte e três, vinte e um) - Estresse Intenso, 25% (vinte e cinco) - Estresse Moderado, 23,21% - Estresse Leve (vinte e três, vinte e um), e 14,29% (quatorze, vinte e nove) - Não Apresentaram Estresse), favorecendo desta forma, o resultado de uma análise mais precisa e que não alterar o número de respondentes da amostra.

### Bloco 3 – Questões Elaboradas com Base no Pressuposto Teórico da Pesquisa Efeitos que Afetam a Saúde Mental e o Relacionamento dos Trabalhadores, no Trabalho e Fora do Trabalho

O Bloco 3 do Questionário foi composto apenas por duas questões, sendo que ambas, como na questão do Bloco 2, são compostas por tópicos porque têm mais de um assunto ou características, a serem analisados. A questão 9 foi elaborada com 3 (três) tópicos, e a questão 10, com apenas 2 (dois) tópicos, que exigiam respostas em uma única alternativa de acordo com o índice que foi adotado como indicador da Qualidade do Relacionamento com os colaboradores no ambiente do trabalho e com as pessoas com quem interagem na vida social.

Desta forma, cada tópico deveria ser respondido de acordo com os seguintes Indicadores da Qualidade do Relacionamento:

- Excelente;
- Bom;
- Ruim, ou
- Péssimo.

Ainda na questão 9, os Indicadores que visavam saber a Qualidade do Relacionamento dos respondentes com os colaboradores no ambiente de trabalho, foi estabelecido a partir de 3 (três) características:

- Colaboradores do Mesmo Setor que trabalha;
- Colaboradores de Outro Setor;
- Líderes (Gestores)/Chefes Imediatos do Setor que trabalha.

Os dados analisados para as respostas quanto ao Relacionamento no Trabalho com Colaboradores do Mesmo Setor que trabalha estão representados conforme gráfico 19, a seguir:

Gráfico 19 - Relacionamento no Trabalho com Colaboradores do Mesmo Setor.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Após a análise do Gráfico 19, percebe-se 55% (cinquenta e cinco), ou seja, mais do que a metade dos respondentes, consideram o seu relacionamento com colaboradores do mesmo setor como algo Bom. Para um percentual também significativo de respondentes, 36% (trinta e seis), a resposta foi como excelente, demonstrando que existe um Indicador Relacionamento com os colaboradores que trabalham no Mesmo Setor, entre de excelente e bom, ou seja, 20 (vinte) colaboradores que responderam como excelente, e 31 (trinta e um), que responderam como Bom.

Quanto aos indicadores negativos, 5% (cinco) responderam que o Relacionamento com os Colaboradores do Mesmo Setor que trabalham, tem um resultado de Qualidade Ruim, ou seja, 3 (três) colaboradores dos 56 respondentes. No Indicador de Qualidade com respostas para péssimo, o percentual foi de 4% (quatro), ou seja, 2 (dois) colaboradores. É sempre recomendado que para resultados de indicadores negativos, é necessário investigar as razões para entender o que causou a insatisfação destes colaboradores. O segundo tópico da questão 9 que questiona o Relacionamento dos Respondentes com os Colaboradores de outro Setor, após a coleta e análise dos dados a representação foi demonstrada, conforme Gráfico 20, a seguir:

Gráfico 20 - Relacionamento no Trabalho com Colaboradores de Outro Setor.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Após a análise do Gráfico 20, percebe-se que da mesma forma que o tópico anterior, mais do que a metade dos respondentes, ou seja, 55% (cinquenta e cinco) da amostra considera o seu Relacionamento com os Colaboradores de Outro Setor, como Bom e que um percentual de 25% (vinte e cinco) dos respondentes, consideram este Relacionamento como Excelente, demonstrando também que existe um indicador representado como Excelente e Bom para o Relacionamento com os Colaboradores que Trabalham em Setores Diferentes com relação aos respondentes, o que significam, 14 (quatorze) colaboradores que responderam como Excelente, e 31 (trinta e um) colaboradores que responderam como Bom.

Embora o percentual tenha sido alto como indicadores positivos, não se deve ignorar

respostas negativas, que neste caso foram 16% (dezesesseis), o que não é um percentual tão pequeno, que marcaram a opção Ruim para o Relacionamento com os Colaboradores de outro Setor, ou seja, 9 (nove) colaboradores da amostra. Para a opção Péssimo, 2 (dois) colaboradores responderam, o que significa 4% (quatro), da amostra, situação que também necessita da busca de entendimento da causa que levou estes colaboradores à estas respostas que geram indicadores de insatisfação. O último tópico da questão 9, buscou entender o Relacionamento dos Colaboradores com os Líderes (Gestores) e Chefes Imediatos dos Setores que cada respondente trabalha. A análise dos dados coletados está representada conforme demonstração do Gráfico 21, a seguir:

Gráfico 21 - Relacionamento com Líderes (Gestores)/Chefes Imediatos do Setor que Trabalham.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

A análise do Gráfico 21, identifica que a metade dos respondentes, exatamente 50% (cinquenta), dos Colaboradores, consideram seu relacionamento com a Liderança, Gestão e Chefes Imediatos do Setor que trabalham tem um Indicador de Qualidade de Relacionamento considerado Bom. Quanto aos 28% (vinte e oito), representados no gráfico, correspondem aos colaboradores que optaram pelo Indicador da Qualidade do Relacionamento como Excelente.

Esta demonstração do Indicador da Qualidade do Relacionamento com a Liderança, Gestão e Chefias Imediatas do Setor que Trabalham, foi identificado como Excelente e Bom. Este resultado significa que 16 (dezesesseis) colaboradores responderam como excelente, e 28 (vinte e oito), colaboradores da amostra, responderam que o relacionamento é Bom.

Entretanto, embora o resultado da pesquisa tenha gerado um percentual das respostas positivas, não se deve ignorar as respostas negativas. Registrou-se que 11% (onze) dos respondentes (percentual razoável - não é tão pequeno), consideraram o Indicador da Qualidade do Relacionamento com a Liderança, Gestores e Chefia Imediata no Trabalho como Ruim, o que se repetiu com os colaboradores que classificaram o relacionamento como Péssimo, ou seja, 6 (seis), da amostra consideram o Relacionamento como Ruim, e os outros 6 (seis) respondentes, como

Péssimo, indicando que mesmo com um percentual baixo, se comparado as respostas positivas, existe a necessidade de atenção com estes respondentes, para se buscar e entender o que causou o sentimento de insatisfação que gerou indicadores negativos para as respostas.

A questão 10, foi elaborada com o objetivo de verificar-se o Indicador da Qualidade do Relacionamento dos Respondentes com as Pessoas do Convívio Social. A questão foi dividida em 2 (dois) tipos de Relacionamentos:

- Qualidade do Relacionamento no Convívio Social com Amigos;
- Qualidade do Relacionamento no Convívio Social com a Família.

O resultado da análise dos dados para definir o indicador da Qualidade do Relacionamento no Convívio Social com os Amigos está demonstrado no Gráfico 22, a seguir:

Gráfico 22 - Qualidade do Relacionamento no Convívio Social com Amigos.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Ao fazer a análise dos dados que geraram o Gráfico 22 e avaliar o resultado do percentual dos indicadores do Relacionamento dos Respondentes quanto ao Convívio Social com os Amigos, possui indicadores positivos, tanto o Bom, quanto o Excelente, sendo 48% (quarenta e oito), para os respondentes que constataram o tipo de relacionamento como o convívio Excelente, e 37% (trinta e sete), como o convívio Bom, o que respectivamente, correspondem a 27 e 21 colaboradores da amostra.

Embora, não se deva descartar a preocupação com os respondentes que assinalaramas opções deste Indicador da Qualidade do Relacionamento, do Convívio Social com os Amigos, como ruim e péssimo, o que corresponderam a 11% (onze), como ruim e 4% (quatro), como péssimo, o que significam, respectivamente, 6 (seis) e 2 (dois) colaboradores da amostra. O segundo Tipo de Relacionamento da questão 10, buscou verificar qual o percentualdo resultado da análise da coleta de dados do Indicador da Qualidade do Relacionamento dos Respondentes no Convívio Social com suas Famílias. O resultado da análise gerou o percentual, conforme demonstração do Gráfico

23, a seguir:

Gráfico 23 - Indicador da Qualidade do Relacionamento, do Convívio Social com a Família.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

A avaliação do resultado dos percentuais gerados pela coleta de dados, para o se verificar o Indicador do Relacionamento dos respondentes no Convívio Social com a Família, identificou-se a resposta de dois indicadores positivos, tanto o Bom, quanto o Excelente, com um alto percentual de 48% (quarenta e oito), para os respondentes que apontaram para o tipo de relacionamento com o convívio Excelente, e 32% (trinta e dois), como o convívio Bom, o que respectivamente, correspondem a 27 (vinte e sete) e 18 (dezoito), colaboradores da amostra. Mas, é preciso atenção para o resultado das respostas negativas, que significou um percentual de 13% (treze), para os indicadores acenados nas respostas, como o Ruim e 7% (sete), como o péssimo, o que respectivamente, refere-se a 7(sete) e 4(quatro), colaboradores da amostra.

#### **Bloco 4 - Questões Elaboradas com Base no Pressuposto Teórico da Pesquisa/ Efeitos que Afetam a Saúde Mental Saúde Mental, voltado à Satisfação com o Trabalho)**

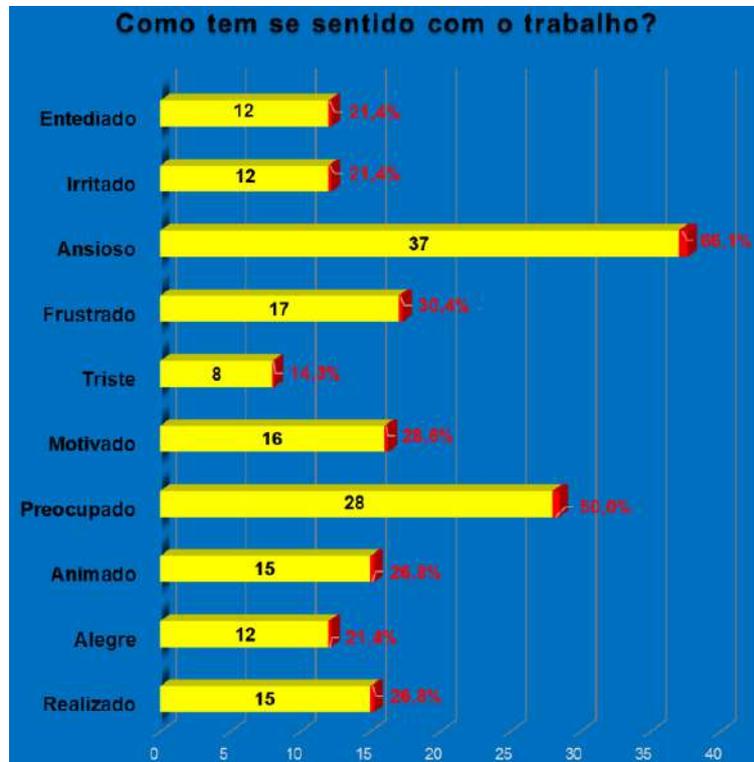
O Bloco 4 do Questionário, foi composto apenas por duas questões, sendo que diferente do que foi visto até este ponto da Pesquisa, neste Bloco não há índices, nem indicadores para medir a Qualidade.

As questões são as 11 e 12, ambas, com o propósito de entender qual seria a Satisfação dos respondentes, no ambiente de Trabalho, de acordo com os efeitos causados pelo impacto dos sentimentos que influenciam o desempenho do colaborador.

Estas duas questões foram estruturas de formas distintas, a primeira questão objetiva, que versava sobre os sentimentos dos respondentes com relação ao trabalho, com a opção de marcar-se mais de uma alternativa, e a segunda questão, uma pergunta aberta, onde os respondentes poderiam expor outros sentimentos com relação ao trabalho, que não tivessem sido contemplados, na pergunta anterior.

Desta forma, o Bloco 4, é iniciado com a questão objetiva, de número 11 do questionário, buscando entender quais seriam os sentimentos dos colaboradores, com relação ao Trabalho. A análise dos dados coletados, representa Os Sentimentos Apontados pelos Colaboradores com Relação ao Trabalho, conforme o Gráfico 24, a seguir:

Gráfico 24 - Sentimentos Apontados pelos Colaboradores com Relação ao Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

O resultado percebido, a partir da análise dos dados, compilados no Gráfico 24, remetem à classificação das respostas, conforme a percepção dos sentimentos dos Trabalhadores, da seguinte forma:

- Os 12 (doze) dos respondentes que representaram a fatia de 21,4% (vinte e um, quatro), da Amostra Total de 56 (cinquenta e seis) respondentes, se declararam Entediados com o Trabalho;
- Uma fatia de mesmo percentual e número de respondentes, como a anterior, assinalam que se sentiam, Alegres e Irritados;
- Os 8 (oito), dos respondentes que representaram a fatia de 14,3% (quatorze, três), sentem-se Tristes;
- Os 15 (quinze), dos respondentes que representaram a fatia de 26,8% (vinte e seis, oito), sentem-se Animados;
- Os 15 (quinze), dos respondentes que representaram a fatia de 26,8% (vinte e seis, oito), sentem-se Realizados;
- Os 16 (dezesesseis), dos respondentes que representaram a fatia de 28,6% (vinte e oito,

seis), Motivados;

Os 17 (dezesete), dos respondentes que representaram a fatia de 30,4% (trinta, quatro), sentem-se Frustrados;

Os 28 (vinte e oito), dos respondentes que representaram a fatia de 50% (cinquenta), sentem-se Preocupados e,

Os 37 (trinta e sete), dos respondentes que representaram a fatia de 66,1% (sessenta e seis, ), sentem-se Ansiosos.

A segunda questão do Bloco 4, e a de números 12 do questionário, complementam a questão 11, que foi uma pergunta estruturada, que se configura como uma pergunta aberta para que os respondentes pudessem declarar como se sentem no trabalho, com sentimentos não elencados nas opções anteriormente apresentadas. A pergunta foi colocada de maneira “não obrigatória” – resposta opcional.

As respostas dos colaboradores que optaram por responder a pergunta, não foram compiladas em forma de gráfico, mas como um item a mais que pudesse fornecer os indicadores de sentimentos que fornecesse mais subsídios para que se possa chamar a atenção das organizações, quanto ao planejamento de estratégias para minimizar os efeitos causados pelos impactos que desequilibram a Saúde mentas dos Colaboradores. O resultado adquirido nesta pergunta, apresenta-se da seguinte forma, considerandoos 56 (cinquenta e seis) respondentes da amostra desta Pesquisa. Os 13 (treze) respondentes que representaram a fatia de 23% (vinte e três), elencaram os seguintes os seguintes sentimentos:

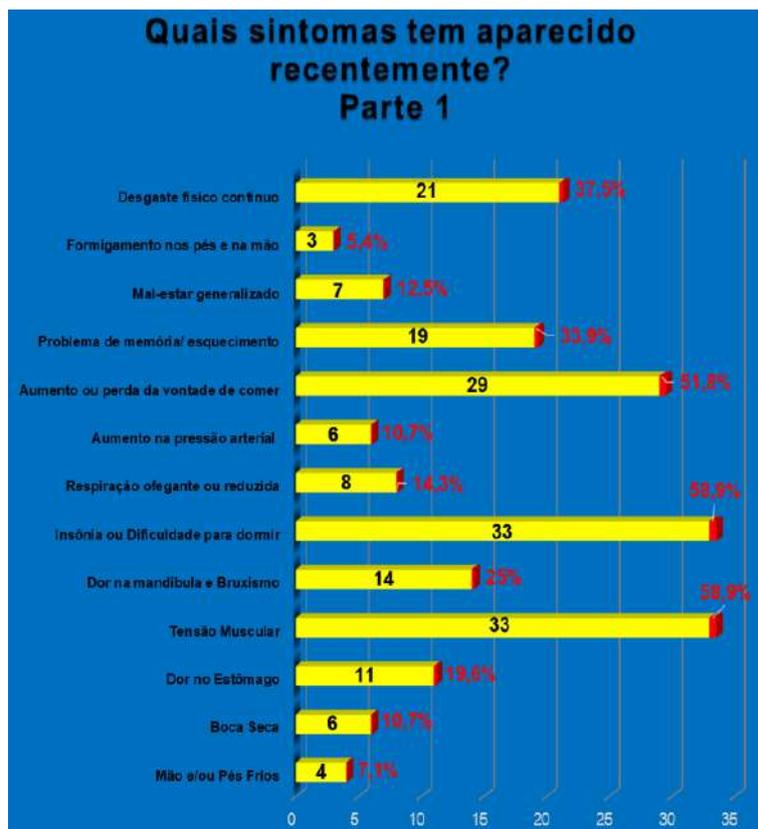
- Aumento do estresse;
- Depressão,
- Traumas por Assédios,
- Insatisfação com a falta de crescimento na carreira;
- Desmotivação;
- Desânimo;
- Exaustão, e
- Falta de Perspectiva, desta opção, a palavra predominante na maioria das respostas foi Desânimo.

**Bloco 5 - Questão Elaborada com Base no Pressuposto Teórico da Pesquisa/ Efeitos que Afetam a Saúde Mental Saúde Mental, voltado aos Indicadores de Sintomas que Causam Desequilíbrio na Saúde Mental no Trabalho)**

Este Bloco, o último do questionário aplicado, foi composto por apenas uma pergunta, a de número 13, que do mesmo modo que foi estruturada a pergunta de número 11 do Bloco 4, que completou os sentimentos, não declarados anteriormente, desta vez, buscou-se analisar as respostas dos colaboradores, para conhecer e alcançar o entendimento de quais são os Indicadores dos Sintomas que são os responsáveis por debilitar a Saúde Mental dos Trabalhadores nas organizações em todos os segmentos dos negócios a partir do objeto desta Pesquisa.

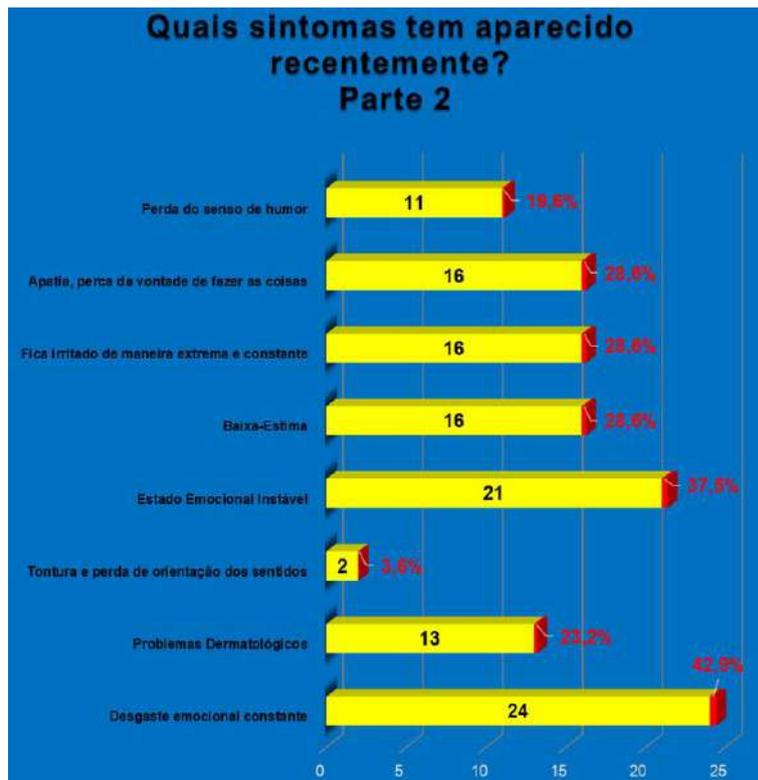
A pergunta foi estruturada, contendo a informação de que o colaborador respondesse quais dos sintomas elencados na questão, podendo assinalar quantas opções desejassem, indicando estes sintomas com relação à sua própria condição de Saúde Mental no Trabalho. Foram elencados um total de 21(vinte e um) sintomas, conforme representação, de acordo com os Gráficos 25 e 26, a seguir:

Gráfico 25 - Quais os Sintomas têm Aparecido recentemente em sua Saúde Mental no Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

Gráfico 26 – Sintomas que têm Aparecido recentemente em sua Saúde Mental no Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo Autor desta Pesquisa, 2022.

A partir da análise dos dados compilados nos Gráficos 25 e 26, nota-se que os sintomas assinalados em ordem decrescente pelos respondentes, considerando-se a maior ou menor frequência de ocorrência, foram organizados da seguinte forma:

- Tensão Muscular;
- Insônia ou Dificuldades para Dormir;
- Aumento ou Perda da Vontade de Comer;
- Desgaste Emocional Constante;
- Desgaste Físico Contínuo;
- Estado Emocional Instável;
- Problema de Memória/Esquecimento;
- Apatia/Perda de Vontade de Fazer as Coisas;
- Fica Irritado de Maneira Extrema e Constante;
- Baixa-Estima;
- Dor na Mandíbula e Bruxismo;
- Problemas Dermatológicos;
- Dor no Estômago;

- Perda do Senso de Humor;
- Respiração Ofegante ou Reduzida;
- Mal-Estar Generalizado;
- Aumento da Pressão Arterial;
- Boca Seca;
- Mão e/ou Pés-Frios;
- Formigamento nos Pés e/ou Mãos;
- Tontura e Perda da Orientação dos Sentidos;

Os percentuais e números de respondentes que identificaram cada Sintoma, na ordem decrescente, como mencionado no parágrafo anterior, foram organizados da seguinte forma:

- 58,9% (cinquenta e oito, nove) equivalentes a 33(trinta e três) Respondentes;
- 58,9% (cinquenta e oito, nove) equivalentes a 33(trinta e três) Respondentes;
- 51,8% (cinquenta e um, oito) equivalentes a 29(vinte e nove) Respondentes;
- 42,9% (quarenta e dois, nove) equivalentes a 24 (vinte e quatro) Respondentes;
- 37,5% (trinta e sete, cinco) equivalentes a 21 (vinte e um) Respondentes;
- 37,5% (trinta e sete, cinco) equivalentes a 21 (vinte e um) Respondentes;
- 33,9% (trinta e três, nove) equivalentes a 19 (dezenove) Respondentes;
- 28,6% (vinte e oito, seis) equivalentes a 16 (dezesesseis) Respondentes;
- 28,6% (vinte e oito, seis) equivalentes a 16 (dezesesseis) Respondentes;
- 28,6% (vinte e oito, seis) equivalentes a 16 (dezesesseis) Respondentes;
- 25% (vinte e cinco) equivalentes a 14(quatorze) Respondentes;
- 23,2% (vinte e três, dois) equivalentes a 13 (treze) Respondentes;
- 19,6% (dezenove, seis) equivalentes a 11 (onze) Respondentes;
- 19,6% (dezenove, seis) equivalentes a 11 (onze) Respondentes;
- 14,3% (quatorze, três) equivalentes a 8 (oito) Respondentes;
- 12,5% (doze, cinco) equivalentes a 7 (sete) Respondentes;
- 10,7% (dez, sete) equivalentes a 6 (seis) Respondentes;
- 10,7% (dez, sete) equivalentes a 6 (seis) Respondentes;
- 7,1% (sete, um) equivalentes a 4 (quatro) Respondentes;

- 5,4% (cinco, quatro) equivalentes a 3 (três) Respondentes;
- 3,6% (três e seis) equivalentes a 2 (dois) Respondentes;

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Análise dos Resultados da compilação dos dados, fornecidos pela amostra de 56 (cinquenta e seis) respondentes, das Empresas X e Y, para se atender às inquietações propostas por esta Pesquisa, buscou as respostas para o entendimento dos fatores que impactam na Saúde Mental dos seus colaboradores.

Embora estas empresas, objeto desta Pesquisa, sejam de segmentos distintos, pretende-se que estas respostas alcançadas a partir desta análise, com a identificação dos indicadores dos níveis de impacto dos fatores que se transformam em agentes estressores e tornam-se, os principais causadores do Desequilíbrio da Saúde Mental que interferem no desempenho destes colaboradores, contribuam com estas empresas foco da Pesquisa e com as demais organizações de todos os tipos de negócios. Esta análise forneceu subsídios para a percepção de que o estresse se apresenta dos níveis mais baixos, dos altos níveis e ainda, dos níveis denominados de “Estresse Preocupantes”, que são o Estresse Intenso e o Estresse Extremo.

Os resultados, a partir da leitura dos gráficos, remetem a uma situação de atenção e preocupação dos colaboradores com o surgimento dos sintomas dos níveis de estresse apresentados a partir, inicialmente da Demanda da Quantidade de Tarefas a Serem Cumpridas e o Tempo de Realização destas Tarefas, que demonstram uma correlação, devido a ambas possuírem o somatório dos Níveis Preocupantes do Estresse (Estresse Intenso e Estresse Extremo), maiores do que 50% (cinquenta), pois, quando há uma sobrecarga de estresse e um tempo muito curto para a execução dessa grande demanda de tarefas, isto pode ocasionar fatores que levam os colaboradores ao Aparecimento dos Sintomas do Estresse Crítico.

A atenção e preocupação destes colaboradores, precisam serem levadas em conta pelas organizações, como uma necessidade da criação de estratégias que possibilitem mecanismos de controle para se evitar que estes, alcancem os níveis de estresses mais altos, cada vez que houver uma gama maior de trabalho. Esta pesquisa aponta dentre as estratégias que devem ser buscadas, que uma delas precisa cuidar da administração do tempo que é estabelecido para a execução das tarefas. O tempo determinado por ambas as empresas, foi insuficiente, gerando um efeito que se tornou um agente estressor para a maioria dos colaboradores. Caso não haja como aumentar o tempo para a execução das tarefas, há ainda uma opção da implementação de melhorias no processo de gerenciamento da distribuição das tarefas, para que se evite uma carga excessiva devido a quantidade de atividades distribuídas para cada colaborador.

Ainda com relação à análise dos resultados, o nível do item Liberdade de Execução e Decisão das Tarefas, quanto aos níveis mais preocupantes do estresse, levam à percepção de que o percentual apresentado, comparado ao somatório dos níveis de preocupação com a alta

demanda de tarefas, e o somatório do Tempo de Execução das Tarefas, excedem à uma condição ideal, visto que estes ocupam juntos, em seus respectivos gráficos (10 e 9), mais de 50% (cinquenta), e a Liberdade e Execução das Tarefas, somados, ocupam 28% (vinte e oito), que embora não se descarte a possibilidade de melhoria, não se enquadram em patamares considerados emergenciais e preocupantes, quanto aos níveis de estresse.

Quanto a Infraestrutura do Local de Trabalho, observa-se que o somatório dos níveis preocupantes é de 25% (vinte e cinco), o que não se constitui como um efeito causador de alto nível de estresse, que da mesma forma, embora importante e sempre necessário que se busque melhorias, este percentual não se enquadra, no patamar dos níveis preocupantes de efeitos causadores de estresse com altos percentuais.

No quesito Excesso/Ausência de Treinamento, os níveis preocupantes de estresse somados, atingiram 31% (trinta e um), que embora não tenha alcançado um terço do total, é próximo a isto, o que requer uma certa atenção, mesmo que sem tanta urgência, mas necessária, e não tão tardia, para que as empresas busquem soluções para tornar os treinamentos mais produtivos e necessários, sendo estrategicamente direcionados aos mais interessados, e aos que executam as tarefas relacionadas ao setor, o que, desde que haja o planejamento efetivo, além de combater os efeitos causadores do estresse, se tornará uma forma de diminuir os custos com os treinamentos desperdiçados.

Entretanto, para as empresas que não se preocuparem em fornecer Treinamento & Desenvolvimento dos colaboradores, estas vão necessitar de medidas estratégicas, não apenas, para beneficiar os colaboradores, mas, para atender às necessidades mais urgentes da própria empresa, que precisará preparar a competência de seus colaboradores, a partir de treinamentos voltados para às necessidades mais urgentes, tornando os profissionais mais produtivos, desta forma, auxiliando no combate ao estresse, diminuindo também, a insatisfação do trabalhador e inclusive, estimulando a produtividade destes colaboradores e da empresa e evitando o *Turnover*.

Ao tratar-se do Tempo de Descanso do Trabalho, embora com um resultado de percentual abaixo de 50% (cinquenta), o somatório do nível causador de estresse utilizado na análise, esteja acima de 40% (quarenta), ou seja, com 43% (quarenta e três), o que significa um terço do gráfico, então necessita-se de uma certa atenção, buscando a melhoria do problema. Uma boa alternativa seria a criação de pequenos intervalos, que certamente se tornaria em mais uma opção de controle ou prevenção do estresse.

É necessário também, atenção das empresas quanto à preocupação com as Condições Financeiras fornecidas, pois, embora os níveis dos efeitos estressores estejam abaixo de 40% (quarenta) e maior do que 33% (trinta e três), o que significa um terço do gráfico, mesmo sendo estes, os salários combinados, somados aos auxílios, o resultado mostrou um percentual dos Níveis Preocupantes do Estresse, em 39% (trinta e nove), o que precisa ser encarado pelas empresas de que os melhores salários e auxílios, mais justos, poderiam ajudar a combater este problema.

Quanto a Qualidade do Plano de Saúde da Empresa, Inter-Relacionamento com a Equipe, e Inter-Relacionamento com a Liderança e Gestores, nota-se que respectivamente, os níveis preocupantes do estresse, somam 18% (dezoito), 11% (onze), e 20% (vinte), o que se estabelecem como percentuais que não são tão altos, e que não se enquadram em patamares que exigem urgência, mas, que não deve ser ignorada pelas empresas, a busca de melhorias para estes itens. Com um Plano de Saúde de Qualidade, mais abrangente e um melhor relacionamento entre os colaboradores e entre suas respectivas lideranças e gestores, estas alternativas minimizariam os efeitos dos agentes estressores.

Após estas atividades e seus níveis geradores de estresse, fez-se necessário saber o resultado da Qualidade do Relacionamento entre Colaboradores e os Aspectos Pessoais e Profissionais da sua Vida, o que gerou na análise resultados negativos pequenos no caso do Relacionamento com Colaboradores do Mesmo Setor, que somando os índices do Relacionamento Ruim e Péssimo, estes tiveram um somatório total de 9% (nove), enquanto o Relacionamento com Colaboradores de Outro Setor, teve um aumento de 20% (vinte), o que pode ser avaliado como baixo, mas, que se for observado o processo de comunicação, se está sendo executado de forma efetiva, talvez encontre-se a solução para se resolver a resposta com relação à falta de compromisso dos colaboradores, entre outros aspectos.

Quanto ao Relacionamento com a Liderança e Chefes Imediatos do Setor que Trabalha, houve um aumento para 22% (vinte e dois), nas respostas negativas, embora represente um percentual pequeno, ao se considerar o ponto de vista de que acima de 33% (trinta e três), ser algo que exige atenção e a partir de 50% (cinquenta), algo a ficar preocupado, os 22% (vinte e dois), ainda assim, como qualquer percentual pequeno, faz-se necessário, mesmo que não de maneira tão urgente, é preciso entender que as melhorias precisam ser implementadas, considerando que é preciso investigar quais são as adversidades e os obstáculos que prejudicam o Relacionamento destes Colaboradores com a Liderança ou Chefia do Setor.

Ao sair do item que avaliou o aspecto profissional e focando no Nível de Qualidade do Relacionamento no âmbito Pessoal, percebe-se que 15% (quinze), emitiram respostas negativas quanto ao Relacionamento com Amigos, e 20% (vinte), em Relação a Família, o que indica que nem todos os problemas e o nível de estresse existente no ambiente do trabalho seja unicamente causado pelo trabalho, podendo ter sido influenciados por fatores externos e que uma forma de auxiliar os colaboradores a participarem de terapias fornecidas pelas empresas ou pelo Plano de Saúde (e se o Plano de Saúde for melhorado – ainda melhor), esta alternativa ser uma forma auxiliar no combate e prevenção do estresse, pensando também em formas de produzir um diferencial a mais para o aproveitamento do Tempo de Descanso, como uma espécie de espaço de ambiência, com poltronas confortáveis, jogos ou coisas relacionadas a provocar um sentimento de aconchego e acolhimento das empresas, mostrando preocupação e comprometimento com seus colaboradores.

Outro ponto abordado, focado em como os Colaboradores sentem-se no Trabalho, eos

Indicadores de Sintomas aparentes e percebidos pelos colaboradores na sua Condição de Saúde, tanto Física, quanto Mental, as abordagens levaram a resultados com respostas negativas, 66,1% (sessenta e seis, um) dos respondentes, sentem-se Ansiosos, 21,4% (vinte e um, quatro), sentem-se Irritados e Estressados, 30,4% (trinta, quatro), sentem-se Frustrados, 14,3% (quatorze, três), sentem-se Tristes e 50% (cinquenta), sentem-se Preocupados.

Quanto as respostas positivas, nenhuma das opções teve mais do que 50% (cinquenta), assinalado, mesmo que nesta pergunta, os respondentes tivessem a opção de marcar quantas opções quisessem, o que foi possível para a pesquisa verificar o indicador da incidência dos Sentimentos Negativos Predominantes, o que resulta na necessidade do quanto se deve ter atenção a esta questão e qual o nível de urgência para se procurar entender o que causou tanta Insatisfação e Sentimentos Negativos. Com as repostas das demais perguntas é possível encontrar-se evidências que levem à alternativas e encontrar meios de aumentar a Satisfação e demais Sentimentos Positivos demonstrados pelos Colaboradores.

Ainda sobre os Sentimentos, na pergunta aberta, que tratava de sentimentos que não foram elencados na pergunta anterior, ao analisar-se as 12 (doze) respostas da Amostra, o que representou um percentual de 21,4% (vinte e um, quatro) de colaboradores que acrescentaram outros sentimentos. Deste percentual, os sentimentos mais predominantes foram negativos, mais uma vez - a Desmotivação foi o mais comentado, o Cansaço com Sobrecarga em Segundo Lugar, e em Terceiro Lugar, diversos outros sentimentos que tiveram uma resposta positiva quanto a serem reconhecidos como agentes causadores de estresse - Negligências com Colaboradores, Depressão, e até casos sérios como Assédios Morais, que também se apresentam como são agentes graves de causadores de Depressão, Estresse e Problemas Relacionados ao Desequilíbrio da Saúde Mental.

Esta Análise leva à constatação de que existe a necessidade e em alguns níveis, a de encontrar-se estratégias de melhorarias para cuidar dos sentimentos dos colaboradores e estas ações e decisões precisam ser entendidas pelas empresas como de suas responsabilidades, da Gestão como um todo e de suas Lideranças Estratégicas, das Chefias Imediatas de cada setor, a fim de valorizar o papel do colaborador, para que se sinta como um trabalhador cada vez mais respeitado, acolhido e tratado como ser humano e não apenas como uma ferramenta que proporcione capital financeiro para as empresas.

A última pergunta da Pesquisa, tratou de abordar os Sintomas Físicos e Mentais que poderiam estar ocorrendo ou sendo percebidos como Sintomas Iniciais geradores de Estresse nos Colaboradores. O resultado alcançado, apresentou um percentual de mais de 50% (cinquenta), dos colaboradores que declararam apresentarem os Sintomas como Indicadores de geradores de estresse, que são: Insônia ou Dificuldade de Dormir, Tensão Muscular, Aumento ou Perda da Vontade de Comer.

Na sequência, com mais de 40% (quarenta), declararam os Sintomas como:

- Desgaste Emocional Constante. E com mais de 30% (trinta), os Sintomas:

□ Estado Emocional Instável, Problema de Memória/Esquecimento, e Desgaste Físico Contínuo.

A partir desta Análise, percebe-se que, não é indicado subestimar, descartar, apenas atenuar ou combater os sintomas que apresentem um percentual menor do que 30% (trinta), dos colaboradores que declararam o surgimento de sintomas, embora a relevância e maior urgência, seja atuar na implementação de estratégias para solucionar estes sintomas apresentados, que podem, inclusive, surgir tanto provocados pelos efeitos de fatores externos, mas, que em especial, são aqueles gerados devido aos problemas relacionados ao Tempo de Descanso no Trabalho, Excesso de Cargas de Tarefas (Demanda de Tarefas), Tempo Curto de Execução das Tarefas, Condições Financeiras e Plano de Saúde, necessitam de uma certa atenção, além dos Excessos e Ausência de Treinamento & Desenvolvimento etodas as Atividades relacionadas na Pesquisa.

Desta forma, constata-se que os resultados desta Pesquisa, ratificam que é preciso buscar alternativas que contribuam para a solução dos problemas que causam o desequilíbrio na Saúde Mental dos Trabalhadores, o que trará benefícios, não apenas aos colaboradores, mas, às empresas, que não terão que se preocupar futuramente com o *Turnover*, indenizações devido a colaboradores incapacitados, processos trabalhistas em casos mais graves, e a falta de produtividade, o que impacta financeiramente, à saúde econômica das organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação do mundo com o incentivo da tecnologia, a evolução digital das ferramentas gerenciais, cada vez mais ágeis e estratégicas, a velocidade da informação, ainda não alcançou uma contribuição efetiva quando o assunto aborda as inquietações dos conflitos que se desenvolvem no comportamento do indivíduo nas representações dos papéis que desempenha no dia a dia. Quando se trata do indivíduo e das relações de trabalho estas inquietações são mais complexas e exigem muito mais das respostas emocionais para as quais este indivíduo está preparado. A reflexão sobre esta questão, transformou-se no interesse em pesquisar este tema complexo, mas, importante se for avaliada a sua relevância quanto à contribuição para os trabalhadores e para as organizações que refletirem sobre os resultados apontados pela análise dos dados da amostra avaliada.

O objetivo da Pesquisa é a apresentação de proposta para fomentar o interesse das organizações à busca estratégias que levem à implementação de ações que possam combater os fatores estressores e os efeitos causados pelos mesmos. Estes efeitos na em sua maioria são mascarados como se fosse uma reação passageira como o resultado de um dia de trabalho difícil, mas, o conhecimento científico comprova que estresse é “a porta de entrada” para se seguir um trajeto que se não houver desvio, levará o trabalhador à doença mental.

Para a coleta de dados a Pesquisa contou como objeto, a contribuição de duas Empresas (X e Y), Organizações de Negócios Distintos, ambas do Segmento de Serviços (*Facilities*) e a outra

também do Segmento de Serviços, mas, em Negócios de Tecnologia (*StartUp*). A partir da investigação dos efeitos mais comuns, classificados como agentes estressores que desequilibram a Saúde Mental do Trabalhador e causam prejuízos às organizações com a queda da produtividade, também causam impactos negativos, tanto na vida social, quanto nas relações com a família.

O foco da Pesquisa não era o de apontar quais seriam as estratégias utilizadas pelas organizações, mas, principalmente aguçar o interesse para que as organizações busquem as estratégias contemporâneas adequadas, que percebessem que erros cometidos na condução da gestão dos processos das atividades de trabalho, é um dos indicadores que confirmam que não podem se eximir da responsabilidade de buscar as soluções.

Os resultados alcançados apontam os Indicadores dos Níveis de Estresse, definem os Sintomas presentes em situações que são classificadas pela OMS, como pertencentes aos Quadros de Saúde Mental Debitada, e apresentam os Indicadores dos Níveis dos Fatores Estressores apontados pela Pesquisa, no âmbito social, identificados em maioria, com altos índices de Estresse Preocupante (Indicador), o que é um alerta de que a Organização é obrigada a intervir, através de melhorias na infraestrutura, nos benefícios e salários oferecidos aos colaboradores, na comunicação entre as equipes e lideranças, no gerenciamento do tempo das tarefas e da quantidade de tarefas impostas, e no tempo de descanso necessário ao trabalhadores durante o desempenho das atividades.

É importante abordar, que a Pesquisa não englobou todos os sintomas relacionados à Saúde Mental como um todo, devido ao foco na referência do objeto da Pesquisa que a limitava aos Quadros de Saúde Mental, causados pelas atividades laborais. Vale enfatizar, que além dos prejuízos comprovados na amostra da Pesquisa, os impactos negativos dos agentes estressores ao Mercado de Trabalho como um todo, são significativos.

Um Estudo de 2016, concluiu que a estimativa mundial dos efeitos da Depressão e Distúrbios de Ansiedade, geram um prejuízo anual de 1, 15 (um, quinze) trilhões de dólares e que deste valor de, 595 (quinhentos e noventa e cinco) milhões, o equivalente a 36% (trinta e seis), deste prejuízo, são relativos aos dias não trabalhados, ou seja, a cada ano que passa praticamente, perde-se 13 (treze) milhões de anos que são perdidos em dias não trabalhados, o que significa que a cada ano, 4,7 (quatro, sete) bilhões de dias são perdidos, devido aos efeitos causados pelos Agentes Estressores (CHISHOLM, *et al.*, 2016).

O custo estimado na Europa, relacionado ao trabalho, relativos à Depressão é de 617 (seiscentos e dezessete) milhões de Euros por ano, para os empregadores, os custos entre o absenteísmo e o presenteísmo (o trabalhador vai ao posto de trabalho, mas, não tem a capacidade para produzir), são 272 (duzentos e setenta e dois) bilhões de Euros. Os valores de perda em produtividade são calculados em 242 (duzentos e quarenta e dois) bilhões de Euros, custos de benefícios por invalidez 39 (trinta e nove) milhões de Euros e os custos com a Saúde somam 63 (sessenta e três) bilhões de Euros (ILO, 2016).

Valorizando estes pontos com o devido peso que se precisa considerar para cada uma

buscando estratégias de GRH – Gestão de Recursos Humanos que tratem dos processos de comunicação, *feedbacks*, suporte, e fomentação de programas de melhoria da gestão da produção e da administração de conflitos dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, apresentam-se como possíveis alternativas, capazes de traçar um caminho para se prevenir, evitar o surgimento e minimizar os casos de problemas de Saúde Mental dos Colaboradores, já existentes nas organizações.

O resultado esperado por esta pesquisa é o de que se implemente estratégias para solucionar os casos de estresse percebidos, a insatisfação e os sintomas apresentados pelos colaboradores respondentes, os participantes e até os que receberam o questionário e não participaram por alguma razão. E que as pesquisas busquem cada vez mais estudos científicos para combater os agentes geradores de estresse e seus efeitos, que minam com a Saúde Mental dos Colaboradores em seu Ambiente de Trabalho.

Entende-se, que o conteúdo desta Pesquisa de Conclusão de Curso, poderá servir de embasamento para outros estudos e até como aprendizado às empresas que queiram combater o problema e não souberem por onde começar. Entretanto, não se deixa de reconhecer de que como todo conhecimento, faz-se necessário um aprofundamento, uma atualização sobre o tema, futuramente, atualizar a pesquisa com novos artigos para, se obter resultados mais contemporâneos, tanto para os futuros projetos que serão escritos pelo Autor deste Trabalho/Pesquisa Acadêmica, quanto para outros interessados no Tema.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Klayne Leite de *et al.* **Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia.** *Psicol. Cienc. Prof.*, Brasília , v. 22, n. 2, p. 22-29, Jun. 2002 .

ALBRECHT, Karl. **O Gerente e o Estresse: Faça O Stress Trabalhar Por Você.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988.

ANDERSON , AJ , KAPLAN , SA E VEGA , RP “O impacto do teletrabalho na experiência emocional: quando e para quem o teletrabalho melhora o bem-estar afetivo diário? ”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 24No.6, pp.882-897, DOI:10.1080/1359432x.2014.966086, 2014.

ANDRADE, S. *Estresse Ocupacional: Estudo em Uma Fábrica de Confecção de Moda Íntima Feminina.* **Journal of Physical Therapy Science**, v. 9, n. 1, p. 1–11, 2018.

AREIAS, M.E.Q. & COMANDULE, A. Q. **Transformações no mundo do trabalho: a inserção da Qualidade Total. Série Saúde Mental e Trabalho**, ORG. GUIMARÃES & GRUBITS vol.2. Casa do Psicólogo, 2004.

ASSUNÇÃO, A. A. *Uma Contribuição ao Debate Sobre as Relações Saúde e Trabalho. Ciência & Saúde Coletiva*, 8(4), 1005-1018. DOI: 10.1590/S1413-81232003000400022. 2003.

BÁRBARO, A. M., ROBAZZI, M. L. C. C., PEDRÃO, L. J., CYRILLO, R. M. Z., & SUAZO, S. V. V. *Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho: Revisão de literatura. SMAD. Revista Eletrônica Saúde Mental, Álcool e Drogas*, 5(2), 1-16. 2009.

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. **Burnout: Quando o Trabalho Ameaça a Saúde do Trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENTLEY, T., TEO, S. , MCLEOD , L. , TAN , F. , BOSUA , R. E GLOET , M. “O papel do suporte organizacional no bem-estar do teletrabalhador: um sistema sociotécnicoabordagem”. **Ergonomia Aplicada**, Vol. 52, pp.207-215, DOI:10.1016/j.apergo.2015.07.019. 2016.

BENZEVAL, M., BOOKER, C. E BURTON, J. “*Understanding Society COVID-19 survey. Nota Informativa de Abril: Saúde e Cuidado*”. **Understanding Society Working Paper No11/2020,ISER, University of Essex**. 2020.

BLOOMBERG.[www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/working-from-home-in-covid-era-significa-mais-três-horas-no-trabalho](http://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/working-from-home-in-covid-era-significa-mais-três-horas-no-trabalho). Disponível. Acesso em 13.01.2022.

BRASIL, M. D. S. *et al.* **Doenças Relacionadas ao Trabalho**. [s.l: s.n.]. v. 67.2021.

BRESLAU N. **Epidemiologic Studies of Trauma, Posttraumatic Stress Disorder, and Other Psychiatric Disorders**. *Can J, Psychiatry*.47:923-9. 2002.

BURRELL , DN. “*Compreendendo as Complexidades da Gestão de Talentos de Equipes de Segurança Cibernética Remota nos Ecosistemas Organizacionais de Teletrabalho Induzido pela Covid-19*”, **Land Forces Academy Review**, Vol. 25No.3, pp.232-244, DOI:10,2478 / jangada-2020-0028. 2020.

CAMELO SHH, ANGERAMI ELS. *Sintomas de Estresse em Trabalhadores de Cinco Núcleos de Saúde da Família. Rev. Latinoam Enferm.* 12(1):14-21. 2004.

CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. **Riscos Psicossociais no Prabalho que PodemLevar ao Estresse: Uma Análise da Literatura**. *Ciência, Cuidado e Saúde*, v. 7, n. 2, p. 232–240, 2008.

CANOVA KR, PORTO JB. *O Impacto dos Valores Organizacionais no Estresse Ocupacional: um Estudo com Professores de Ensino Médio*. *Rev. Admin Mackenzie*. 11(5):4-31. 2010.

CARAYON P, SMITH MJ, HAIMS MC. “*Work Organization, Job Stress, and Work- Related Musculoskeletal Disorders*”. *Hum Factors*.41:644-663. 1999.

CARDOSO, H. F., FEIJÓ, M. R., & CAMARGO, M. L **O Papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na Prevenção dos Fatores Psicossociais de Risco**.In M. L. SCHMIDT (Org.), *Fatores Psicossociais e o Processo de Saúde/Doença no Trabalho – Aspectos Teóricos, Metodológicos e Preventivos*. São Paulo: FiloCzar.(no prelo). 2018.

CARLOTTO, M.S., & CÂMARA, S.G. **Análise da Produção Científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil**. *Psico – PUCRS*, 39(2), 152-158. 2008.

CARLOTTO, Mary Sandra. **A Síndrome de Burnout e o Trabalho Docente**. *Psicol.Estud.*, Maringá , v. 7, n. 1, p. 21-29, jun. 2002 .

CLOT, Y. **Le Travail à Coeur: pour En Finir Avec Les Risques Psychosociaux**. Paris: La Découverte, 2010.

CHISHOLM, *et al.* **Scaling-Up treatments of Depression and Anxiety: a Global Return on Investment Analysis**. *The Lancet Psychiatry*. Londres, v. 3, n. 5, p. 415 – 424. 2016.

CREDITAS@WORK Plataforma 100% Digital da América Latina. e-Book: **HR TRENDS – O NOVO RH em UM NOVO CENÁRIO**. <https://www.creditas.com/hr-trends>.Disponível. Acesso em: 07.01.2022.

DAVIS , MF E GREEN , J. **Três Horas Mais, o Dia de Trabalho Pandêmico Obliterou Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal**. Disponível. Acesso em: 03.02.2020.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo**. Brasília: Paralelo 15, v. 2. 2012.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**.São Paulo. Cortez-Oboré, 1992.

DELBONI, T. H. **Vencendo o Estresse: Como Melhorar as Relações de Trabalho para Viver Melhor**. São Paulo, Makro Books, 1997.

DO PRADO, C. E. P. *Estresse Ocupacional: Causas e Consequências*. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 286–289, 2016.

DOLAN, VL “O Isolamento do Corpo Docente Adjunto Online e Seu Impacto em seu Desempenho”, **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, Vol. 12No.2, pág. 62, doi:10.19173 / irrodl.v12i2.793. 2011.

DORIGO, J. N., & LIMA, M. E. A. **O Transtorno de Estresse Pós-Traumático nos Contextos de Trabalho: Reflexões em Torno de um Caso Clínico**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 10(1), 55-73. 2007.

FEINTZEIG, R. “O Vírus e o Trabalho: Quais São os Seus Direitos? ”. **Wall Street Journal**, 27 de março, p. R7. 2020.

FIGUEIRA, I.; MENDLOWICZ, M. “*Diagnosis of the Posttraumatic Stress Disorder | Diagnóstico do Transtorno de Estresse Pós-Traumático*”. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 25, n. SUPPL. 1, p. 12–16, 2003.

FONTANA, L. E PARTRIDGE, L “*Promoção da Saúde e Longevidade Através da Dieta: dos Organismos Modelo aos Humanos*”, **Cell**, Vol. 161No.1, pp.106-118, DOI:10.1016/j.cell.2015.02.020. 2015.

FOX, M. “**O Esgotamento do Trabalho Remoto está Crescendo Conforme a Pandemia se Estende. Veja Como Gerenciá-lo**”. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-01/excesso-de-trabalho-e-pandemia-podem-desencadear-sindrome-de-burnout>. Disponível. Acesso em: 08.08.2020.

FRIEDMAN MJ. **Post-Traumatic Stress Disorder - The Latest Assessment and Treatment Strategies**. Kansas: Compact Clinicals. 2002.

GABRIELE, P. **Uma Proposta de Metodologia de Engenharia de Custos Adequada à Realidade Brasileira: Uma Pesquisa Quali e Quanti no Setor da Construção Civil**. (Dissertação) - Mestrado em Engenharia da Produção – UFF - Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ., 2011.

GADINI, B.; JÚNIOR, E.; FEIJÓ, M. *Implicações do Transtorno de Estresse Pós- Traumático no Trabalho: Uma Revisão Bibliográfica Narrativa*. **Psicologia, SAÚDE & DOENÇAS**, v. 3, n. 3, p. 644–652. 2018.

GARROSA, H.E., BENEVIDES, P.A.M.T., MORENO, J.B., & GOZALEZ, J.L. **Prevenção e Intervenção na Síndrome de Burnout: Como Prevenir (ou Remediar) o Processo de Burnout**. In: Benevides, P.A.M.T. (Org). **Burnout: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-Estar do Trabalhador**. (pp. 224- 267). São Paulo: Editora Casa do Psicólogo. 2002.

GERAEDS, G. J.; KAMALSKI, J. **Bibliometrics comes of Age: an Interview with Wolfgang Glänzel**. *Research Trends*, n. 16, Mar. 2010. Entrevista concedida a Gert-Jan Geraeds e Judith

Kamalski. [http://www.researchtrends.com/wpcontent/uploads/2011/01/Research\\_Trends\\_Isue16.pdf](http://www.researchtrends.com/wpcontent/uploads/2011/01/Research_Trends_Isue16.pdf). Disponível. Acesso em: Nov. de 2011.

GIL-MONTE, PR. “*Influencia Del Género sobre El Proceso de Desarrollo Del Síndrome Quemarse por El Trabajo (Burnout) em Profissionais de Enfermería*”. **Psicologia em Estudo**, 2002.

GLÄNZEL, W. “*The Application of Characteristic Scores and Scales to the Evaluation and Ranking of Scientific Journals*.” **Journal of Information Science**, v. 37, n. 1, p. 40-48. <http://dx.DOI.org/10.1177/0165551510392316>, 2011.

GOLDEN, TD, VEIGA, JF E DINO, RN. “*O Impacto do Isolamento Profissional no Desempenho no Trabalho do Teletrabalhador e nas Intenções de Rotatividade: O Tempo Gasto em Teletrabalho, Interagindo Face a Face ou tendo Acesso a Tecnologias de Comunicação são Importantes?*” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93No.6, pp.1412- 1421, DOI:10,1037 / a0012722. 2008.

GUARIDO, Renata. “*A Medicalização do Sofrimento Psíquico: Considerações sobre o Curso Psiquiátrico e seus Efeitos na Educação*”. **Educação e Pesquisa, São Paulo**, v.33,n.1, p. 151-161, jan/abr. 2007.

HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. “*Estresse e Bem-Estar no Trabalho: uma Revisão de Literatura*”. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2721–2736, 2020.

INOCENTE, N.J. **Estresse Ocupacional: Origem, Conceitos, Relações e Aplicações nas Organizações e no Trabalho**. In: CHAMON; E. M. Q. O. *et al*. **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro. Brasport, 2007.

INTERNATIONAL LABOUR FORCE (ILO). **Workplace Stress: A collective challenge**.

<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/> Disponível. Acesso em: 14 de Fev.2021 Genebra, Suíça. ed\_protect/protrav/safework/documents/publication/wcms\_466547.pdf. 2016.

KAVÉ G. Avaliação Neuropsicológica no Sistema de Saúde Israelense: Uma Pesquisa de Profissionais. *Isr J Política de Saúde*. [PMC free article](#) ] [ [PubMed](#) ] [ [Google Scholar](#) ]. Disponível: Acesso em: Jun.2020.

KRISTENSEN, T.S., BORRITZ, M., VILLADSEN, E., & CHRISTENSEN, K.B. “The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of Burnout.” *Work & Stress*, 19(3), 192-207. 2005.

LACOVIDES, A., FOUNTOULAKIS, K. N., KAPRINIS, S.T., & KAPRINIS, G. “The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression.” *Journal of Affective Disorders*, 75(3), 209-221. 2003.

LADEIRA, M. B. *O Processo de Stress Ocupacional e a Psicopatologia do Trabalho*. *Revista de Administração*, p. 64-74, 1996.

LAZARUS RS. “*Stress and Emotion: a new Synthesis*” *New York. Springe*, 1999.

LELIS, Cheila Maíra et al . *Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho em Profissionais de Enfermagem: Revisão Integrativa da Literatura*. *Acta Paul. Enferm.*, SãoPaulo ,v. 25, n. 3, p. 477-482, 2012 .

LEWIS, M. E.; LEWIS, H. R. **Fenômenos Psicossomáticos: até que Ponto as Emoções podem Afetar a Saúde**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1988.

LIPP MEN. **Stress: Conceitos Básicos**. In: **Lipp MEN. Pesquisa sobre Estresse no Brasil: Saúde, Ocupações e Grupos de Risco**. Campinas: Papyrus. p.17-23, 1996.

LIPP, M. (Org.). **O Stress Está Dentro de Você**. 4ª Ed. São Paulo. Contexto, 2000.

LIPP, M. **Mecanismos Neurofisiológicos do Estresse: Teoria e Aplicações Clínicas**. SãoPaulo. Casa do Psicólogo, 2003.

LIPP, M. N., & ROCHA J. C. **Stress, Hipertensão Arterial e Qualidade de Vida: Um Guia de Tratamento ao Hipertenso**. Campinas: Papyrus, 1994.

LUNDIM T, LOTFI M. *Posttraumatic Stress Disorder in DSM-III-R, DSM-IV e ICD: a Comparison and Evaluation of the Significance of the Respective Diagnostic Criteria*. *Nord J. Psychiatry*. 50:11-5.1996.

MAGNAGO, Tânia Solange Bosi de Souza. LISBOA, Márcia Tereza Luz. GRIEP, Rosane Harter. *Estresse, Aspectos Psicossociais do Trabalho e Distúrbios Musculoesqueléticos em Trabalhadores de Enfermagem*. **Revista de Enfermagem. UERJ**, Rio de Janeiro, 2009.

MASLACH C, SCHAUFELI WB, LEITER MP. *Job Burnout*. **Annu Ver. Psychol**. 52:397-422.19, 2001.

MASLACH, C., & JACKSON, S.E. *Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS)*. In: **Maslach C, Jackson SE, Leiter MP. MBI Manual**. 3ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.

MELO, L. P.DE, & CARLOTTO, M. S. **Programa de Prevenção para Manejo de Estresse e Síndrome de Burnout para Bombeiros: Relato de Experiência de uma Intervenção**. *Estudos de Psicologia*. Natal. 22(1), 99-108, 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar**. Brasília: MEC/INEP/DEED, 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL, & ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE NO BRASIL. **Doenças Relacionadas ao Trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde**. In *Série A Normas e Manuais Técnicos* (Vol. 114). Ministério da Saúde do Brasil, 2001.

MOORE LJ, BOEHNLEIN JK. *Posttraumatic Stress Disorder, Depression, and Somatic Symptoms in U.S. Mien Patients*. *J. Nerv Ment Dis*. 179:728-33, 1991.

MORENO, F. N., GIL, G.P., HADDAD, M.DO C.L., & VANNUCHI, M.T.O. *Estratégias e Intervenções no Enfrentamento da Síndrome de Burnout*. **Revista Enfermagem. UERJ**, 19(1), 140-5, 2011.

MOSS, M., GOOD, V.S., GOZAL, D., KLEINPELL, R., & SESSLER, C.N. "An Official Critical Care Societies Collaborative Statement: Burnout Syndrome in Critical Care HealthCare Professionals: A Call for Action". **American Journal of Critical Care**, 44(7), 1414–1421, 2016.

MURALI, V. E OYEBODE, F. “Pobreza, Desigualdade Social e Saúde Mental”. *Advances in Psychiatric Treatment*. Vol. 10No.3, pp.216-224, DOI:10,1192 / apt.10.3.216, 2004.

MURTA, S.G. & TRÓCCOLI, B.T. **Stress Ocupacional em Bombeiros: Efeitos de Intervenção Baseada em Avaliação de Necessidades**. Estudos de Psicologia (Campinas),24(1), 41-51, 2007.

NEVES, M. Y.; BRITO, J.; ATHAYDE, M. **Mobilização das Professoras por Saúde**. In: GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. **Saúde Mental no Trabalho: da Teoria à Prática**. São Paulo: Rocap. 248-270 , 2010.

ONKEN-MENKE, G., NUESCH, S. E KROLL, C. “Você está Atraído? Você Permanece? Evidência Meta-Analítica sobre Práticas de Trabalho Flexíveis”, *Business Research*, Vol.11No.2, pp.239-277, DOI:10,1007 / s40685-017-0059-6, 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE [OMS]. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – CID-11 [Internet]**. Brasília, DF: OMS/DATASUS; 2008. [citado 10 jun. 2018].

PASCHOAL T. **Relação dos Valores do Trabalho e da Interferência Família-Trabalho com Estresse Ocupacional**. [Dissertação]. Brasília, DF: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2003.

POLI, FERNANDA, *et al.* **RH e o Novo Normal nas Organizações**. [livro eletrônico]/(Org), Zuleica Klauck. -- Porto Alegre. Totalbooks, [s.l: s.n.]. v. 1. , 2021.

ROCHA EL, GLIMA DMR. **Distúrbios psíquicos relacionados ao trabalho**. In: Ferreira Júnior M. **Saúde no Trabalho. Temas Básicos para o Profissional que Cuida da Saúde dos Trabalhadores**. São Paulo. Editora Roca. p.320-48, 2002.

SANTOS, R. F. A. **Relações entre o Estresse e Burnout: Um Estudo Bibliográfico**. Rio Grande do Sul, 2011.

SBARDELLOTO, G., SCHAEFER, L. S., JUSTO, A. R., & KRISTENSEN, C. H. *Transtorno de Estresse Pós- Traumático: Evolução dos Critérios Diagnósticos e Prevalência*. **Psico-USF**, 16(1), 67-73. DOI: 10.1590/S1413-82712011000100008, 2011.

SCHAUFELI, W. & BUNNK, B. “*Burnout: an Overview of 25 Years of Research and Theorizing*”. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Orgs.), **The Handbook and Health Psychology** (pp.383-425). **Nova York e Londres: J. Wiley&Sons**, 2003.

SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DO PARANÁ – **Linha de Cuidado em SaúdeMental**. <https://www.saude.pr.gov.br/Pagina/Saude-Mental/>. Disponível. Acesso em: Nov, 2021.

SILVA, J. L. L. D., LIMA, R. P., TAVEIRA, R. P. C., COSTA, F. D. S., & SOARES, R. D. *S. Estresse e Demais Fatores de Risco para Hipertensão Arterial entre Profissionais Militares da Área de Enfermagem*. **Rev. Pesqui. Cuid. Fundam.(Online)**, 8(1), 3646-3666,2016.

SOUZA, W. F. *Transtornos Mentais e Comportamentais Relacionados ao Trabalho: o que a Psicologia tem a Dizer e a Contribuir para a Saúde de quem Trabalha?* **Fractal: Revista de Psicologia**, Niterói, v. 25, n. 1, p. 99-108, 2013.

SPÍNDOLA T. *Mulher, Mãe e...Trabalhadora de Enfermagem*. **Ver. Esc. Enferm. USP**. 34(4):354-61, 2000.

SWENSEN, S., STRONGWATER, S., & MOHTA, N.S. **Leadership Survey: Immunization Against Burnout Insights Report**. *New England Journal of Medicine Catalyst*, 2018.

TAMAYO, A.; LIMA, D.; SILVA A.V. **Clima Organizacional e Estresse no Trabalho**. In: TAMAYO; A. et al.(Org). **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TANURE, Betania et al . **Estresse, Doença do Tempo: um Etudo Sobre o Uso do Tempo pelos Executivos Brasileiros**. *Estud. Pesqui. Psicol. Rio de Janeiro* , v. 14, n. 1, p. 65-88, 2014.

ULRICH-LAI YM, HERMAN JP. “*Neural Regulation of Endocrine and Autonomic Stress Responses.*” **Nat Rev. Neurosci.** 10(6):397-409, 2009.

VAN DER KOLK BA, McFarlane AC. **The black Hole of Trauma**. In: Van Der Kolk BA, McFarlane AC, Weisaeth L, Eds. *Traumatic Stress*. New York: The Guilford Press; p. 3- 23,1996.

VIEIRA, I.; RUSSO, J. A. “*Burnout e Estresse: Entre Medicalização e Psicologização.*” **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 29, n. 2, p. 1–22, 2019.

VILLALOBOS JO. **Estrés y Trabajo**. Distrito Federal (MX): 1999. [citado em 2001 Out. 3]Instituto



Mexicano Del Seguro Social. [http://www.medspain.com/n3\\_feb99/stress.htm](http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm). Disponível. Acesso em: 13.01.2022.

WARREN E, TOLL C. **Como Dominar seu Stress: Como Indivíduos, Equipes e Organizações podem Equilibrar Pressão e Performance**. Rio de Janeiro. Infobook, 1998.

WATERMAN, A.D., GARBUTT, J., HAZEL, E., DUNAGAN, W.C., LEVINSON, W., FRASER, V.J., & GALLAGHER T.H. “*The Emotional Impact of Medical Errors on Practicing Physicians in the United States and Canada.*” ***The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety***,33,467-476, 2007.

WURDIG, V. S.; RIBEIRO, E. R. “*Stress e Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Stress And Occupational Diseases Related to Work Performed.*” . **Revista Saúde e Desenvolvimento**, v. 6, n. 3, p. 219–233, 2014.

## MARCA COMO SINÔNIMO DE PRODUTO: METONÍMIA COMO INDICADOR DE *BRAND AWARENESS*

Belit Caroline Rocha Lessa. belit.lessa@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Paulo Henrique Pinho de Oliveira, DSc. paulo.pinho@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

A comunicação é uma ferramenta de suma importância na vida humana, por meio dela é possível transmitir pensamentos, crenças e sentimentos. Além disso, ela insere pessoas em uma cultura, conecta com outros interlocutores e consagra ligações sociais. Além da linguagem para entender uma sociedade, uma das formas possíveis é olhar os seus hábitos de consumo, tais como marcas, produtos, serviços, e o relacionamento que a sociedade desenvolve com as marcas. Assim, este trabalho de investigação, visa ser uma contribuição à análise do relacionamento entre marketing e sociedade atual, da forma que é possível observar como os hábitos de consumo da mesma marca se alteram em diferentes regiões e como essas marcas se relacionam com diferentes culturas, e regionalismos de linguagem, e bem como estabelecem uma conexão a nível emocional com o cliente. A metodologia utilizada tem base na revisão de literatura, estudos de casos e pesquisa qualitativa, abordando um estudo sobre as marcas e como elas são percebidas, identificando assim como o nome da marca se relaciona com a sua estratégia de mercado em diferentes regiões. Com isso, este estudo mostra de que forma o fenômeno da metonímia representa o sucesso da criação de uma relação dialógica nas linguagens regionais.

**Palavras-chave:** Comunicação. Brand Awareness. Metonímia. Marketing. Produto

### ABSTRACT

Communication is a tool of paramount importance in human life, through it is possible to transmit thoughts, beliefs and feelings. In addition, it inserts people into a culture, connects with other interlocutors and enshrines social connections. Beyond language, one of the ways to understand a society is to look at consumer habits, such as the relationship between society and the brands, products and services. Thus, this research intended to contribute to the perception of consumption patterns of the same brand in different regions and how these brands relate to different cultures, and regionalisms of language, as well as establishing an emotional connection with the customer. The methodology used is based on literature review, case studies and qualitative research, addressing a study on brands and how they are perceived. Identifying how the brand name relates to the market strategy in different regions. Thus, this study shows how the phenomenon of metonymy represents the success of creating a dialogical relationship in regional languages.

**Keywords:** Communication. Brand Awareness. Metonymy. Marketing. Product.

### INTRODUÇÃO

É fato que a construção de uma língua não é idêntica dentre todos os falantes. Como discorrido no livro de Ana Maria Pinto, *Brasileirismos e Regionalismos*, o Brasil como país plural exerceu inúmeras modificações na língua portuguesa, influenciadas a princípio pelas diversas línguas de povos originários, línguas africanas como as do grupo banto (quimbundo) e sudanês (ioruba ou nagô), além é claro de diversos imigrantes de inúmeros países que fizeram desse país



seu lar.

Como consequência estes contatos favoreceram o desenvolvimento das diferentes características da língua portuguesa no Brasil e desenvolveu modos distintos de falar inúmeros vocábulos, assim categorizando não apenas um, mas vários “português do Brasil”. Ao viajar pelo país é possível notar muitas dessas regionalidades, mas dentro de minha própria vivência, a diferença cultural e linguística do Rio de Janeiro me chamou muita atenção.

Partindo do Mato Grosso, ao precisar me mudar para o Rio de Janeiro precisei adaptar meu vocabulário aos novos termos encontrados no dia a dia da cidade carioca, os quais me chamaram muita atenção por serem direcionados a marcas de grande prestígio regional. Dessa forma pude observar no cotidiano a fluidez da língua na mudança lexical com influência da publicidade.

Esta característica de construções de novos signos da língua durante o processo de adoção de novas palavras é algo natural e sofre influências de diversos fatores socioambientais e culturais. Dessa forma a publicidade e os meios de comunicações precisam estar sempre atualizando para acompanhar a evolução da linguagem. Porém, essa não é uma via única de influência, pois a publicidade também recorre à criação de símbolos imagéticos e linguísticos e vem se mostrando um veículo substancial na influência direta da fala e construção de vocabulário regionais e nacionais.

Esta abordagem de marketing, certas vezes intencional e estratégica, resulta na adoção de nomes de marcas como nomes oficiais dos produtos produzidos por elas, como, por exemplo, no caso do uso da palavra Bombril ao invés de esponja de aço. Mas de que forma esse resultado impacta na imagem da marca, serão as metonímias da marca pelo produto marcadas no léxico um resultado natural que realmente representa o sucesso de uma marca?

É seguindo esse eixo temático que será feita uma análise de dois casos de marcas que passaram por esse fenômeno no contexto de inserção no mercado brasileiro. A primeira marca analisada será a Bombril com uma abrangência nacional já reconhecida pelo mercado e a outra será a marca Q-boa, bem menos conhecida no mercado carioca, mas que usufrui do mesmo fenômeno em regiões menores do país.

Desta forma, analisando as relações dialógicas entre publicidade da marca e as relações sociais é possível chegar a se de fato o uso da metonímia na fala representa o sucesso de discurso persuasivo midiático a fim divulgar a imagem da marca. Por fim, além dessa análise é preciso ir além refletir quais os passos adotados pela construção do marketing e *branding* construído pelas marcas que resultaram no sucesso ou fracasso desse fenômeno em abrangência nacional, ou regional.

## O FENÔMENO "MARCA COMO SINÔNIMO DE PRODUTO"

### A Dupla Dimensão da Marca

Daniel Raposo refere-se a marca como uma dupla dimensão de identidade. A primeira é a sua componente material comunicacional e a segunda é composta pelo imaginário social, representada pela imagem mental ou reputação da marca. Segundo o autor, Joan Costa (2004 *apud* Raposo, 2008) “desde a revolução francesa, a marca deixou de ser uma coisa, um signo, para se converter num fenômeno. Um fenômeno socioeconômico, político e cultural, mas também legal, formal, semiótico etc.”

### Identificação Planejada e Espontânea

Um fato importante no fenômeno das marcas é que nem todos os seus resultados são derivados do planejamento e intenção da organização, eles podem ser gerados na comunicação sem que haja intenção. Raposo traz como exemplo de identificação espontânea a torre Eiffel, a qual funciona como um identificador visual da cidade de Paris, mesmo que em suas características físicas não fazem uma descrição planejada do que é a cidade, mas ela é tida como signo de Paris porque foi estabelecido por convenção pelo uso e esse mesmo fenômeno ocorre com as marcas.

Um exemplo conhecido e abordado por Daniel Raposo, foi em Portugal, na década de 70, no qual houve um rápido crescimento na comercialização de casacos esportivos impermeáveis e com capuz (o anoraque) vindo em sua grande maioria da marca Kispo, a qual seu nome passou a ser definição de produto a partir desse momento. Mesmo que as marcas criem projetos estruturados de marketing e *branding*, elas podem ter o seu significado alterado espontaneamente através do trabalho simbólico cotidiano, como ocorreu com a Kispo e com outras marcas como a aspirina, Gillette e Bombril.

Entretanto, essa significação espontânea não necessariamente cumpre com os valores corporativos, pois com ela não há garantias de que a divulgação seja rápida e com o sentido desejado, por isso que é importante que ela seja planejada. Por outro lado, Raposo reforça que na atualidade o potencial sígnico das marcas parece ilimitado, pois além de expressarem convicções de consumo, também por representarem um universo de significados em relação a si mesmas, sendo capazes de conter valores associados ao objetivo que representa.

Este grande potencial sígnico muitas vezes pode confundir o conceito de empresa com a marca, isso acontece porque, nesses casos, as marcas começam a dominar as empresas que as criaram. Ou seja, as pessoas começam a achar que a marca é a empresa, e os conceitos ficam misturados justamente como consequência do marketing para aquela marca ser tão bem sucedido, dessa forma sendo representado na fala a partir do fenômeno da figura de linguagem da metonímia.

Segundo Raposo (2008, p. 17), a marca ajuda a empresa a criar a sua imagem, que não é



a sua definição. Essa dupla dimensão da marca lhe permite introduzir o termo “imagem”, o qual ela utiliza para se referir ao que é representado visual e mentalmente. Dessa forma, a imagem corporativa não é exatamente um desenho ou imagem gráfica, mas sim uma imagem mental, criada a partir das associações que o público faz sobre uma empresa ou organização, em que as imagens visuais se confundem com as imagens mentais ou a imaginação.

Além disso, a identidade corporativa é definida por Raposo como o conjunto de atributos da própria empresa que constitui no discurso da identidade. Sendo assim, a identidade corporativa é a essência da empresa, o que a define, sua identidade, assim como acontece é com um indivíduo. Sendo considerada um quadro complexo, já que une diferentes visões dentro de uma corporação que resulta no que a empresa é e o que planeja ser.

Nas definições semânticas, Empresa, de acordo com o dicionário Aulete Digital (2023) significa qualquer coisa que se empreende, que se tem a iniciativa de realizar; empreendimento. Luiza Leve (2018) em sua tese de mestrado traz o conceito de marca da Associação Americana de Marketing (2018) que diz que marca é um nome, um termo, um sinal, símbolo ou design, ou uma combinação disso tudo, destinado a identificar os produtos e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores como forma de diferenciação dos demais. Uma marca é comumente composta por um logotipo, fonte, palheta de cores, símbolos, sons e outros signos desenvolvidos com o intuito de representar valores implícitos, ideias e até mesmo uma personalidade que compõe a marca.

A marca nem sempre é criada de uma forma contínua e organizada, muitas vezes ela é uma consequência do que a empresa acaba transmitindo para o público. Raposo (2008) apresenta como exemplo, a torre Eiffel, construída com um intuito puramente tecnológico na época de 1889 e não possuía nenhuma característica de identificação com a cidade de Paris em seu princípio e acabou tornando-se o símbolo da França por convenção pelo uso-identificação espontânea. Dessa forma, é observado que as marcas estão constantemente se associando com símbolos culturais como consequência de suas associações por meio da experiência e cultura de seus clientes (receptores).

## **ESTUDOS DE CASO**

Com intuito de analisar, na prática, o fenômeno de marca como sinônimo de produto, optei por trazer o estudo de caso de dois produtos dentro do mesmo ramo de mercado. As marcas escolhidas foram através da vivência pessoal e observação cotidiana no contexto sociocultural brasileiro.

A primeira delas é a marca Bombril, que já carrega em seu nome o peso do sinônimo do produto que é a esponja de aço. A segunda é o produto água sanitária ou hipoclorito de sódio, que ao contrário do caso anterior não faz parte desse fenômeno com uma grande abrangência nacional

e apenas acontece em regiões ou sub-regiões menores do país, podendo ser conhecido pelos nomes “Cloro”, “Cândida”, “Q-boa” ou outros. O intuito é analisar o histórico de chegada desses produtos no mercado nacional e analisar o posicionamento de marketing e propaganda da marca durante esse período.

### **Bombril/Esponja de Aço**

Segundo o site a empresa Bombril, a história da esponja de aço no Brasil é sinônimo da história da marca bombril, pois essa foi a primeira indústria do segmento no país. Durante a década de 40, segundo o site da marca Bombril, estava ocorrendo uma troca das panelas de ferro para as panelas de alumínio, mais modernas e leves. E muito além dessa mudança de material, durante esse período o Brasil também participava da Segunda Guerra Mundial, fator que dificultava o processo de importação de bens de outros países.

Mas com todas essas mudanças, o hábito de limpeza desses utensílios foi impactado, já que as esponjas comuns não surtiam o efeito de limpeza desejado e a palha de aço que era vendida em poucos pontos do país era provida da importação. Como consequência, esse mercado ficou ainda mais vazio e tornando-se um hábito comum a utilização de areia e açúcar como artifício de limpeza dessas panelas. Logo, surgiu uma demanda interna por algo que pudesse ser fácil de arear e de dar brilho, deixando as panelas sempre novas e bonitas.

Após alguns testes na máquina dos fundadores da marca, o paulista Roberto Sampaio e Maria Cecília, em 1948 é fundada a Abrasivos Bombril Ltda, inspirados nas lãs de aço americanas. Nesse mesmo ano a marca ganhou o conceito de “1001 utilidades” e foram vendidas 48 mil unidades de Bombril no estado de São Paulo. Em 1961 a 1973 a Bombril se expande e incorpora outras companhias de limpeza como a Q’Lustro, empresa fundada no mesmo ano que a Bombril que detinha antes da incorporação cerca de 25% do mercado nacional de lã de aço.

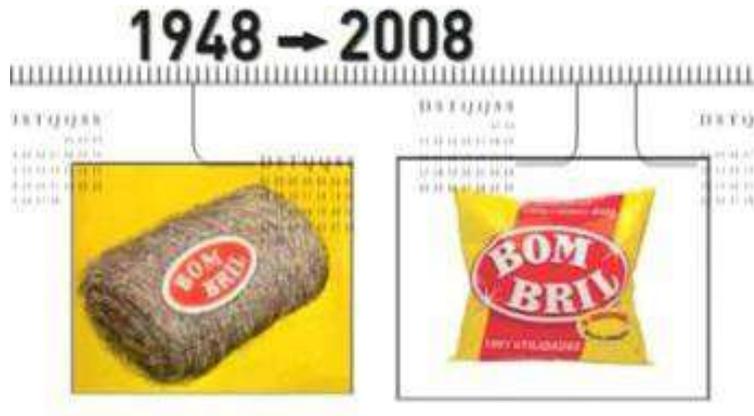
Figura 1 - Propaganda da Bombril nos anos 50



Fonte: Site da Bombril | Relações com Investidores (2023)

Já consolidada como a maior empresa do ramo no mercado brasileiro, foi em 1978 que a Bombril cria a figura do Garoto Bombril, representado por Carlos Moreno, que veio futuramente ser responsável pela grande expansão de marketing da marca. Como resultado do incrível sucesso da estratégia de administrativa e de marketing em 1999 a marca recebeu diversos reconhecimentos como 9ª marca mais lembrada pelos brasileiros de acordo com a revista Exame, prêmios Prata e Festival na categoria “Material de Comunicação” além de ser considerada como uma dentre as 21 marcas do século prestigiadas pelos consumidores brasileiros, sendo que apenas 4 eram totalmente brasileiras, sendo a Bombril uma delas.

Figura 2 - Evolução da embalagem da Bombril



Fonte: Site da Bombril | Relações com Investidores (2023)

Além disso, a marca entrou para o Guinness Book com a campanha que mais tempo ficou no ar com a campanha Garoto da Bombril durante 34 anos. Atualmente a companhia está com 71 anos de atividade e atuação no segmento da indústria de higiene e limpeza, reunindo mais de 16 marcas e cerca de 264 itens de limpeza em diversas categorias, incluindo esponjas de aço, detergentes, esponja sintética e outros itens essenciais da limpeza doméstica.

Figura 3 - Publicidade do "Garoto Bombril"



Fonte: Site da Revista Quem | Globo (2017)

## Água Sanitária

A origem do composto da água sanitária data de 1784, de acordo com a SABIX (société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique) descoberta por Claude Berthollet, em uma famosa fábrica de produção de tapetes. Ele descobriu as propriedades descolorantes do cloro, projetando um procedimento para branquear telas utilizando uma solução de hipoclorito de sódio, tornando-se o inventor da "água de Javel" ou como é mais conhecida no português brasileiro "águas sanitária".

Como é possível notar, a história do produto água sanitária não compartilha da história de alguma marca. Mas para análise e comparação de estratégia escolhi uma marca do produto que é muito popular no estado do Mato Grosso, onde morei, e o qual também sobre do fenômeno de marca como sinônimo de produto em uma análise regional.

Segundo o site da própria marca, a Qboa faz parte da empresa Anhembi e há mais de 75 anos está no mercado brasileiro com as principais marcas desse produto, como a Super Candida e Qboa. Sendo a marca um sinônimo de água sanitária em algumas regiões e líder nacional nesta categoria. Porém a história da Qboa começa antes disso, em 1947 quando ainda era produzida pela Química Industrial Medicinalis.

Figura 4 - Peça de publicidade da Qboa dos anos 50

**As roupas brancas são preciosas...  
faça-as durar  
tôda a vida!**

Você pode abaixar o preço dos tecidos prolongando-lhes a vida com QBOA. É o que fazem tôdas as boas donas-de-casa do Brasil. QBOA dá as peças de algodão e de linho aivura de neve. QBOA poupa os tecidos lavando desnecessário esfrega-las... QBOA deixa a roupa fresca e cheirosa. E por isso que as brasileiras preferem QBOA!

**QBOA ajuda a proteger a saúde de tôda a família**  
Sãdo e boa vontade não matam germes. Na limpeza diária do banheiro e da cozinha use QBOA. Além de limpar e desodorisar, QBOA desinfeta... dando maior proteção à saúde.

**2 vantagens extras**

- 1. Ação mais suave**  
como alvejante...vida mais longa para os tecidos!
- 2. Maior eficiência**  
como desinfetante... maior proteção para a saúde!

**Q BOA** a mais fiel amiga da mulher!

Produzida e Distribuída no Brasil pela  
**QUÍMICA INDUSTRIAL MEDICINALIS S.A.**  
Caixa Postal, 9872 — São Paulo  
Cias. Associadas: Lutz, Lyofarm S/A, Dif. Cam. Oxasol Ltda., Casa Bancária Anhangera S/A, Cia. Anhangera de Investimentos (autorizada pela Superintendência de Moeda e do Crédito).

Fonte: Site do Centro de Memória, Documentação e Pesquisa da Univates - CMDPU/MCN

Em 1955, ainda de forma independente surge a marca Super Candida inicialmente produzida pela Sipes do Brasil SA e já nas décadas de 50/60 As marcas já ocupavam posição de liderança no mercado e consideradas sinônimo de categoria. A Qboa surgiu como uma solução insubstituível para a higienização do lar, podendo ser utilizada para diversas funções de desinfecção doméstica e a princípio sendo vendida com uma embalagem de vidro. Já entre as décadas de 60

e 80 coma industrialização do Brasil, a marca mudou suas embalagens para o plástico verde, o qual se tornou característico do produto.

Figura 5 - Embalagem da Qboa décadas de 50/60



Fonte: Site da QBoa (2023)

Figura 6- Embalagem da Qboa década de 90



Fonte: Site da QBoa (2023)

Na própria plataforma da marca Qboa, é ressaltado o *rebranding* que empresa passou nos anos 90 com ênfase no fato da marca dar nome à toda uma categoria de produtos, a de água sanitárias. Nas décadas seguintes a empresa foise modernizando cada vez mais, mas mantendo as estratégias de marca já presentena categoria. Contextualizada a história da Qboa como marca, vamos entender o seu processo de expansão no país com a empresa Anhembí a qual a adquiriu em 1960. Sua história começou com uma primeira unidade industrial em São Caetano do Sul em São Paulo. Foi a partir da década de 70 que a empresa começou seu projeto de expansão para o mercado do Nordeste.

Mas foi a partir dos anos 90 que a expansão chegou por todas as regiões dopaís. Essa foi também a década de migração da sua operação de São Caetano paraa cidade de Osasco (SP) onde permanece até hoje, fabricando produtos das marcas Qboa e Super Candida. Atualmente, a companhia possui mais de 150 mil pontos devenda espalhados por todo o país de sua extensa linha de produtos.

## PESQUISA DE PERCEPÇÕES DAS MARCAS PELO PÚBLICO

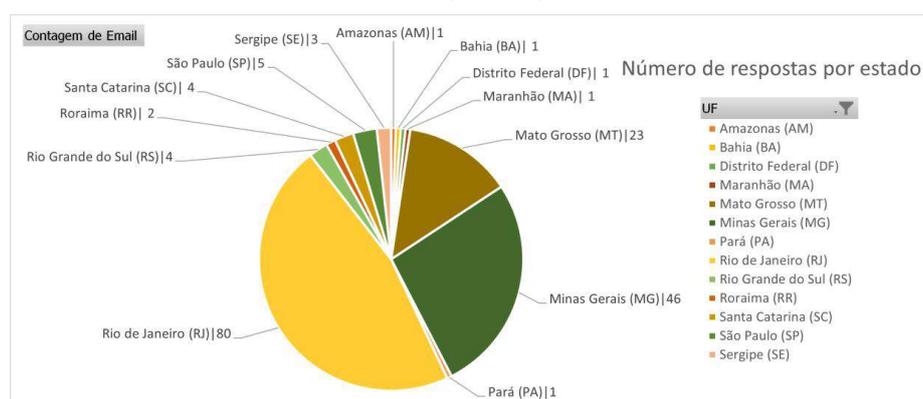
Esta seção apresenta os resultados da pesquisa de percepção da marca pelo público, a qual foi realizada mediante a divulgação de um formulário virtual feito através do Microsoft Forms,

com perguntas abertas e de múltipla escolha (Apêndice A). Ele foi divulgado buscando abranger pessoas de diferentes localidades do país que possuem acesso à internet, sem gênero, idade ou interesses específicos e foi realizado de forma anônima.

O formulário foi dividido em 2 seções diferentes, a primeira delas com seis perguntas com objetivo de analisar quais os nomes dados aos produtos da esponja de aço e água sanitária são mais utilizados pelo país. A segunda seção era focada em descobrir se esse público conhecia outros nomes mapeados para esses produtos ou o que eles utilizavam era apenas o único conhecido. A pesquisa obteve o retorno de 172 respostas de iniciativa livre as quais, todas elas foram analisadas.

Os dados das respostas abertas foram segmentados por grupos de similaridades e as de múltipla escolha os dados foram analisados de forma bruta com adição de outras subdivisões dependendo do número de respostas colocadas na opção “Outros” que havia um campo aberto para escrita. Na primeira pergunta da primeira seção havia uma questão de múltipla escolha sobre a origem do entrevistado. Como resultado, foram obtidas respostas de 13 estados diferentes do Brasil, sendo 80 dos respondentes do estado do Rio de Janeiro, 46 de Minas Gerais, 23 do Mato Grosso, 5 de São Paulo, 4 de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, 3 de Sergipe, 2 de Roraima e um representante dos estados do Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Maranhão e Pará.

Gráfico 1 - Respostas por estado

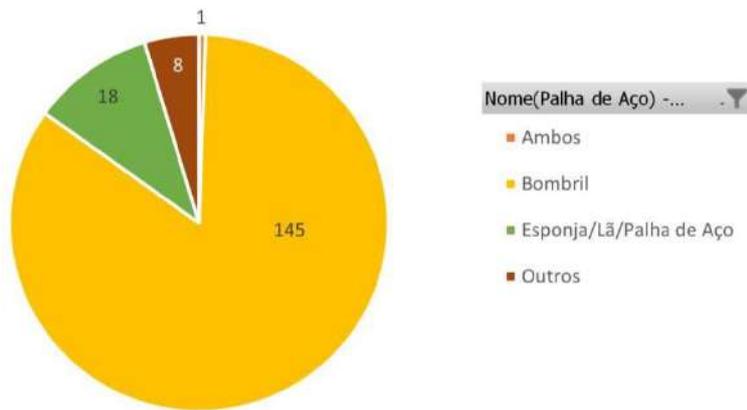


Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

## RESULTADOS DA ESPONJA DE AÇO

Ao serem questionados na segunda pergunta, essa de forma aberta, sobre qual o nome adotado ao produto de limpeza da figura 8. Os resultados obtidos foram 145 respostas iguais ou com escritas variadas de “Bombril”, 18 respostas de “Palha de aço”, “esponja de aço” ou “Lã de aço”, 8 de outras opções e 1 contendo mais de uma nomenclatura.

Gráfico 2 - Respostas pergunta 2



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

Importante ressaltar que as 18 respostas de lã, esponja ou palha de aço foram colocadas no mesmo grupo de análise por não fazerem menção a nenhuma marca do mercado e serem nomes de descrição direta do produto. Além disso, o nome de outra marca, a “Assolam” foi citada apenas uma vez dentre as 172 respostas.

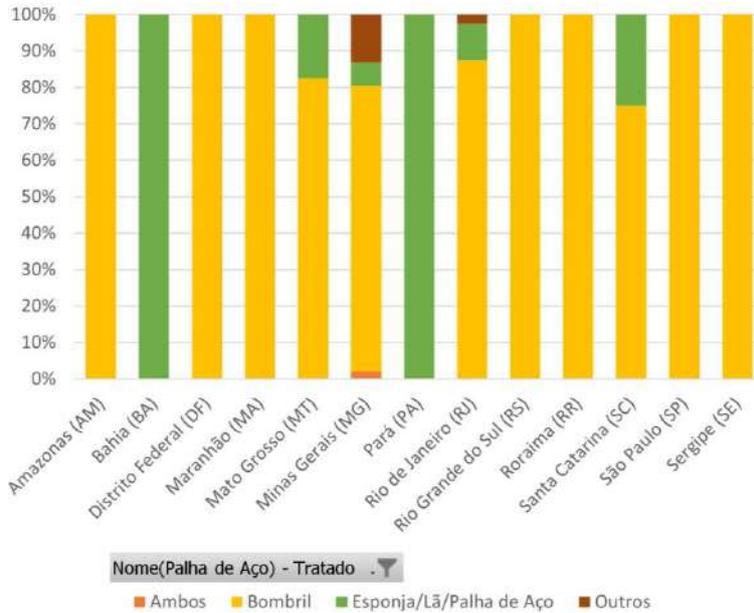
Figura 7 - Pergunta 2 do formulário



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

Ao cruzar os dados de localidade e com a nomenclatura respondidas na questão dois, foi possível analisar a recorrência das respostas por região, como observado no gráfico 1.

Gráfico 3 – Resultado de respostas da pergunta 2 por estado



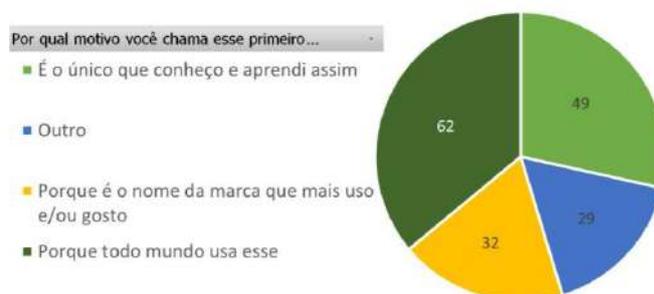
Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

É possível notar que há uma grande predominância da nomenclatura “Bombril” em todos os estados e ele representa 100% das respostas em 7 dos 13 estados representados na pesquisa. Importante ressaltar que os únicos estados nos quais essa nomenclatura não aparece foram os da Bahia e Pará, aos quais obtiveram apenas uma resposta cada, não sendo uma amostra representativa da população dos estados.

A terceira pergunta do formulário dizia a respeito à razão pela qual o respondente utiliza o nome citado nas respostas da pergunta dois e foram apresentadas 4 opções para escolher apenas uma delas, sendo elas, “É o único que conheço e aprendi assim”, “Porque todo mundo usa esse”, “Porque é o nome da marca que mais uso e/ou gosto” e “outra”. A partir do gráfico 2 é possível observar os resultados das respostas dessa questão.

Gráfico 4 – Respostas da pergunta 3

Por qual motivo você chama esse primeiro produto por esse nome?

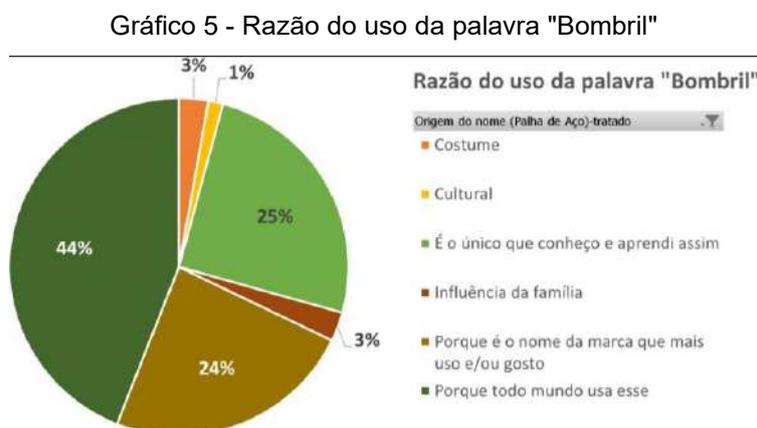


Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

A opção mais votada nessa pergunta referenciando a razão pela qual as pessoas usaram esse nome foi “Porque todo mundo usa esse” em seguida de “É o único que conheço”. Na opção outros, muitas justificativas colocadas referiam a hábitos de família, por costume ou porque é mais fácil, dentre outros. Apesar de a razão “nome da marca que mais uso e/ou gosto” ter ficado em

terceiro lugar das mais votadas, ainda representa quase 20% das respostas.

Ao fazer um recorte da resposta mais citada na pergunta 2, a “Bombril”, foi analisado as razões de utilizar o nome da marca para designar o produto e foi obtidas as seguintes respostas apresentadas no gráfico 5. Importante ressaltar que as respostas que foram descritas dentro da opção “outros” foram reclassificadas em macros razões mais presentes dentro dessa opção, assim surgindo outras subdivisões nessa categoria.



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

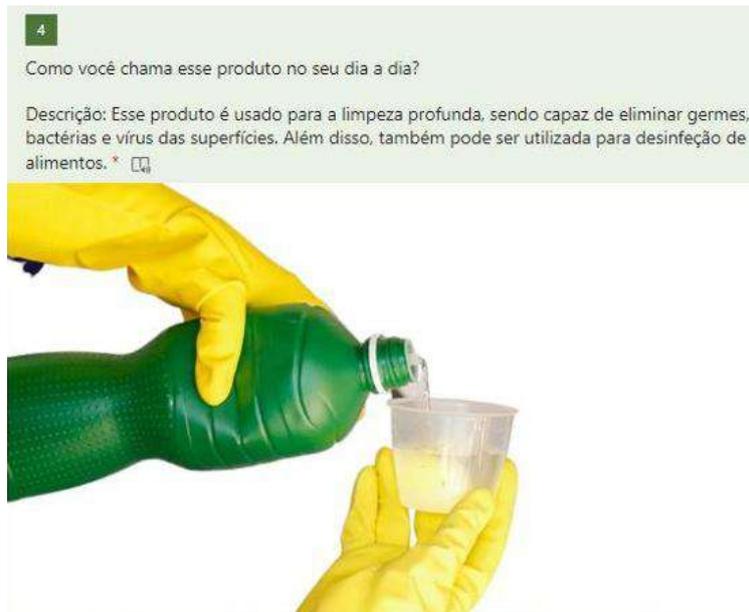
Como é possível observar as opções colocadas como múltipla escolha representam a imensa maioria das respostas, sendo a com mais porcentagem relacionado a usabilidade da maioria das pessoas, em seguida como o único que aprendeu e logo após com 24% porque é a marca que mais usa ou gosta.

Dentro da opção outros tivemos o fato influência da família e “costume” com 3% das respostas totais do público que colocou “bombril” e 1% citou diretamente o fator cultural ao qual estão imersos. Dentro dos 3% designados como família, todos eles abordaram pelo menos a influência da mãe na justificativa de uso desse nome.

## RESULTADOS DA ÁGUA SANITÁRIA

No que se refere a quarta pergunta em diante, o produto abordado foi o do case 2 apresentado no subcapítulo 4.2, a “água sanitária”. Essa pergunta também foi de forma aberta, e questionou qual o nome adotado ao produto de limpeza da figura 9.

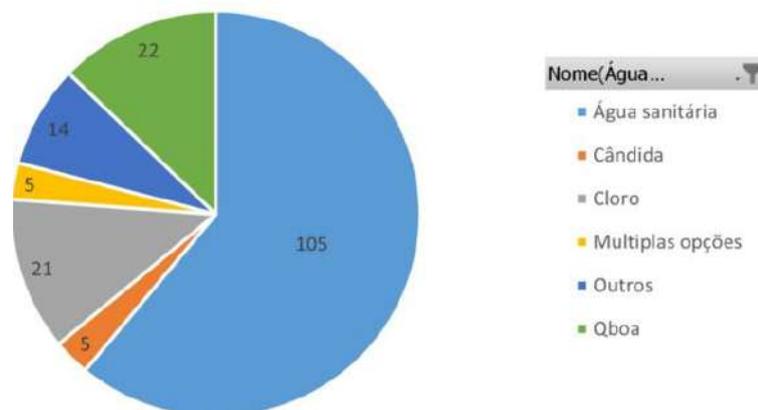
Figura 8: Pergunta 4 do formulário



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

Os resultados obtidos foram 105 respostas iguais ou com escritas variadas de “Água Sanitária”, 22 respostas de “Qboa”, 21 de “Cloro”, 14 de outras opções, 5 de “Cândida” e outras 5 contendo mais de uma nomenclatura.

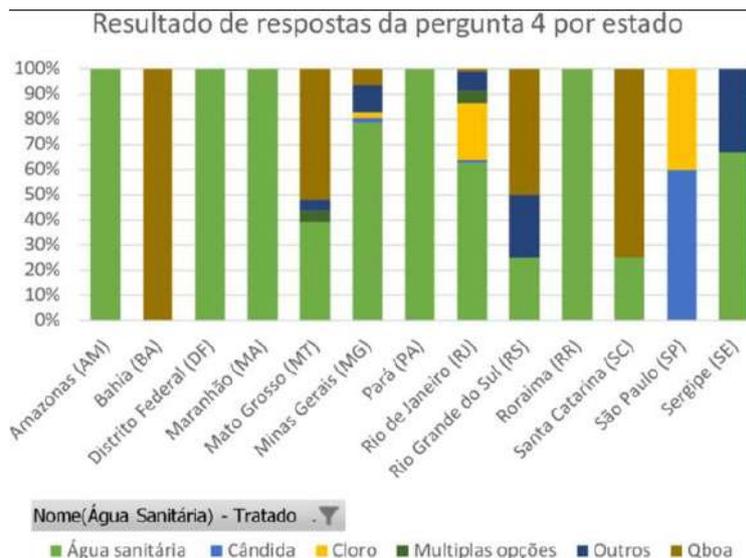
Gráfico 6 - Respostas pergunta 4



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

Ao cruzar os dados de localidade e com a nomenclatura respondidas na questão quatro, foi possível analisar a recorrência das respostas por região, como observado no gráfico 6.

Gráfico 7 - Resultado de respostas da pergunta 4 por estado



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

Ao contrário do produto 1, a esponja de aço, os resultados do produto 2, é em sua grande maioria nomeado a partir do nome do produto, “Água Sanitária”, sendo 61% das respostas totais e com poucas respostas fazendo referencias as marcas apresentadas no case. A marca Qboa aparece de forma expressiva na Bahia, a qual só teve uma resposta do estado, no Mato Grosso, no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e algumas respostas em Minas Gerais. Já a marca Cândida aparece de forma expressiva em São Paulo e de forma tímida em minas gerais e Riode Janeiro.

A quinta pergunta aborda novamente à razão pela qual o respondente utiliza o nome citado na pergunta anterior e foram apresentadas as mesmas 4 opções da pergunta 3. A partir do gráfico 4 pode-se observar os resultados das respostas dessa questão.

Gráfico 8 – Respostas da pergunta 5



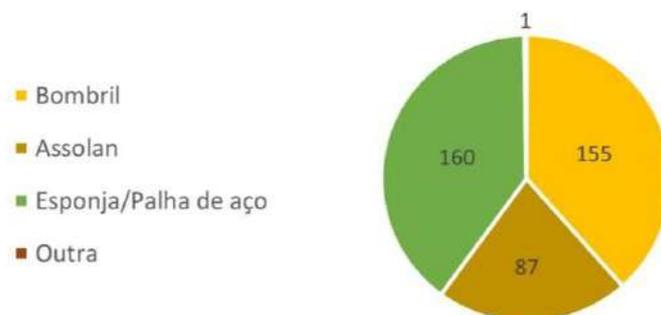
Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

O resultado novamente se difere em comparação ao produto 1, aqui sendo a primeira opção, “É o único que conheço” sendo sua esmagadora maioria nas respostas, ao contrário que “Nome da marca” não representa nem 8% da amostra analisada. Na segunda secção do formulário, as duas últimas questões mapeiam se os respondentes já conheciam outras nomenclaturas para o mesmo produto além do nome apresentado nas questões 2 e 4, sendo apresentado como opção de resposta alguns nomes mapeados dos produtos e o respondente poderia escolher todas as

opções que já tinha ouvido falar anteriormente. Podem-se observar os resultados obtidos nas questões 6 e 7 nos gráficos 5 e 6 respectivamente.

Gráfico 9 – Respostas da pergunta 6

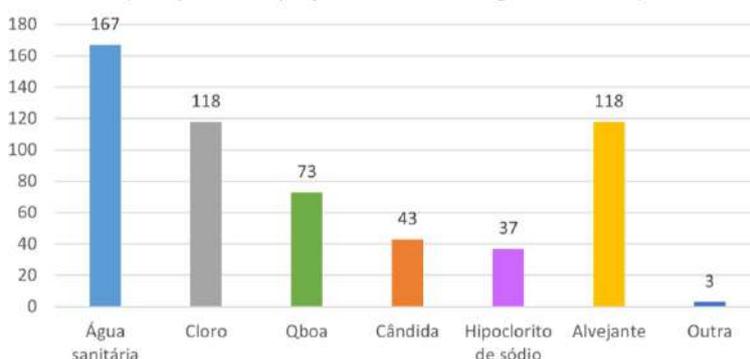
Você já conhecia essas outras denominações desse produto 1?  
(Marque todas que já ouviu falar em algum momento)



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

Gráfico 10 – Respostas da pergunta 7

Você já conhecia essas outras denominações desse produto 2?  
(Marque todas que já ouviu falar em algum momento)



Fonte: Desenvolvido pela autora com base de dados de resultado do formulário

É possível observar no gráfico 5 que o número de respostas da marca “Bombril” e do produto “Esponja de aço” obteve um número similar nos resultados. Por outro lado, no gráfico 6, o produto “Água sanitária” obteve resultados maiores que o dobro do maior resultado da marca “Qboa” que foi a marca com maior resultado.

Além disso, ao filtrar as respostas, foi possível observar que na pergunta 6 a única opção que foi marcada de forma isolada foi a “Bombril” com 7 respostas, ou seja, as pessoas que marcaram apenas essa opção desconhece todos os outros nomes e não adicionou outra opção. Já na pergunta sete essas opções marcadas de forma isolada foram a “Água sanitária” e o “Cloro”, com 11 e 1 respostas respectivamente, sendo essas o único nome conhecido por essas pessoas que não marcaram nenhuma outra opção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os dados históricos das marcas e fazer uma associação com seus resultados na pesquisa exploratória, é possível observar pontos de convergência e divergências de estratégias

adotadas pelas duas empresas. Lançando o foco para o histórico da marca “Bombril” é possível observar como a empresa soube se aproveitar de cada uma das ondas do marketing 1.0, 2.0 e 3.0 desde sua criação, focando no início no produto e suas especificações, anos seguintes em seus benefícios adotando o slogan “1001 utilidades”, em seguida se conectando com o público através dos seus valores e características como as estratégias utilizadas nas diversas caracterizações do “garoto bombril”.

Mas além da estratégia de marketing e publicidade adotada pela empresa, é possível notar em sua trajetória muitos acertos na expansão para o mercado nacional, abrangendo todos os estados do país. Tais conquistas só são possíveis através de uma coordenada e desenhada estratégia de negócios com foco na expansão e incorporando outras companhias de limpeza como a Q’Lustro, que detinha cerca de 25% do mercado nacional de lã de aço.

A partir desses dois pilares internos na estruturação e expansão da marca foi possível criar oportunidades para a criação do símbolo “Bombril”. Pois de acordo com Raposo (2008), os símbolos do dia a dia são construídos através das interações entre os atores sociais, dentro de cada indivíduo e também junto com os outros associados da mesma comunidade.

Desta forma, o signo “Bombril” não é considerado como uma marca natural na semiótica e depende de uma forte convenção por acordo ou hábito adotado a partir da cultura, ou seja, necessita de uma maior necessidade de convenção para o seu correto entendimento. Apesar desse fato, a empresa acertou em suas estratégias de comunicação ao passar a mensagem da marca ao interlocutor, ao mesmo tempo que teve seu respaldo jurídico para proteger seu nome e conseguiu criar um símbolo através das suas influências mútuas dialógicas com os atores sociais.

Como consequência é possível ver nos resultados da pesquisa da percepção do público sobre a marca que o nome “Bombril” permanece forte na conexão imagética do público brasileiro como um todo sobre o produto esponja de aço. Ao comparar o resultado das respostas das perguntas 6 e 2 é possível observar que mesmo que a maioria das pessoas conheçam tanto o nome da marca quanto o nome do produto, nas respostas 2 o nome mais utilizado foi o Bombril. Assim, passando a ser usado marca pelo produto, ou seja, apresentado o fenômeno da metonímia, mostrando a potência da marca em todo o território brasileiro.

Apesar de historicamente ter seguido um início empresarial similar da Bombril, a marca abordada no segundo case, a Qboa, obteve resultados divergentes no quesito de uso de seu nome como sinônimo do produto. Fundada um ano antes da Bombril, a marca Qboa também bem antiga no mercado brasileiro, soube surfar as ondas 1.0 e 2.0 do *marketing* de Kotler levando em conta a análise das publicidades encontradas nos seus primeiros anos de mercado. Entretanto a partir da década de 60 já não foi possível encontrar muitas publicidades da marca, tampouco prêmios na área de marketing recebidos pela empresa. A estratégia de marketing das duas marcas se difere a partir desse ponto, mas as consequências de seu sucesso ou não tem como base substancial a administração da empresa.

Em sua execução de expansão de mercado a empresa ao anexar outras concorrentes de

mercado como a Super Cândida optou por manter a marca com seu nome original se diferencia da estratégia da Bombril, assim mantendo duas marcas sobre a mesma empresa. Além disso até os anos 90 sua zona de influência se manteve na região paulista e somente após essa década conseguiu chegar em todas as regiões do país, não cobrindo o espaço de mercado deixado vazio, o qual foi preenchido pela marca apenas onde sua distribuição recente e estratégica se fez notada pela população. Assim criando uma relação dialógica com o seu público de forma regional, apresentando o fenômeno da metonímia de forma bem reduzida no território brasileiro.

Além disso esse vácuo no mercado brasileiro deixou brechas para desenvolvimento artesanal de água sanitária diretamente pela população, por ser um produto que não demanda de maquinários ou um grande trabalho com a matéria prima. Em uma breve pesquisa foi possível encontrar diversas maneiras de se fabricar esse produto de forma simples, algo que não é possível com o a esponja de aço.

O intuito final desse trabalho era o de concluir que o fenômeno da metonímia pode ser de fato usado como métrica de sucesso de *branding* no mercado brasileiro e carioca. A partir da análise dos cases das marcas e os resultados dessa pesquisa de opinião do público de caráter exploratório nos mostra que a metonímia aplicada em abrangência nacional pode ser usada não somente como indicador de *brand awareness* mas também como sucesso administrativo da empresa gerente dessa marca. Não excluindo o poder de influência regional na construção de significado no léxico de um público menor, mas sim metrificando o alcance dessa marca e a sua conexão com seu público a nível emocional, a ponto de construir um símbolo do dia a dia que é tecido através das interações entre os atores sociais.

Podem ser observadas algumas limitações dentro do projeto, como o acesso a peças publicitárias antigas das marcas que se perderam no tempo, limitando o acesso a algumas disponibilizadas no próprio site da marca ou em divulgações de público civil colecionador de poster e outros banners. Além disso a própria abrangência da pesquisa de opinião do público não alcançou uma amostra confiável de representação de alguns estados brasileiros e outros nem se quer foram representados em suas respostas.

Como recomendação para futuros trabalhos dentro da área, pode-se considerar um estudo mais amplo sobre os dois pontos de limitações desse trabalho. Buscando um contato direto com as empresas escolhidas para o case e focando em divulgação mais abrangente nacionalmente no modelo de pesquisa de opinião. Contudo, mesmo diante das questões abordadas, o projeto foi considerado inovador dentro do LEANI ao abordar de forma complementar as áreas de administração e de linguagens do curso. Dessa forma abrindo oportunidades de futuras explorações mais profundas sobre o tema, assim colocando em prática o verdadeiro objetivo de criar um profissional LEANI cada vez mais completo e multidisciplinar.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Tradução: Francisco Araújo da Costa; revisão técnica: Genaro Viana Galli. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015

AAKER, David A. **Building strong brands**. New York: Simon and Schuster, 2012.

ANHEMBI. **A Anhemi**. Disponível em: <https://anhemi.ind.br/a-anhemi/>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2023.

ARNOLD, David. **The Handbook of Brand Management**. Londres: Pitman Publishing, 1993.

BA DE VALOR. **Fábrica de Qboa passa a operar em Feira de Santana a partir de outubro**. Disponível em: <https://badevalor.com.br/fabrica-de-qboa-passa-a-operar-em-feira-de-santana-a-partir-de-outubro/#:~:text=A%20água%20sanitária%20Qboa%20surgiu,por%20sua%20qualidade%20e%20inovação>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2023.

BAYER BRASIL. **Histórico**. Disponível em: <https://www.bayer.com.br/pt/historia> Acesso em: 30 de junho de 2023.

BECHARA, Evanildo. **Moderna gramática portuguesa**. 37.<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BOMBRIL. **Perfil corporativo e histórico**. Disponível em: <https://ri.bombril.com.br/a-bombril/perfil-corporativo-e-historico/>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

BOMBRIL. **1001 Histórias: Cecília**. Disponível em: <https://www.bombril.com.br/1001historias/#cecilia>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

BOMBRIL. Disponível em: <https://www.bombril.com.br>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

CAMBRIDGE DICTIONARY. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/>. Acesso em: 09 de janeiro de 2023.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2009.

COUTO, Ana. Site da Ana Couto. Disponível em: <https://www.anacouto.com.br>. Acesso em: 17 de

janeiro de 2023.

DIONISIO, Jennifer. Sealed with a Wrap:Cellophane celebrates its 100th anniversary with a comeback, after losing out to cheaper imitations in the 1970s. **Science History Institute**, 2009. Disponível em: <https://sciencehistory.org/stories/magazine/sealed-with-a-wrap/#:~:text=Cellophane%20was%20invented%20in%201908,of%20wine%20stain%20a%20tablecloth>. Acesso em: 30 de junho de 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da Administração de Empresas**. Tradução:Carlos A. Malterrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GONÇALEZ, Márcio Carbaca. **Publicidade e propaganda**. Curitiba: IESDE BRASILSA, 2009.

KARTAJAYA, Hermawan., SETIAWAN, Iwan., KOTLER, Phillip. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**. Tradução: André Fontenelle. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2021

KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica: Edson Crescitelli.14ª Edição. São Paulo:Pearson Education do Brasil, 2012.

LEVE, Luisa Thiers. **A marca como sinônimo de produto e o nome como estratégia: estudos e transição em diferentes culturas**. Repositório comum,2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/25801>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2023.

OLINS, Wally. **Wally Olins: The Brand Handbook**. Londres: Thames &Hudson, 2008.

QBOA. **História da marca**. Disponível em: <https://www.qboa.com.br/historia/>.Acesso em: 17 de fevereiro de 2023.

RAPOSO, Daniel. **Design de identidade e imagem corporativa**. Castelo Branco:Edições IPCB, 2008.

REVISTA QUEM. **Recordista mundial: Carlos Moreno, o garoto da Bombril, é dispensado após 40 anos**. <https://revistaquem.globo.com/QUEM-News/noticia/2017/02/recordista-mundial-carlos-moreno-o-garoto-da-bombril-e-dispensado-apos-40-anos.html>. Acesso em: 04 de abril de 2023.

ROCHA, Rudimar Antunes da, PLATT, Allan Augusto. **Administração deMarketing**. 3ª Edição.



Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

SADOUN-GOUPIL, Michelle. **Le chimiste Claude-Louis Berthollet 1748-1922 Savie, son oeuvre**. Disponível em: <https://www.sabix.org/bulletin/b23/berthollet.html>. Acesso em: 17 de fevereiro 2023.

SANTOS, Gilmar. **Princípios da publicidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Linguística Geral**. Tradução: Antônio Chelini, José Paulo Paes, Izidoro Blikstein. 27ª Edição. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.

UNIVATES. Centro de Memória, Documentação e Pesquisa da Univates (CMDPU). Disponível em: <https://www.univates.br/mcn/centro-de-memoria-documentacao-e-pesquisa-da-univates-cmdpu/colecao-de-livros-regionais/variedades-do-acervo/produto-de-beleza-e-higiene>. Acesso em: 18 de abril de 2023.



## O QUE AS MARCAS FALAM E COMO SÃO OUVIDAS: UM ESTUDO DE CASO DA TRADUÇÃO NO MARKETING INTERNACIONAL LATINO-AMERICANO

Mylena Alves da Silva Coração. mylena.coracao@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Adriana Maria Ramos Oliveira. DSc. adriana.oliveira@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Paulo Henrique Pinho de Oliveira, DSc. paulo.pinho@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender os métodos tradutórios e seus dilemas, bem como conceitos e preocupações do Marketing Internacional, a fim de fazer uma correlação entre essas duas frentes com a análise de casos de erros de tradução no momento da internacionalização de empresas e marcas. Dessa forma, será possível verificar qual o nível de consideração pela língua e pelo contexto cultural e, a partir disso, entender se o marketing internacional é uma área em potencial para profissionais formados em LEANI. Após o referencial teórico, se apresentará a parte prática deste trabalho, que se constitui de um estudo de caso e sua consequente proposta para uma marca estrangeira quando da sua hipotética entrada no mercado brasileiro.

**Palavras-chave:** Língua. Cultura. Tradução. Marketing Internacional.

### ABSTRACT

This work aims to understand the translating methods and their respective dilemmas, along with concepts and concerns of International Marketing, in order to make a correlation between these two fronts and the analysis of cases of translation errors at the time of internationalization of companies and brands. Thus, it will be also possible to verify the existing level of consideration for the language and cultural context and, from this point on, determine whether international marketing is a potential area for LEANI graduate professionals. Once the theoretical framework is completed, the practical part of this work will be presented, which consists of a case study and its consequent proposal for a foreign brand upon its hypothetical entry into the Brazilian market.

**Keywords:** Language. Culture. Translation. International Marketing.

### INTRODUÇÃO

O processo de globalização, desde que iniciou com as Grandes Navegações entre os séculos XV e XVII, teve como pressuposto a expansão e o alcance de novos mercados. Entende-se por globalização um processo econômico e social no qual se estabelece uma integração e interrelação entre os países e as pessoas a nível global, denotando uma “mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder” (HELS, D., MCGREW, A. 2001, p.13).

Desta semente de comércio global, temos hoje um mundo globalizado, ou seja, uma integração internacional, não somente em aspectos mercantis e econômicos, mas socioculturais, políticos e tecnológicos. Desde a Terceira Revolução Industrial, no século XX, os espaços de

atuação das empresas têm se expandido e se tornado globais, dado à busca por novos mercados. A tendência de evolução desse processo começou como algo homogeneizador de hábitos de consumo, visto que muitos autores e profissionais de marketing defendiam a padronização de estratégias. Entretanto, a partir do final do século passado isso passou a ser questionado e iniciou-se uma (re)produção de ideias que colocavam em pauta as identidades nacionais e as diferenças locais, nas quais se prezava pela adaptação das estratégias demarketing no que se refere à internacionalização.

Quando falamos em internacionalização de empresas ou da inserção em mercados estrangeiros, diversos aspectos são levados em consideração, desde a escolha do modo de entrada, o investimento necessário e toda a estrutura para que determinada marca possa operar no exterior. Mas após verificar o fracasso ou as dificuldades que aquela empresa passou enquanto entrava no mercado externo, o que percebemos é que nem sempre as motivações para estes problemas são simplesmente operacionais e sim estratégicas, especificamente de marketing. A exemplo disso, o caso da inserção no Brasil de um modelo de carro da Ford na década de 1970. O Ford Pinto, que já era comercializado nos Estados Unidos, ao chegar no Brasil desagradou os consumidores e precisou ter o nome do produto trocado para Corcel, já que o nome original do modelo poderia gerar uma ambiguidade pela conotação sexual negativa.

De forma geral, para uma marca se fazer conhecida ela precisa saber se comunicar com seu consumidor final e no Marketing Internacional, não é diferente, pelo contrário é ainda mais desafiador pela necessidade de agradar os novos públicos consumidores. Logo, se uma empresa deseja se internacionalizar, não basta saber sobre questões burocráticas, como as de logística e de operações financeiras, por exemplo, mas especialmente daqueles que vão (ou deveriam) nortear toda sua estratégia de marca, produto e comunicação: a língua e a cultura do(s) país(es) escolhido(s) para ingressar e expandir negócios.

Tais norteadores se assemelham a um dos principais questionamentos sobre o que faz mais sentido no trabalho de tradução: domesticar ou estrangeirizar? Isto é, priorizar mais o público receptor em detrimento da cultura original ou se preocupar mais em manter e destacar a cultura original em detrimento da do público receptor.

Portanto, a metodologia escolhida para cobrir a maior parte do desenvolvimento do presente trabalho foi a Pesquisa Bibliográfica, através da qual realizamos a consulta a diversas fontes que abordam questões relevantes das áreas da Linguística, da Tradução e do Marketing Internacional, bem como da análise de casos problemáticos de tradução quando da internacionalização de marcas.

## **LEA NO MARKETING INTERNACIONAL**

A fim de ter um trabalho de conclusão de curso não apenas teórico, decidimos ter uma parte mais prática em que escolheríamos uma marca de país falante de espanhol para internacionalizar no mercado brasileiro e pensaríamos em uma proposta de marketing internacional pautada em

apenas duas partes: Política de Marca – no caráter da nomeação, e Política de Comunicação – no que se refere à slogan e algumas estratégias de promoção para essa empresa.

Logo, para determinar qual marca poderia ser, realizamos essa escolha primeiramente através de uma pesquisa online sobre marcas com nomes que pudessem causar algum tipo de confusão de entendimento para os consumidores brasileiros.

## DESENVOLVIMENTO

Após a seleção, foi realizada uma pesquisa simples de consumidores através de um formulário Google que tinha como objetivos 1) entender o nível de percepção das pessoas sobre do que se trata uma marca apenas sabendo o nome dela e 2) verificar se o conhecimento de espanhol dos(as) brasileiros(as) ajudaria nessa percepção.

No formulário foram, então, dispostos os nomes de 5(cinco) marcas e cada respondente deveria selecionar dentre as alternativas dadas a quais indústrias essas marcas pertenciam. E no final, as pessoas que desejassem saber o gabarito das respostas podiam inserir seus respectivos endereços de e-mail.

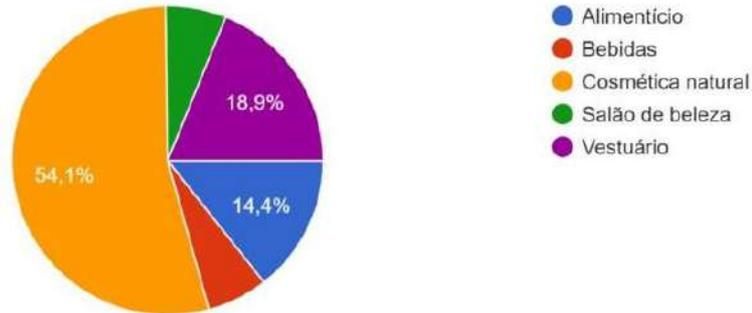
Ao todo, o formulário obteve 111 respostas. Porém, como as respostas eram anônimas, não foi possível determinar com exatidão a quantidade de pessoas que vieram do nosso círculo social (trabalho, família e faculdade) e das que puderam acessar o Google Forms de forma terceirizada, a não ser as que deixaram seu e-mail para receber o gabarito. Contudo, isso não torna o embasamento da nossa decisão inválida.

Após pesquisarmos marcas de países falantes de espanhol que ainda não tivesse atuação no Brasil, selecionamos as que possuíam nomeações com algum componente que pudesse ser interessante de comparar com o português, inclusive causando algum tipo de confusão sendo falsos cognatos. Levando isso em consideração e os setores com mais destaque no mercado

brasileiro, colocamos no formulário as seguintes marcas: Fauno<sup>24</sup>, Ponte Guapa<sup>25</sup>, Postobón<sup>26</sup>, Tostao<sup>27</sup> e Wild Lama<sup>28</sup>, dos setores de cosmética, beleza, bebidas, alimentício e vestuário, respectivamente.

Nesse sentido, vale pontuar os resultados desse questionário e avaliar as respostas. Sobre a marca Fauno, 54,1% das pessoas acertaram o setor que caracterizava essa indústria - Cosmética Natural. Mas teve um bom número que ficou dividido nas categorias Vestuário e alimentício, como se pode ver no gráfico abaixo.

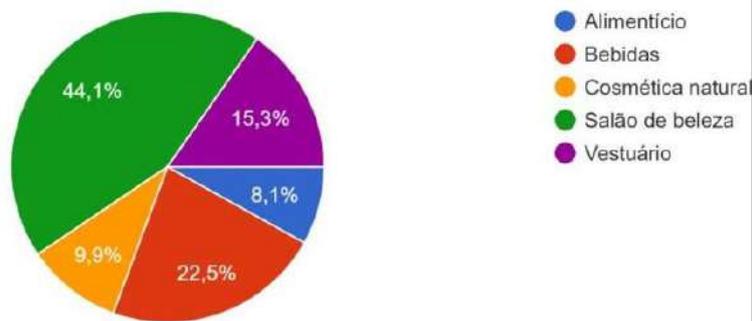
Gráfico 1 - Estatística relativa ao item “Fauno”



Fonte: Pesquisa própria

Em relação à Ponte Guapa, as respostas ficaram mais distribuídas nas alternativas embora 49 das 111 pessoas tenham sido corretas em marcar a alternativa “Salão de Beleza”.

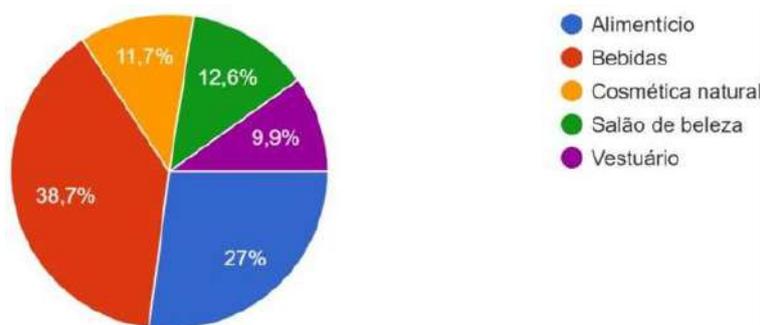
Gráfico 2 - Estatística relativa ao item “Ponte Guapa”



Fonte: Pesquisa própria

Para Postobón, as pessoas ficaram divididas majoritariamente entre as opções “Bebidas” e “Alimentício”. Somente 43 pessoas acertaram a resposta, como demonstrado no gráfico a seguir:

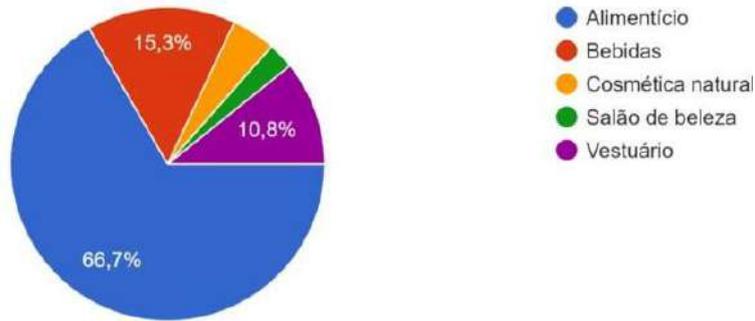
Gráfico 3 - Estatística relativa ao item “Postobón”



Fonte: Pesquisa própria

Em relação a Tostao, a maioria esmagadora acertou que se tratava de uma marca relacionada ao ramo alimentício:

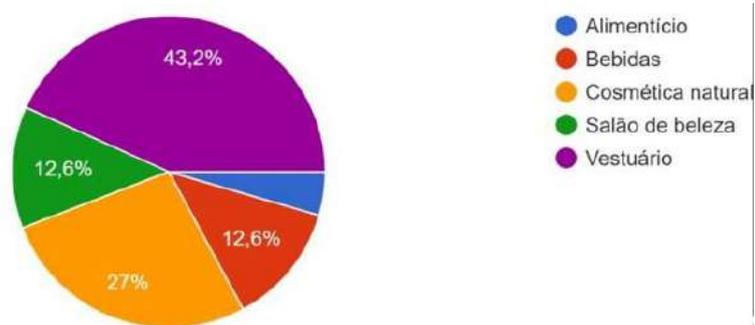
Gráfico 4 - Estatística relativa ao item "Tostao"



Fonte: Pesquisa própria

Por fim, a marca Wild Lama também teve uma boa distribuição de respostas, sendo 43,2% delas a resposta correta:

Gráfico 5 - Estatística relativa ao item "Wild Lama"



Fonte: Pesquisa própria

## PONTE GUAPA: A ESCOLHIDA

Analisando as respostas relacionadas à Ponte Guapa, foi possível perceber que menos da metade das pessoas entendeu que se tratava de um salão de beleza e por isso, houve maior distribuição de pessoas marcando as outras alternativas. Inclusive, muito chamou a atenção o fato de que a segunda alternativa mais marcada possui relação alguma com o nome da marca. Ao contrário de Wild Lama, que teve como segunda opção mais marcada algo que poderia facilmente ser relacionada ao seu nome (Cosmética natural), 25 pessoas relacionaram o nome Ponte Guapa a uma marca de bebidas.

Apresentados, portanto, esses dados, faz-se necessário agora conhecer a marca escolhida para ser trabalhada no presente trabalho, analisar como ela entraria no mercado brasileiro e que questões de marketing precisaria enfrentar.

## Como Tudo Começou

Em um vídeo institucional Betty Guajardo, CEO e fundadora do salão Ponte Guapa Hair & Make Up Lab diz que esse projeto começou, não simplesmente em 2010, mas quando ela ainda era uma criança, que amava ficar várias horas fazendo penteados. Conforme foi crescendo percebeu que realmente gostava e foi se aprimorando através de cursos e estimulada por familiares

que trabalhavam na indústria da beleza:

(...) bem, aquele fogo que estava ali simplesmente não se apagou. Para mim era algo muito, bem, superficial, o que poderia parecer superficial. Mas, no fim, nunca pensei que esse desejo de trabalhar com cabelo e de poder usar as minhas mãos para fazer alguém se sentir melhor, pudesse ter tamanha transcendência..

Hoje em dia, Ponte Guapa conta com mais de 70 profissionais trabalhando em suas três unidades (Valle, Pueblo Serena e Punto Valle). Abaixo, seguem algumas imagens dos estabelecimentos, que podem ser acessadas no site da empresa<sup>31</sup>:

Figura 1 - Unidade Valle



Fonte: Site Ponte Guapa

Figura 2 – Unidade Pueblo Serena



Fonte: Site Ponte Guapa

Figura 3 - Unidade Punto Valle



Fonte: Site Ponte Guapa

Em trechos de uma publicação no LinkedIn, Betty fala sobre a missão e a visão do salão Ponte Guapa da seguinte maneira:

(...) Trabalhamos todos os dias para oferecer uma experiência única e completa graças a nossas instalações, serviços e produtos de qualidade. (...) A nossa visão é ser uma empresa líder na indústria da beleza; estar em constante crescimento, ser social e familiarmente responsável e criar uma comunidade comprometida com o Ponte Guapa e com a sociedade, sendo os nossos valores - excelência, honestidade, gentileza e trabalho em equipe, os pilares para gerar valor para nossas clientes, nossa equipe e para o que está ao nosso redor.

## VALORES DA MARCA

Normalmente o que se vê nos salões de beleza, é uma espécie de protagonização da cabeleireira e a cliente simplesmente segue e aceita os procedimentos, porém em Ponte Guapa o serviço ao cliente vem antes de tudo. Segundo Betty Guajardo, em entrevista para a iniciativa Capitalismo Social em 2020, “Existe uma forte conexão entre a cabeleireira e a cliente. Ela é uma pessoa que ajuda você a se sentir mais bonita e melhor sobre si mesma. Não se trata de fazer as coisas só por dinheiro.”<sup>34</sup> Isso implica em as profissionais serem honestas sobre o que as clientes precisam, evitando tratamentos desnecessários e utilizando produtos de boa qualidade em vez de produtos mais baratos. Além disso, se alguém não gosta totalmente do serviço, a equipe busca oferecer alternativas para satisfazê-la.

No entanto, a valorização e o desejo de satisfazer não está apenas no serviço para a cliente, mas para a profissional que integra a equipe do Ponte Guapa, na verdade, é na profissional que

tudo começa. Em 2019, Ponte Guapa recebeu o certificado Great Place To Work®<sup>35</sup>, uma certificação nunca antes entregue a uma empresa de serviços de beleza no México, e ficou no top 10 a nível Nacional e no top 5 a nível Regional.

Isso se deu pelo fato de a fundadora deste salão prezar pelo desenvolvimento de habilidades e pelo bem-estar de suas colaboradoras, tanto profissional quanto pessoalmente: existem programas de capacitação e avaliação constantes, e anualmente, revisões do plano de carreira; além disso, há flexibilidade nos horários e nos treinamentos, o que permite com que haja na equipe 50% de mulheres que são mães.<sup>36</sup> Exemplo disso é o da Griselda Reyna, uma colaboradora que trabalhou lá por três anos e se desenvolveu tanto durante as capacitações que já estava com planos para empreender e abrir seu próprio salão:

No início, eu tinha medo de não conseguir fazer as coisas direito. Mas Betty me proporcionou muitos cursos e eu aproveitei a oportunidade. Meu crescimento pessoal foi muito bom porque pude ter tempo com meus filhos, consegui desenvolver meus projetos graças a boas bonificações e bons salários, e no trabalho me tornei uma cabeleireira reconhecida.(op.cit., 2020)

Portanto, todo esse apoio às colaboradoras faz com que as clientes se sintam bem melhor do que a forma como entraram no salão. Esse é o pilar do Ponte Guapa Hair & Makeup Lab.

## **SERVIÇOS E PRODUTOS PONTE GUAPA**

Ponte Guapa oferece uma experiência com grande variedade de serviços e produtos para seus clientes: Corte, Coloração, Tratamentos, Unhas, Depilação, Maquiagem, Penteados, Serviços Especiais, e Cursos.

No geral, os serviços são direcionados para mulheres, com exceção do Corte que pode ser feminino, masculino ou infantil. Os chamados Serviços Especiais se tratam de Pacotes para Noivas, Debutantes e Mãe da Noiva ou do Noivo, Serviços à domicílio, aos domingos, e fora da região atendida, e Vale-Presente. Por fim, automaquiagem, auto penteados, maquiagem profissional e especialização são os tipos de curso oferecidos pelo salão Ponte Guapa.

Ponte Guapa disponibiliza em seu site uma loja online<sup>38</sup> na qual vende produtos de alta qualidade, além dos seus próprios produtos. A marca possui linhas de produtos para o cabelo - shampoo, condicionador, máscara hidratante, óleo, leave-in e matizador - e para maquiagem - batons, glosses, balms e spray fixador.

## Canais de Comunicação

O salão Ponte Guapa conta com 5 canais de comunicação, sendo eles e-mail e WhatsApp para atendimento ao cliente, enquanto Instagram, Facebook e Youtube para promoção da marca, onde basicamente apresentam fotos e vídeos dos serviços realizados, anunciam novidades e promoções, e dão dicas de cabelo e maquiagem.

## Salões de Beleza no Brasil

Antes de pensar sobre a estratégia de entrada do salão Ponte Guapa em terras brasileiras, é importante avaliar como funciona o mercado de serviços de beleza no Brasil e verificar a existência de impedimentos e/ou oportunidades para a hipotética entrada do salão mexicano.

Como Ponte Guapa possui um conceito de ser alto padrão, busquei por luxuosos salões de beleza que pudessem ser uma concorrência direta para o salão mexicano. A seguir estão descritos dois exemplos:

- C.Kamura

Segundo dados do próprio site do salão, Celso Kamura está há mais de 40 anos no mercado e em seus salões busca ter profissionais de diferentes estilos para agradar a variedade de sua clientela. Em um trecho, Celso diz que preza por ajudar a desenvolver os seus profissionais para que façam com qualidade e excelência aquilo que possuem talento.

Há dois salões C. Kamura e estão localizados em São Paulo e no Rio de Janeiro – inaugurado em setembro de 2013 em parceria com a apresentadora Angélica, sua amiga. Entre seus clientes mais famosos estão a Presidenta Dilma Rousseff, o casal Angélica e Luciano Huck, as atrizes Grazi Massafera, Juliana Silveira, Daniele Valente e Sabrina Petraglia, as jornalistas, Renata Vasconcellos, Cristiana Lobo e Gloria Vanique, as apresentadoras Ana Hickmann e Patrícia Poeta, dentre outras celebridades.

Os profissionais do C.Kamura oferecem os serviços de Cabelo, Maquiagem, Noivas, Unhas, Depilação, Hair Spa. O salão conta com uma loja online com produtos para cabelo, maquiagem, perfumes e cosméticos corporais e faciais. Além disso, possui uma revista própria cujo conteúdo se resume, no geral, a novidades do mercado da beleza, inspirações para cabelo e maquiagem, e ensaios fotográficos das produções dos profissionais C.Kamura. Para exemplificar como é o ambiente do salão, a imagem a seguir foi retirada de uma publicação do perfil pertencente à unidade Rio de Janeiro do salão C.Kamura no Instagram:

Figura 4 - Interior do Salão C.Kamura (Unidade Rio)



Fonte: Perfil do Instagram do C.Kamura Rio

- Beleza Urbana

Salão de alto padrão localizado em Tatuapé no estado de São Paulo, o Beleza Urbana possui uma equipe especializada com profissionais homologados pelas marcas L'Oréal Professionnel e Wella Professionals. Os serviços para cabelo oferecidos por esse salão são os de corte, coloração, reflexo, redução de volume, mega hair e tratamentos. Ainda dispõe de serviços de manicure, pedicure, maquiagem, design de sobrancelhas, estética corporal e facial, etc. Abaixo, segue imagem da fachada do salão Beleza Urbana, disponibilizada em seu site.

Figura 5 - Fachada do Salão Beleza Urbana



Fonte: Site Beleza Urbana

Com o mesmo sentido da busca anterior, houve uma tentativa de encontrar pela internet, salões que tivessem uma proposta semelhante ao do Ponte Guapa: oferecer apoio e investimento em capacitações para as profissionais, além de flexibilidade àquelas que são mães. Entretanto, não foi possível encontrar e por isso, decidi trazer alguns salões que possuem propostas mais diferenciadas do que normalmente se encontra no Brasil. Dessa forma, foram escolhidos os seguintes exemplos:

- Inspire Beauty Spa

Localizado em Londrina, no estado do Paraná, o Inspire Beauty Spa tem como proposta se diferenciar dos salões tradicionais que estão sempre cheios e barulhentos. Dessa forma, o salão oferece um espaço para que a clientela possa relaxar e descansar de verdade dos dias corridos, ao unir os serviços de salão de beleza com os de spa: desde corte e tratamentos capilares - atendendo inclusive público masculino e infantil -, serviços para unhas, maquiagem a procedimentos estéticos como limpeza de pele e massagem, por exemplo.

Segundo a fundadora, a maquiadora Izabelli, todo o espaço foi pensado para promover bem-estar aos clientes: “o Inspire foi construído do zero, não foi um prédio reformado. Então todo o projeto estrutural foi feito para esse espaço. Cada tomada, cada parede e cada degrau tem um porquê aqui dentro”.

Figura 6 - Recepção do Inspire Beauty Spa



Fonte: Londrinando

Figura 7 - Espaço Spa



Fonte: Londrinando

- Hunker Beauty & Drink

O Hunker Beauty & Drink tem como proposta ser mais do que um simples salão de beleza; ser um espaço em que as pessoas possam ter uma experiência de entretenimento ao mesmo tempo em que recebe os serviços de cabelo e unha, sejam elas do público feminino, masculino ou infantil.

Bem diferente do que se vê nos salões tradicionais, no Hunker Beauty & Drink há áreas de café e bebidas e de jogos. Em entrevista para uma matéria do jornal de sua cidade – o Jornal de Pomerode –, DJames Wellington Duarte e Michel Mueller, fundadores desse salão, dizem que o objetivo deles “é oferecer um local como um clube, fomentar um estilo de vida<sup>45</sup>.” Por meio da imagem a seguir é possível visualizar melhor o diferencial deste salão:

Figura 8 - Interior do Hunker Beauty &amp; Drink



Fonte: Jornal de Pomerode

## PONTE GUAPA: DO MÉXICO PARA O BRASIL

A fim de trabalhar as possibilidades referentes à nomenclatura da marca Ponte Guapa no mercado brasileiro, levei em consideração os seguintes pontos: o método de tradução de Newmark e o dilema Domesticação X Estandarização X “Glocalização”, ambos discutidos no capítulo anterior.

Partindo do efeito equivalente que Newmark trata e pensando nas percepções dos respondentes do formulário, é preciso pensar em um nome que gere a mesma percepção que uma mexicana tem ao ler o nome da marca em uma cliente brasileira, evitando qualquer tipo de dúvidas quanto a natureza desse negócio, isto é, um salão de beleza.

O nome da marca não tem uma origem explicitada pela fundadora do salão, então faz - se preciso observá-lo unicamente como um texto e explicar a sua composição: “ponte guapa” se utilizado em uma conversa, pode ser entendido como uma frase de ordem, sugestão ou conselho para o interlocutor, visto que 1) “ponte” = verbo ponerse (colocar-se ou ficar, em português) no modo imperativo e conjugado na 2ª pessoa do singular “tu” e, 2) “guapa” é um adjetivo que, em português, pode ser traduzido como “bela”, “bonita” ou “linda”. Nesse sentido, refletiu-se em cinco alternativas de nomenclaturas para a hipotética expansão do Ponte Guapa ao Brasil.

Portanto, cada uma delas está enquadrada (Figura 8) em um método de tradução nos moldes de Newmark (1988-B) – Tradução Palavra-por-Palavra, Tradução Literal, Equivalência Cultural e Recriação –, e em um posicionamento conforme definido por Silva, Meneses e Pinho (2018) – Adaptação, Estandarização e Glocalização – apenas ao que se refere ao nível de proximidade e/ou distanciamento da cultura local que o nome vai sugerir:

Quadro 1 - Quadro de Métodos de tradução e Posicionamento para nomes do Ponte Guapa no Brasil

NOME	MÉTODO DE TRADUÇÃO	POSICIONAMENTO
Ponte Guapa	Não-Tradução	Estandarização
Ponha-se Linda	Tradução Palavra-Por-Palavra	Glocalização
Fique Linda	Tradução Literal	Glocalização
Belíssima	Equivalência Cultural	Adaptação
Você Bela	Recriação	Glocalização

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, é pertinente fazer alguns comentários sobre o que pensamos na proposição dos nomes. Na primeira opção, “Ponte Guapa”, a ideia foi não traduzir, a fim de explicitar a origem estrangeira da marca e, para deixar claro do que trata a marca, inserimos uma frase de efeito em português “Para você se sentir mais bela!”.

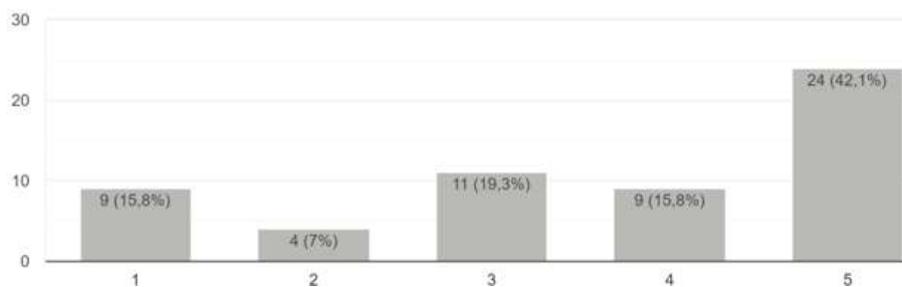
No caso do “Ponha-se Linda”, fizemos a tradução Palavra-por-palavra da frase no imperativo, pensando em uma possibilidade que demonstrasse desconhecimento da linguagem

usual do português do Brasil, o que pode gerar estranheza ao público-alvo e inclusive rejeição da marca. Porém, diferentemente do anterior, “Fique Linda” teria melhor aceitação pois foi uma tradução literal que considerou o uso contextual da frase.

Pensando numa equivalência cultural para nomes de salão, traduzimos Ponte Guapa como sendo um só termo, resultando no nome Belíssima, termo muito utilizado na cultura brasileira. Por fim, na recriação “Você Bela” consideramos um nome que transmitisse a ideia do que a marca proporciona à clientela, mas que tivesse a mesma quantidade de palavras e sílabas e alguma semelhança em sonoridade ao pronunciar o nome no Brasil.

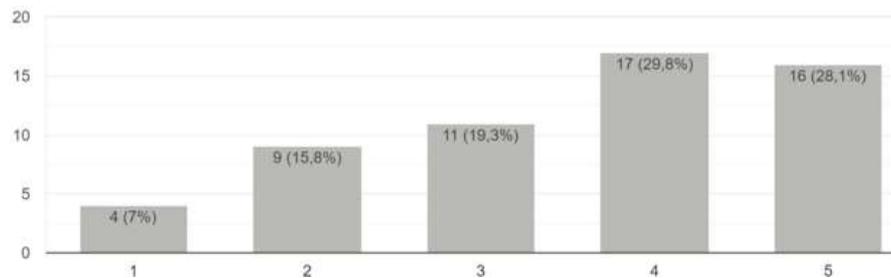
Para analisar a percepção das pessoas quanto aos nomes sugeridos para o Ponte Guapa no Brasil, foi realizado um questionário online contendo duas questões. A primeira questionava quanto ao nível (entre 1 e 5) de interesse da respondente em entrar em um salão que tivesse um dos cinco nomes anteriormente mencionados:

Gráfico 6 - Estatística relativa ao item “Ponte Guapa”



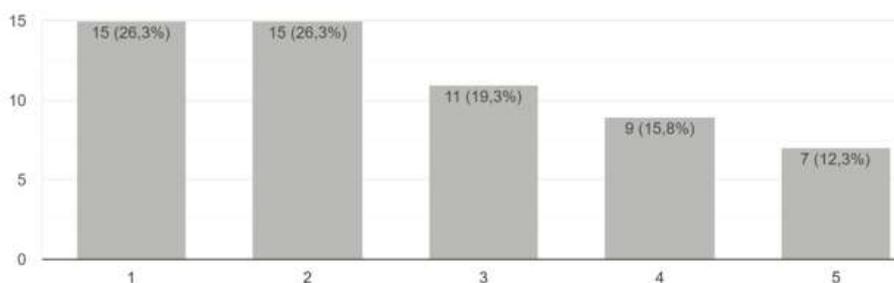
Fonte: Pesquisa própria

Gráfico 7 - Estatística relativa ao item “Fique Linda”



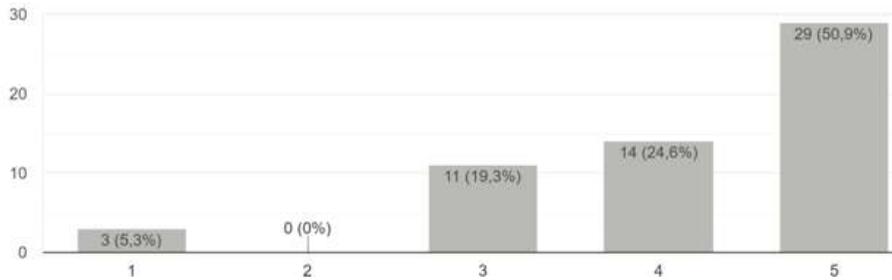
Fonte: Pesquisa própria

Gráfico 8 - Estatística relativa ao item “Ponha-se Linda”



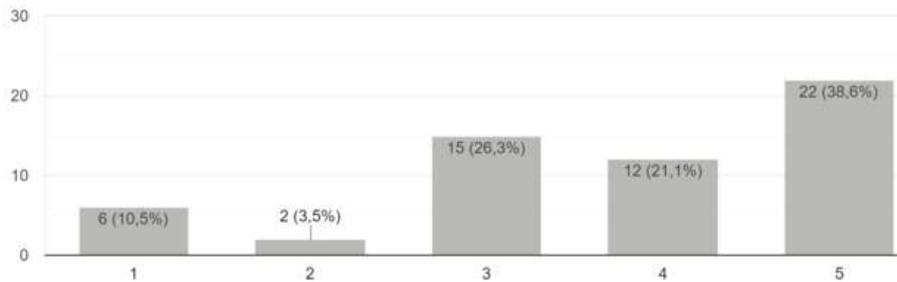
Fonte: Pesquisa própria

Gráfico 9 - Estatística relativa ao item “Belíssima”



Fonte: Pesquisa própria

Gráfico 10 - Estatística relativa ao item “Você Bela”



Fonte: Pesquisa própria

Considerando 5 o nível máximo de interesse em entrar no salão, o que se tivesse como nome “Belíssima” ficou em primeiro lugar com 29 respostas; em segundo, “Ponte Guapa” com 24 respostas; e, em terceiro lugar, “Você Bela” com 22 respostas. Em contrapartida, a que mais teve resposta negativa, isto é, nível 1, foi “Ponha-se Linda”, como já se esperava.

A segunda pergunta, por sua vez, tinha a intenção de avaliar a preferência das respondentes dentre as alternativas, as quais estavam dispostas como logomarcas adaptadas, conforme pode ser visto abaixo:

Figura 9 - Logomarca adaptada “Ponte Guapa”



Fonte: Elaboração própria

Figura 10 - Logomarca adaptada “Ponha-se Linda”



Fonte: Elaboração própria

Figura 11 - Logomarca adaptada “Fique Linda”

**F I Q U E L I N D A**  
**H A I R & M A K E U P L A B**

Fonte: Elaboração própria

Figura 12 - Logomarca adaptada “Belíssima”

**B E L Í S S I M A**  
**H A I R & M A K E U P L A B**

Fonte: Elaboração própria

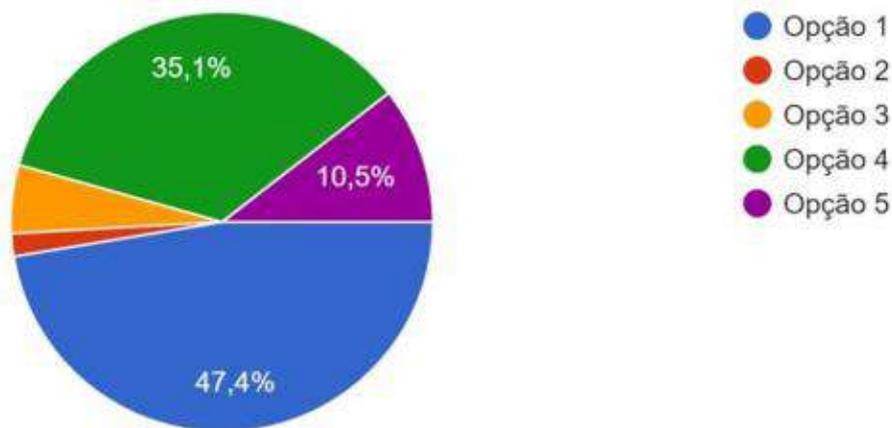
Figura 13 - Logomarca adaptada “Você Bela”

**V O C Ê B E L A**  
**H A I R & M A K E U P L A B**

Fonte: Elaboração própria

Respectivamente, as alternativas foram elencadas da seguinte forma: Opção 1 - Ponte Guapa, Opção 2 - Ponha-se Linda, Opção 3 - Fique Linda, Opção 4 - Belíssima e, Opção 5 - Você Bela. Assim, tivemos como favorita o nome original da marca, percepção essa facilitada pela frase de efeito em português que foi adicionada.

Gráfico 11 - Estatística relativa ao item “Qual desses nomes você mais gosta?”



Fonte: Pesquisa própria

## NOSSA PROPOSTA

Diante de tudo que foi discutido anteriormente e os resultados das pesquisas de consumidores que realizamos, selecionamos as opções que entendemos como mais adequadas visando duas possibilidades de entrada do Ponte Guapa no Brasil: como marca única e como marca diferente.

## MARCA ÚNICA

É algo tipicamente do brasileiro ter o que muitos chamam de “complexo do vira-lata”<sup>46</sup> e acabam por apreciar muito mais o que é estrangeiro ou o que aparenta ser de fora do Brasil. Isso pode ser visto pela tamanha frequência com que vemos marcas, mesmo brasileiras, tendo um nome ou parte do nome em língua estrangeira. Para citar um exemplo, temos a famosa marca de maquiagem e cosméticos Catharine Hill<sup>47</sup>, que, embora tenha sido fundada por uma brasileira, Olga Catharina, tem um nome que impede que essa relação de nacionalidade brasileira seja feita.

De acordo com um experimento realizado por Porto e Soyer (2018), os brasileiros tendem a fazer uma relação direta do nome contendo estrangeirismos ao valor daquela marca. Os autores, ao realizar entrevistas com proprietários de negócios, entenderam que as nomeações de marcas brasileiras em língua estrangeira já eram parte da estratégia das empresas como forma de serem vistas como uma marca de qualidade superior. Tendo considerado os fatores supracitados e o resultado da segunda pesquisa com consumidores, consideramos a manutenção do seu nome como uma boa opção visando uma estratégia mais “estandardizada”, em uma possível internacionalização do Ponte Guapa para o mercado brasileiro.

Entretanto, como vimos no resultado da primeira pesquisa que realizamos, seria necessário pensar em uma solução da parte de comunicação que impeça uma associação errada ao seu nome para um setor tão desvirtuante quanto o de bebidas. Logo, uma estratégia considerando uma adaptação à necessidade do mercado-alvo seria a criação de slogan próprio para o salão no Brasil: “Para você se sentir mais bela”. Esta frase de efeito poderá ser uma estratégia inicial para, sem deixar de lado a proposta da marca, evitar que ocorram dúvidas quanto ao setor que a caracteriza.

Para o lançamento da marca, Ponte Guapa poderia aproveitar o tamanho poder de influência das redes sociais tem nos brasileiros no que diz respeito ao interesse por marcas e à decisão de compra<sup>48</sup>. Nesse sentido, uma boa ideia seria fazer uma campanha com influenciadores digitais relacionados a moda e a beleza, na qual poderiam usar o slogan que criamos – “Para você se sentir mais bela” – como uma chamada para algo que está por vir. Com o objetivo de anunciar uma novidade no mercado da beleza, a maneira misteriosa de abordar o lançamento do salão, seria capaz de instigar a curiosidade das pessoas.

## MARCA DIFERENTE

Por outro lado, levando em conta a possível dificuldade no entendimento das pessoas quanto ao nome em espanhol, a empresa tem a opção de entender como melhor estratégia criação de uma marca diferente para sua atuação no Brasil. A palavra “ponte” pode ser considerada um falso cognato, isto é, uma palavra que se assemelha a um outro idioma, tanto na pronúncia quanto na grafia. Assim, os brasileiros poderiam associar esse termo, que na verdade é um verbo conjugado em espanhol, à “ponte” do português: “obra construída para estabelecer comunicação entre dois pontos separados por um curso de água ou qualquer depressão do terreno”<sup>49</sup>.

Logo, a alternativa que propomos para esse caso é um dos nomes que pensamos e avaliamos a percepção das pessoas através da pesquisa de formulário. Apesar do nome “Belíssima” ter ficado logo atrás de “Ponte Guapa” como favorito, esse nome já é bem difundido no Brasil para salões de beleza, da mesma forma que “Fique Linda”, basta uma pesquisa rápida no Google para verificar a quantidade que aparece. Por isso, dificilmente o salão mexicano conseguiria se destacar tendo um nome tão comumente usado.

Ao nosso ver, portanto, a melhor nomenclatura deve ser aquela que tem um caráter mais diferenciado; não apenas uma simples tradução literal, mas uma adaptação, uma recriação que consiga transmitir o conceito da marca e ser de fácil assimilação. Dessa forma, nossa sugestão para o nome do salão no Brasil é “Você Bela”, nome este que teve também boa recepção das pessoas – estando em 3º lugar, logo atrás de “Belíssima” –, e pode ter melhor destaque frente a concorrência.

Em termos de formato de logo, é possível manter uma relação com a marca mexicana explorando as cores dos elementos do espaço do salão e inserindo na logo de Você Bela: a cor de fundo pode ser mantida preto, mas a cor da fonte pode ser dourada, por exemplo, uma cor que em si já dá o ar de luxo tão bem-visto pelas usuárias dos serviços de beleza no Brasil.

Na logo do Ponte Guapa existe a frase “Hair and MakeUp Lab”, para a marca Você Bela recomendamos ter a mesma frase, mas também não seria ruim a substituição por termos diferentes, podendo ou não fazer referência à marca mãe. Como, por exemplo: by PONTE GUAPA, Espaço da Beleza, ou um mix dos dois. Abaixo, apresentamos uma logo de exemplo para o Você Bela:

Figura 14 – Exemplo de logomarca “Você Bela”



Fonte: Elaboração própria

A política de comunicação, no caso de não haver relação na logo de Você Bela com o Ponte Guapa, recomendamos que aponte o salão como parte do Ponte Guapa e que não se tratará apenas de um lançamento de um novo salão brasileiro, mas de um salão com os mesmos valores e diferenciais do Ponte Guapa, com a diferença apenas na adaptação para o mercado brasileiro no que diz respeito ao nome e as estratégias de promoção.

Mas independente disso, uma ideia de campanha para o lançamento da marca, por exemplo, poderia ser uma publicidade girando em torno da proposta de protagonização da cliente, contendo a seguinte mensagem: Você Bela do jeitinho que quiser. Aproveitando a tendência supracitada sobre as redes sociais no Brasil, a campanha pode ser veiculada em formato de vídeo no Instagram e no Youtube, por exemplo, com a atuação de reconhecidos influencers de beleza e da própria fundadora do salão mexicano falando em português.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, entendemos como necessário conhecermos alguns dos procedimentos de tradução e os fatores de decisão envolvidos no Marketing Internacional, bem como entender os respectivos dilemas existentes na sua prática, a fim de analisarmos como estão relacionados aos problemas vistos em traduções de nomes de marca e de campanhas de marketing quando da internacionalização de empresas.

Como discutimos, as preocupações concernentes ao trabalho de tradução no geral também devem se aplicar na tradução de materiais e nomes de marca (quando necessário) quando da internacionalização de uma empresa, a fim de evitar as consequências dos erros: mal-entendidos, ofensa à cultura de chegada e a rejeição por parte do mercado-alvo.

A principal preocupação é a forma com que o método de tradução aplicado e o nível de consideração pelo contexto cultural vão implicar na representação da estratégia de marketing internacional que a empresa entender como o melhor a ser feito, seja ela estandardizada, adaptada ou um misto entre as duas.

Nesse sentido, pudemos perceber que ocorrem muitos deslizos pela mínima ou ausente consideração da cultura que vai receber determinada marca no ato de localizar determinado material. Outro motivo recorrente é a atenção indevida à revisão das traduções que são realizadas nesse meio. Depois de compreender essas questões, pensamos em experimentar, de forma mais prática, e, ao final deste trabalho, propusemos uma nomeação e uma estratégia de comunicação para uma marca mexicana que, hipoteticamente, pudesse vir a adentrar o mercado brasileiro no futuro.

A partir das discussões e reflexões supracitadas e da proposta por nós elaborada, foi possível chegar à conclusão de que é extremamente necessário que profissionais, como bacharéis em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, que possuem tanto o conhecimento linguístico quanto a preocupação cultural do outro, estejam trabalhando no marketing internacional. Isso não significa que falhas não venham nunca mais a ocorrer: não pretendemos ter tal presunção. Entretanto, pode ser um caminho para atenuar as mencionadas problemáticas.

Esperamos que outros trabalhos de acadêmicos LEANI venham a ser desenvolvidos de forma a combinar os núcleos de estudo como os colocados neste Trabalho de Conclusão de Curso. Um desdobramento possível do presente trabalho, por exemplo, é a reflexão sobre a propagação de estereótipos que podem ser percebidas em estratégias de Marketing Internacional.

## REFERÊNCIAS

ALKMIM, T. A. Sociolinguística. Parte I. *In*: MUSSALIM, F; BENTES, A. C. (org.). **Introdução à linguística: domínios e fronteiras**. v. 1. 9. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2012. p. 23-50.

BARBOSA, H. G. **Procedimentos técnicos da tradução**: uma nova proposta. 2. ed. Campinas:

Pontes, 2004.

BEDENDO, M. **Branding**: processos e práticas para construção de valor. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

BENTES, A. C. Linguística textual. *In*: MUSSALIM, F; BENTES, A. C. (org.). **Introdução à linguística**: domínios e fronteiras. v. 1. 9. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2012. p. 261-304.

CEZARIO, M. M.; VOTRE, S. Sociolinguística. *In*: MARTELOTTA, M. E. (org.). **Manual de Linguística**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2011. p.141-156.

CROUÉ. C. **Marketing international**: un consommateur local dans un monde global. 7.ed. Bélgica: De Boeck Supérieur, 2015.

CUNHA, A. F; COSTA, M. A.; MARTELOTTA, M. E. Linguística. *In*: MARTELOTTA, M.E. (org.). **Manual de Linguística**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2011. p.15-30.

HELDS, David; MCGREW, Anthony. **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica de Edson Crescitelli e Iná Futino Barreto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Sabrina Cairo. Revisão técnica de Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MONTEIRO, V. F. M. **Internacionalização** - Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais - Ramo Gestão de PME) – Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior em Ciências Empresariais. Setúbal, Portugal.

NEWMARK, P. (1988-A). **Approaches to translation**. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK), 1988.

NEWMARK, P. (1988-B). **A textbook of translation**. Shanghai Foreign Language Education Press. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK), 1988.

OLIVEIRA, M. R. de. Linguística textual. *In*: MARTELOTTA, M. E. (org.). **Manual de Linguística**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2011, p. 193-204.

OUSTINOFF, M. **Tradução**: história, teorias e métodos. Tradução de Marcos Marcionilo. São Paulo: Parábola, 2011.

PORTO, R. B.; SOYER, T. S. **Nomear marcas em inglês vale a pena?** Efeitos do estrangeirismo e do país de origem no valor da marca. **BBR**, Brasília, 15, 6, p.606-623, 2018.

REYS, B. L.; BRISOLARA, V. **Entre a tradução e a escrita**: reflexões sobre a domesticação, a visibilidade, a ética e a construção autoral do tradutor. **Letrônica**, Porto Alegre, 12, 1, p. 1- 12, 2019.

RICKS, D. A. **Blunders in International Business**. 4. ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

SILVA, N. J. T. **Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do sector vitivinícola** - Estudo de Caso: Região Demarcada dos vinhos verdes. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais - Ramo Gestão de PME) – Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior em Ciências Empresariais. Setúbal, Portugal.

SILVA, S. C.; MENESES, R.; PINHO, J. C. **Marketing Internacional**: negócios à escala global. 1. ed. Lisboa: Conjuntura Actual, 2018.

## ESTIMATIVA ESTOCÁSTICA DAS EMISSÕES DE CO<sub>2</sub> NA MOBILIDADE DO CORPO DISCENTE DA GRADUAÇÃO DO CEFET/RJ (CAMPUS MARACANÃ)

Daniel da Costa Queiroz. daniel.queiroz@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Gabriel Tuchler Moreno. gabriel.tuchler@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Marcelo Sampaio Dias Maciel, DSc. marcelo.maciel@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Sidney Teylor de Oliveira, DSc. sidney.oliveira@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

Os impactos ocasionados por ações e comportamentos das sociedades se tornam cada vez mais perceptíveis na degradação do meio ambiente. Há um significativo crescimento das emissões de gases poluentes, como o dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), na atmosfera, impactando diretamente o meio ambiente e evidenciando problemas como o aquecimento global. Torna-se, então, importante a criação de métodos para medição de emissão e controle nos diversos âmbitos da sociedade. Este trabalho objetivou quantificar as emissões de CO<sub>2</sub> oriundas da locomoção dos estudantes do CEFET/RJ (*Campus Maracanã*) de seus domicílios ou locais de trabalho até a instituição, através de um questionário online. Conhecendo-se as emissões por quilograma de CO<sub>2</sub> por passageiro a cada quilômetro percorrido (emissões/kg de CO<sub>2</sub>/pass. km) disponibilizadas para cada modal, foi estimada a emissão diária e semestral de cada estudante em sua locomoção de ida e volta para o campus observado. As constatações justificam a necessidade de políticas urbanas que incentivem o uso do transporte público coletivo, além da educação ecológica dos estudantes.

**Palavras-chave:** Emissões de Carbono, Mobilidade Urbana, Sustentabilidade, Estimativa Estocástica.

### ABSTRACT

The impacts caused by the actions and behaviors of societies become increasingly noticeable in the degradation of the environment. There is a significant increase in emissions of polluting gases, such as carbon dioxide (CO<sub>2</sub>), in the atmosphere, directly impacting the environment and showing problems such as global warming. It is, therefore, important to create methods for measuring emission and control in different scopes of society. This study aimed to quantify CO<sub>2</sub> emissions from the mobility of students from CEFET/RJ (*Campus Maracanã*) from their homes or workplaces to the institution, through an online questionnaire. Knowing the CO<sub>2</sub> emissions per kilogram per passenger for each kilometer traveled (emissions / kg of CO<sub>2</sub> / pass. Km) available for each modal, the total CO<sub>2</sub> emission on a round trip travel to/from the campus per student per day and per semester can be estimated. The findings justify the need for urban policies that encourage the use of public transportation, in addition to ecological education for students.

**Keywords:** Carbon Emissions, Urban Mobility, Sustainability, Stochastic Estimation.

### INTRODUÇÃO

A educação ambiental e o direcionamento do olhar para suas causas estão em voga há algum tempo no Brasil e no mundo. Os impactos ocasionados por algumas ações e comportamentos das sociedades se tornam cada vez mais perceptíveis na degradação do meio ambiente. Tratando-se do setor de transporte ao longo dos anos, as evoluções tecnológicas, que

proporcionaram o barateamento do custo de produção automotiva, possibilitaram que mais pessoas adquirissem transportes individuais motorizados. Nesse contexto, há um significativo crescimento das emissões de gases poluentes, como o CO<sub>2</sub>, na atmosfera, refletindo diretamente no meio ambiente e evidenciando problemas como o aquecimento global.

Torna-se, então, importante a criação de métodos para medição dos poluentes nos diversos âmbitos da sociedade. As instituições educacionais, pela natureza de suas atividades, possuem um papel fundamental na conscientização de sua comunidade, seja internamente ou através de atividades de extensão que abrangem sua vizinhança. Dessa forma, esse estudo tem como objetivo quantificar as emissões de CO<sub>2</sub> oriundas da locomoção dos estudantes do CEFET/RJ (*Campus Maracanã*) de seus domicílios ou locais de trabalho para a instituição, através de um questionário *online*. Criando assim, possibilidades para tomada de decisão por parte da administração, a fim de mitigar os impactos ambientais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Emissões de CO<sub>2</sub> no contexto do espaço urbano

O crescimento urbano gera problemas ambientais e de gestão dos espaços. Além da emissão de poluentes, como o CO<sub>2</sub>, há um aumento na demanda por moradias, infraestrutura e uso de veículos motorizados. Esta expansão também resulta em uma dificuldade de mobilidade urbana, definida por Gomide e Galindo (2013), como um conjunto de condições para o deslocamento das pessoas e bens nas cidades, englobando quaisquer modos de transportes – como motorizados ou não, coletivos ou individuais.

Para Castro, Alves e Andrade (2018), aprimorar a compreensão sobre os condicionantes de curto e longo prazo das emissões de CO<sub>2</sub> é pré-requisito para elaborar políticas eficazes que ajudem os países a alcançarem suas metas de crescimento sustentável. De Carvalho (2011) aponta que o setor de transporte responde por cerca de 20 % das emissões globais de CO<sub>2</sub>, sendo também um dos principais gases causadores do efeito estufa. Destaca, também, que o setor de transporte responde por cerca de 9 % das emissões totais de CO<sub>2</sub>. De Carvalho (2011) relaciona alguns tipos de transporte no Brasil e suas representatividades nas emissões de CO<sub>2</sub>:

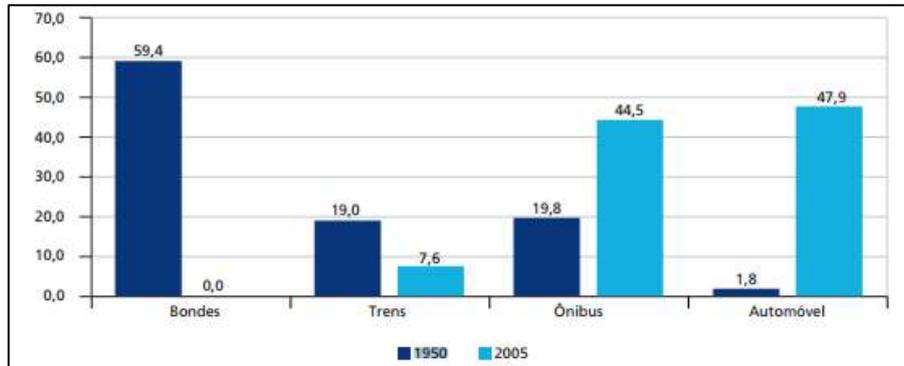
Considerando apenas o transporte rodoviário no Brasil, os sistemas de ônibus, que respondem por mais de 60% dos deslocamentos urbanos e mais de 95 % dos deslocamentos intermunicipais, são responsáveis por apenas 7 % das emissões totais de CO<sub>2</sub>. Os automóveis e comerciais leves, com menos de 30% de participação no total de viagens realizadas, contribuem com metade das emissões desse poluente. (DE CARVALHO, 2011, p. 9-10)

### Os panoramas do transporte urbano e o crescimento do transporte individual

O cenário de distribuição dos deslocamentos urbanos de 1950 para o início do século XXI

teve uma grande mudança. Tendo como exemplo a cidade do Rio de Janeiro, De Carvalho (2016) revela como o uso de sistemas sobre trilhos (bondes), que era predominante, passou a inexistir. Ao mesmo tempo, como resposta, o automóvel cresceu com grande representatividade na mobilidade urbana.

Figura 1 – Distribuição relativa dos deslocamentos urbanos motorizados do Rio de Janeiro (1950-2005)



Fonte: Ipea (2010)

De Carvalho (2016) evidencia fatores que vêm impulsionando a venda de automóveis e motocicletas desde meados dos anos 1990, refletindo em queda na demanda de transporte público. A política de investimentos na indústria automobilística gerou aumento na produção, que acarretou incentivos para a venda e ao uso de tais veículos como redução de carga tributária e medidas de expansão de crédito. Cabe destacar que o setor, por ter relevância na produção e nos empregos do país, não é desestimulado pelo governo.

Segundo o mesmo autor, o aumento de renda de famílias mais pobres, somada a forte expansão do crédito, fez com que parte delas tivessem acesso à aquisição de veículos automotores desde 2006.

De 2008 para 2012, por exemplo, o percentual de domicílios que possuía automóvel ou motocicleta subiu 9 pontos percentuais (p.p.) – 45 %, em 2008, para 54 % de posse, em 2012 –, sendo que as classes de renda mais baixas tiveram os maiores crescimentos da taxa de posse de veículos privados. (DE CARVALHO, 2016, p.9)

O autor destaca que, além da influência do aumento da renda, as tarifas de transporte público cresceram acima da inflação de 2011 a 2016. Ao mesmo tempo que a tarifa de transporte público subia, o custo do transporte privado diminuía. Ele evidencia que nas capitais brasileiras, com exceção de Brasília, o custo de 10 litros de gasolina comprava mais tarifas de ônibus em 2005 do que em 2013. Logo, conclui que a gasolina é um dos fatores relevantes à decisão sobre o modo de deslocamento, pois impacta no barateamento das viagens de transporte privado em relação ao transporte público no período citado.

## **A universidade como promotora de conhecimentos e ações de sustentabilidade para a melhoria da mobilidade urbana**

Stein (2013) ressalta que políticas sustentáveis a favor do estímulo de transportes não motorizados são necessárias para melhoria na qualidade de vida das cidades e dos impactos negativos dos sistemas de transportes. As universidades produzem e aplicam conhecimentos no sentido de poderem contribuir em soluções de problemas urbanos. Isto pode ser feito por meio de ações sustentáveis em conjunto com estudantes, funcionários e visitantes diários no que tange a mobilidade, como observa Miralles e Domene (2010, apud Stein, 2013).

Os princípios e estratégias de gerenciamento da mobilidade aplicado nos campi universitários depende, segundo Stein (2013), das características e padrões de deslocamentos específicos. Pode-se dizer, em geral, que as estratégias usualmente adotadas têm como foco o sistema de gestão de estacionamento, partilha do automóvel (carona solidária), regimes de incentivos para utilização do transporte público e promoção de maior infraestrutura para pedestres e ciclistas.

Para Nunes e Jacques (2005, apud Stein, 2013), o estudo das condições atuais de mobilidade de quem frequenta o campus deve ser realizado e registrado para ser comparado com as condições futuras, já com estratégias implementadas. Tal estudo é o primeiro passo para planejar o gerenciamento da mobilidade.

### **Alternativas para a Mitigação de CO2 na universidade**

a) Arborização de campus universitário;

b) Mudança de hábitos em prol da sustentabilidade - Balsas (2003, apud Grau, 2015) explica que os campi universitários equivalem aos municípios quanto as características organizacionais;

c) A bicicleta como meio de transporte sustentável - A caracterização da bicicleta é descrita por Câmara (1998, apud Grau, 2015) e Silveira (2010, apud Grau, 2015) que reúnem atributos como: ser flexível, veloz, silenciosa, econômica, ocupar pouco espaço, se adequar a muitas pessoas e não ser poluente. Ressaltam também ser um transporte ideal para viagens de até 5km de distância;

d) A modalidade de EAD - Caird (2013, apud Martins, 2019) indica que o EAD (Ensino a Distância), também conhecido por *e-learning*, atinge uma redução de 83 % das emissões de carbono face ao método presencial, pois as emissões de carbono associadas à compra dos equipamentos de tecnologia de informação e comunicação requeridos para providenciar a comunicação online são sempre mais baixos que as emissões associadas às deslocamentos e ao consumo energético.

### **METODOLOGIA**

Com a finalidade de estudar a quantidade de emissão semestral de CO2 na mobilidade urbana de estudantes da graduação do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da

Fonseca – CEFET/RJ (Campus Maracanã), foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa, utilizando-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário com oito questões fechadas e duas abertas. Dessa forma, foi elaborado um formulário online para aplicação através do portal do aluno (Sistema CEFET/RJ) pari passu com o registro de matrícula antes do início das aulas, em janeiro de 2020.

Para verificar o desempenho antes de iniciar a aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste, em conformidade com o estabelecido na ABNT NBR ISO 20.252 (2012). O pré-teste foi conduzido em duas etapas: primeiro foram entrevistados 8 alunos, que analisaram a estrutura das perguntas (clareza e coesão) e enviaram um feedback das melhorias a realizar. Na etapa seguinte, um segundo grupo de cinco estudantes, realizou a mesma análise após os ajustes realizados na primeira etapa.

A aplicação da coleta de dados online se deu no período de matrículas para o primeiro semestre de 2020, em janeiro. Estavam aptos para responder a pesquisa, estudantes da graduação a partir do 2º período letivo, visto que os alunos do 1º período não possuem acesso ao sistema e já entram na graduação matriculados. O acesso ao formulário se deu de forma aleatória em função do interesse de cada estudante quanto a efetivação da matrícula. Ao todo foram realizadas 2.719 matrículas para o período informado, sendo obtida uma amostra com 1.985 respostas. O questionário só ficou disponível dois dias após o início das inscrições, o que provavelmente pode ter reduzido o número de respondentes, mas mantendo a aleatoriedade das respostas.

Ao término da aplicação, foi realizado o tratamento dos dados. Nas respostas obtidas, foram coletados os CEP-s dos respondentes para seus respectivos domicílios ou locais de trabalho. Todos os dados foram consolidados em uma planilha Excel ® e, através da "Distance Matrix API" do Google, foi possível calcular a distância em km do local de ida até a faculdade de destino, vice-versa.

Após o cálculo das distâncias, foi realizado o tratamento dos dados com objetivo de obter mais confiabilidade nas análises estatísticas posteriores. Foram excluídos da base os dados com informações em branco, inconsistentes (respostas ambíguas), CEP-s não localizados, outliers e informações inutilizáveis. Dentre os dados que não puderam ser utilizados, estão os alunos que marcaram a opção de transporte "barca".

Apesar de conter como opção de resposta no questionário, não foi localizada uma maneira de calcular a emissão de CO2 desse modal, com isso foram descartadas 9 linhas ao todo. Não foram incorporadas respostas de alunos que marcaram a opção "+6 vezes" para o número de idas e voltas para o campus, pois não foi possível deduzir a quantidade real de viagens realizadas pelo estudante, foram descartados 14 elementos nesse cenário. Ao todo 822 dados foram descartados da base coletada, restando ao todo 1.163, considerando aptos para a análise estatística.

Para cálculo da emissão de CO2 na mobilidade dos alunos, foi utilizada a variável a seguir, proposta por Carvalho (2011):

Figura 2 – Emissões relativas de CO2 do transporte urbano – matriz modal de emissões de CO2

Modalidade	Emissões quilométricas Kg de Co <sub>2</sub> /km	Ocupação média de veículos de passageiros	Emissões Kg de Co <sub>2</sub> /pass. Km <sup>1</sup>	Índice de emissão (metrô=1)	Distribuição modal de viagens urbanas motorizadas <sup>2</sup> (%)	Ext. igual <sup>1</sup> dist. modal de emissões (%)	Ext. TP=2xTI <sup>1</sup> Dist. modal de emissões (%)
Metrô	3,16	900	0,0035	1,0	4	0,2	0,4
Ônibus	1,28	80	0,0160	4,6	60	15,7	27,2
Automóvel <sup>2</sup>	0,19	1,50	0,1268	36,1	32	66,5	57,4
Motocicleta	0,07	1,00	0,0711	20,3	3	3,5	3,0
Veículos pesados	1,28	1,50	0,8533	243,0	1	14,0	12,1
				<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte e elaboração do autor.  
 Notas: <sup>1</sup>Emissões considerando a extensão das viagens iguais (ext. igual) e extensão da viagem de transporte público duas vezes maior que a individual (Ext. TP=2xTI).  
<sup>2</sup>Valores médios das Pesquisas Origem Destino das capitais selecionadas.

Fonte: DE CARVALHO (2011, p. 17)

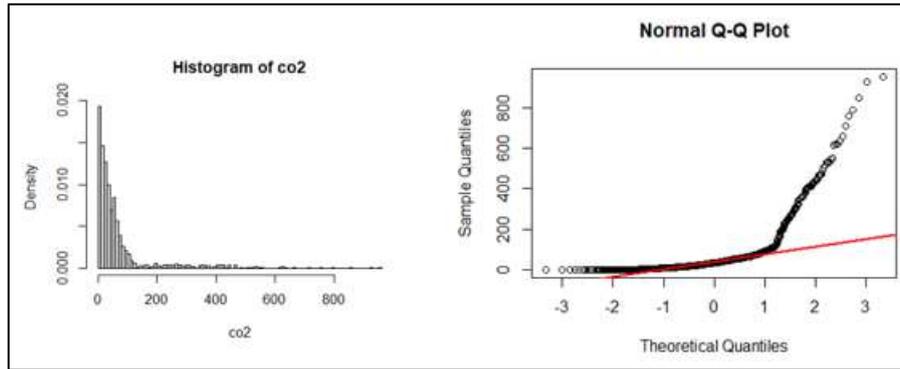
Através das emissões por quilograma de CO<sub>2</sub> por passageiro a cada quilômetro percorrido (emissões/kg de CO<sub>2</sub>/pass. km) disponibilizadas para cada modal, foi possível encontrar a produção diária e semestral de cada aluno em sua locomoção de ida e volta para o CEFET/RJ. A variável citada foi multiplicada pela km de cada resposta e, com base no calendário semestral da instituição, foi feito o produto do fator diário com o número de semanas previstas e a quantidade de idas e voltas em uma semana, para encontrar quanto cada aluno emite em um semestre letivo, em kg de CO<sub>2</sub>. Para os estudantes que utilizam mais de um modal para sua locomoção, foi calculada a média de emissão entre os transportes, pois não foi possível identificar a proporção do uso para cada modal durante a viagem. Por exemplo, se um aluno marcou as opções “ônibus” e “carro”, foi usado o valor 0,0714, que é a média de 0,0160 e 0,1268. Também foi considerado o fator de emissão igual a zero para respostas “a pé”, “bicicleta” e “skate”. Foram desconsideradas as diferenças de emissões resultantes das emissões para os transportes trem e metrô, utilizando o fator de 0,0035 para os dois modais.

O próximo passo foi aplicar cálculos estatísticos para obter informações acerca da população de alunos matriculados no CEFET/RJ. Primeiro, foi observada, através de um histograma e um gráfico de probabilidade normal, gerados a partir de um software que utiliza a linguagem R para análise dos dados, uma assimetria à direita na distribuição (Figura 3). Nos gráficos obtidos, foram colocadas linhas em azul e em vermelho com a distribuição normal teórica. Segundo Levine:

À medida que o tamanho da amostra (ou seja, o número de valores em cada uma das amostras) vai se tornando grande o suficiente, a distribuição de amostragens da média aritmética passa a ser distribuída aproximadamente nos moldes de uma distribuição normal. Isso é verdadeiro independentemente do formato da distribuição dos valores individuais dentro da população. (LEVINE, 2013, p. 242)

De acordo com o autor o número de amostra “grande o suficiente” estaria em um  $n \geq 30$  (LEVINE, 2013). Com isso, assumimos que a distribuição das médias para os 1.163 dados coletados é aproximadamente normal, pois supera o valor proposto.

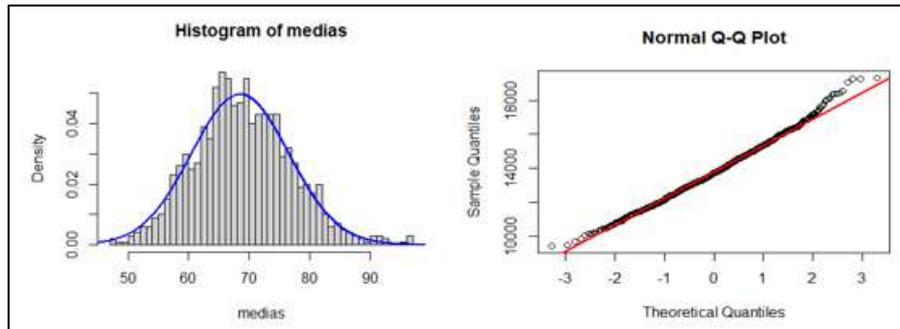
Figura 3 – Histograma e gráfico de probabilidade normal da base de dados



Fonte: Elaborado pelos autores

Após essa constatação, foi realizado um teste bootstrap de reamostragem (BROWNLEE, 2018). Nessa fase, foram gerados um histograma e um gráfico de probabilidade normal, onde, tendo como fundamento o Teorema do Limite Central, foram obtidas novas médias de 1000 amostras aleatórias de tamanho 200, com reposição (Figura 4).

Figura 4 - Histograma e gráfico de probabilidade normal da base de dados após reamostragem



Fonte: Elaborado pelos autores

Para estimar o intervalo de confiança do total das emissões de CO2 na mobilidade urbana dos alunos do CEFET/RJ, foi utilizada a técnica de amostragem aleatória simples, sem reposição (BOLFARINE; BUSSAB, 2004), onde  $T$  é o estimador não enviesado para o total populacional  $\tau$ . Obtendo um intervalo de confiança de 95% para o total de emissões semestrais através da fórmula abaixo:

$$IC_{95\%}(\tau) = (T \pm z_{0.975} \sqrt{\widehat{Var}(T)})$$

Por não ter uma pesquisa semelhante acerca da mobilidade urbana da população de estudantes da instituição, não foi possível realizar o cálculo para estimar previamente o tamanho de amostra. Todavia, através do portal do aluno, obteve-se uma amostra com aproximadamente 45 % do tamanho total de matriculados para o período. Com isso, constatou-se posteriormente o erro associado ao  $n$  (tamanho da amostra) obtido na amostra coletada através da fórmula a seguir (BOLFARINE; BUSSAB, 2004):

$$P(|T - \tau| \leq \varepsilon) = 95\% \implies P\left(\frac{|T - \tau|}{\sqrt{\widehat{Var}(T)}} \leq \frac{\varepsilon}{\sqrt{\widehat{Var}(T)}}\right) = 95\% \implies \varepsilon = z_{0.975} \sqrt{\widehat{Var}(T)}$$

Após estimar o intervalo de confiança para o total de emissão de dióxido de carbono na

atmosfera, foram filtrados os respondentes que marcaram a opção de apenas um modal em sua locomoção para a instituição de ensino. Após isso, foi aplicada a técnica de amostragem, citada anteriormente, para comparar as médias entre os modais. Nessa fase, foi somada a quantidade de respostas para trem e metrô, pois possuem o mesmo fator de emissão. Além disso, foram desconsiderados o modal “moto”, pois apenas uma parcela muito pequena dos respondentes o utilizava como meio de transporte, o que resultaria em estatísticas pouco confiáveis.

Por último, foi simulada a emissão semestral de CO<sub>2</sub> em dois casos extremos: todos os indivíduos utilizando carro ou todos utilizando o transporte público. Nessa etapa, desconsideramos os fatores originais e utilizamos os fatores de carro (0,1268), na primeira inferência, e a média dos fatores do ônibus e do metrô/trem, representando o transporte público (0,0652)

## ANÁLISE DE RESULTADOS

O tamanho de amostra, após tratamento, foi de 1.163 dados de alunos a partir do 2º período de diferentes graduações do campus Maracanã do CEFET/RJ. Conforme a Figura 5, cerca de 85 % dos estudantes vão entre 4 a 5 vezes por semana à instituição de ensino, esse grupo representa 90 % das emissões semestrais de kg de CO<sub>2</sub>/Passageiro por km viajado. Aproximadamente dois quintos desse percentual utilizam de 2 a 3 modais em sua locomoção, segundo a Figura 6.

Figura 5 - Quantidade de idas e voltas do CEFET/RJ por estudante e emissão semestral de kg de CO<sub>2</sub> para cada passageiro por km percorrido

Quantidade de idas e voltas por semana	Porcentagem	Emissão semestral (Kg de CO <sub>2</sub> /Pass.Km)	Emissão semestral (%)
1	3%	569,04	1%
2	3%	572,93	1%
3	8%	5.962,20	7%
4	17%	14.787,22	19%
5	68%	56.509,83	71%
6	2%	1.294,56	2%
Total	100%	79.695,79	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 6 - Número de modais utilizados na mobilidade dos estudantes

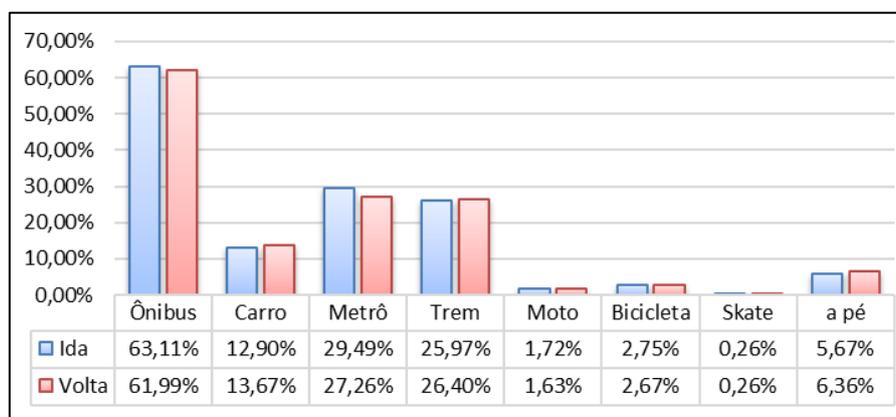
Nº de modais	ida	volta
1	55,37%	56,32%
2	35,68%	34,05%
3	3,27%	3,27%
Nenhum (a pé)	5,67%	6,36%

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com essas informações, entende-se que uma parcela significativa de alunos, com alta frequência semanal de aulas, dependem de dois ou mais modais de transportes em sua locomoção. Essa característica pode indicar uma falta de instituições de ensino de qualidade ou vagas insuficientes nos estabelecimentos educacionais que possam existir próximos dos domicílios dos estudantes.

Quanto aos modais utilizados, segundo a Figura 7, o transporte rodoviário é o mais utilizado entre os estudantes que responderam à pesquisa. Foram considerados na contagem, alunos que utilizam mais de um modal em sua locomoção.

Figura 7 – Modais utilizados na locomoção de ida e volta pelos estudantes



Fonte: Elaborado pelos autores

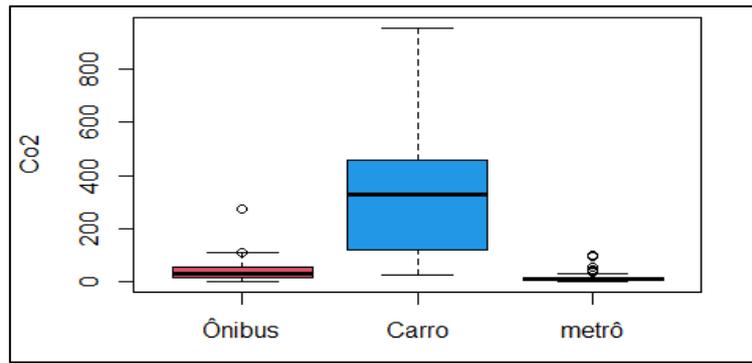
Após uma análise das características da amostra e das metodologias para tratamento dos dados, foram obtidos os intervalos de confiança com o objetivo de inferir acerca das emissões de dióxido de carbono da população de alunos do CEFET/RJ (Campus Maracanã).

A amostra coletada nos permitiu inferir que com 95 % de confiança, as emissões totais semestrais de CO<sub>2</sub>, na mobilidade urbana dos estudantes de graduação a partir do 2º período do CEFET/RJ (Campus Maracanã), está entre 172.884,5 kg e 199.760,1 kg. A margem de erro associada ao resultado foi de 7,21 %.

Para comparação entre os modais, foi observada a proporcionalidade a seguir: do total de 590 respondentes que marcaram a opção de apenas um modal em sua locomoção, 297 usam o ônibus, 196 metrô/trem, 80 utilizam carro (próprio ou de terceiros) e 17 moto. Por se tratar de um número pequeno demais para análise, desconsideramos os resultados para a moto. Antes de calcular intervalos de confiança para a média de cada um dos modais, foi necessário estimar o total de estudantes que utilizam apenas um modal para seus deslocamentos, condizendo assim com o que foi selecionado na amostra. Para isso, utilizaremos que a proporção amostral é um estimador não enviesado para a proporção populacional.

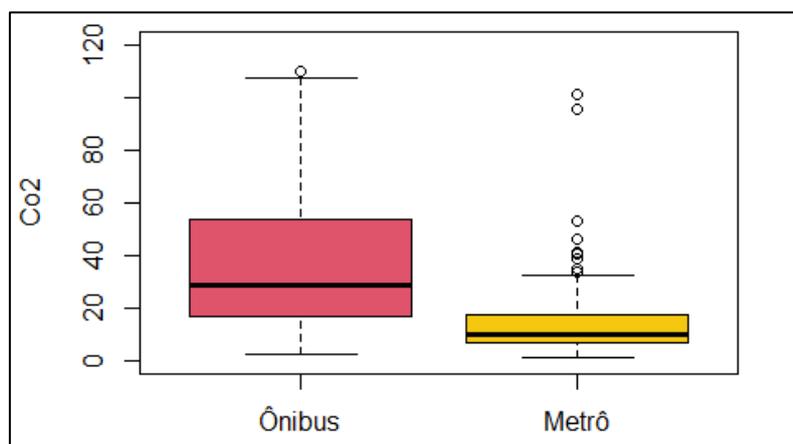
Os resultados foram os seguintes: 1.379 corresponde ao total de unimodais, estimado através da proporção amostral, onde 694 usam ônibus, 458 utilizam metrô/trem, 187 carro (próprio ou de terceiros) e 40 usam moto. Os intervalos com 95% de confiança para média de emissões encontrados para cada modal foram os seguintes: ônibus – 35,46 kg a 40,22 kg, metrô/trem – 12,52 kg a 15,17 kg e carro – 292,72 kg a 367,63 kg. Os respectivos boxplots estão informados na figura 8 e 9:

Figura 8 - Boxplot da distribuição dos dados para os modais: ônibus, carro e metrô/trem



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 9 - Boxplot da distribuição dos dados para os modais: ônibus e metrô/trem



Fonte: Elaborado pelos autores

Por último, foram comparados os intervalos de confiança para os totais de emissão caso todos os alunos trocassem seu modal de locomoção para carro e para transporte público. O intervalo, com 95 % de confiança, para o total de emissão de CO<sub>2</sub> caso todos os alunos alterassem seu meio de transporte para carro foi de 1.103.630 kg a 1.177.157 kg. Já o intervalo para o transporte público foi de 84.861,13 kg a 90.514,86 kg. Ou seja, se todos os alunos mudassem o seu modal para transporte público, a quantidade de dióxido de carbono emitida seria inferior ao que acontece na realidade e significativamente inferior caso todos alterassem para carro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as emissões de CO<sub>2</sub> na mobilidade urbana dos estudantes de cursos de graduação do CEFET/RJ e possibilidades de mitigação dos impactos ambientais. Como uma limitação da pesquisa, tem-se o fato de que o questionário online pode não ser intuitivo a alguns respondentes, que parecem se confundir no momento do preenchimento. Por isso, é importante atentar na elaboração das questões e tentar minimizar ambiguidades.

Os resultados apresentados indicam que são necessárias políticas urbanas que incentivem o uso do transporte público coletivo. Entretanto, para que isto seja possível, esta modalidade precisa

ser “atrativa” ao usuário, com uma oferta de frotas satisfatória. É necessária também a educação ecológica dos estudantes, para que compreendam e sejam participantes de iniciativas que visem a redução da emissão de CO<sub>2</sub> e suas consequências.

Espera-se que este estudo seja uma possibilidade de conscientização e, através dos dados coletados, contribua para tomada de decisão da administração. Esta pode promover ações que favoreçam a redução, como campanhas educativas, ofertas de disciplinas na modalidade EAD, incentivo ao compartilhamento de viagens em carros particulares e fortalecimento do uso da bicicleta como meio de transporte nos deslocamentos.

A análise destas emissões pode evidenciar o panorama de impacto ambiental em diversos setores da sociedade, como escolas, empresas públicas e privadas, condomínios etc. Conhecendo a situação, é possível estabelecer metas de redução e criar estratégias para alcançar esses objetivos. A aplicação de pesquisas semelhantes possibilita a análise de outros aspectos importantes em uma organização, como por exemplo na gestão de custos, através da diminuição do trabalho presencial, possibilitando a redução de gastos com energia, transporte e itens de consumo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 20.252: **Pesquisa de mercado, pesquisa de opinião e pesquisa social** – Vocabulário e requisitos de serviço. Rio de Janeiro: p. 18, 2012.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Universidade de São Paulo - Instituto de Matemática e Estatística, 2004.

BRIANÉZI, Daniel. M. Sc. **Estocagem e compensação de carbono pelas árvores do campus-sede da Universidade Federal de Viçosa**. Universidade Federal de Viçosa, fev., 2012.

BROWNLEE, Jason. **A Gentle Introduction to the Bootstrap Method. Machine Learning Mastery**, 2018. Disponível em: <<https://machinelearningmastery.com/a-gentle-introduction-to-the-bootstrap-method/>> Acesso em: 02, ago., 2020.

CASTRO, A.S.; ALVES, J. S.; ANDRADE, D. C. **Condicionantes das emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) no Brasil: evidências empíricas de uma curva no formato de “N”**. Rev. Econ. Contemp., v. 22, n. 3, p. 1-27, set-dez/2018: e182236.

DE CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro. **Emissões Relativas De Poluentes Do Transporte Motorizado De Passageiros Nos Grandes Centros Urbanos Brasileiros**. Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_. **Mobilidade Urbana Sustentável: Conceitos, Tendências e Reflexões**. Brasília, 2016.

GOMIDE, A. Á.; GALINDO, E. P. **A mobilidade urbana**: uma agenda inconclusa ou o retorno daquilo que não foi. *Estudos Avançados*, 27(79), p. 27- 39, 2013.

GRAU, Roberta (2015). **Mobilidade cicloviária em viagens a campi universitários** - estudo de caso: UFSCar, São Carlos, SP. Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mobilidade urbana no Brasil**. In.: *Infraestrutura social e urbana no Brasil: subsídios para uma agenda de pesquisa e formulação de políticas públicas*. Brasília: Ipea. 2010a. p. 549-592. Disponível em: <<http://goo.gl/oEFuzx>>. Acesso em 23, jun., 2020.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; KREHBIEL, T. C., BERENSON, M. L. **Estatística Teoria e Aplicações usando o Microsoft® Excel em Português**: 6. Ed.. Rio de Janeiro, p. 242 - 243: LTC, 2013.

MARTINS, Rute Isabel Grilo Filipe - **Ferramentas de avaliação da sustentabilidade no ensino superior** [Em linha]: a adequação ao contexto de uma universidade a distância, p. 133, 2019.

OVERVIEW. **Google Maps Plataform**, 2020. Disponível em: <<https://developers.google.com/maps/documentation/distance-matrix/overview>>. Acesso em: 10, jul., 2020.

STEIN, P. P. **Barreiras, motivações e estratégias para mobilidade sustentável no campus São Carlos da USP**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

## MICROESTRUTURA E DUREZA DO COBRE PROCESSADO POR ECAP A FRIO E A MORNO

Hiron Akira Yamada Magalhães, MSc. [hiron.akira@gmail.com](mailto:hiron.akira@gmail.com), CEFET/RJ.

Luiz Paulo Mendonça Brandão, D.Sc. <http://www.ime.eb.br>. IME.

Talita Gama de Sousa, DSc. <http://www.ime.eb.br>. IME.

### RESUMO

Dentre os diversos métodos de deformação plástica severa (DPS), o processo de extrusão por canal angular (ECAP – Equal Channel Angular Pressing) é um dos mais populares. Este processo tem como principal característica produzir materiais com grãos ultrafinos, refinando o grão à escalas nanométricas. Desta forma produz uma melhora das propriedades mecânicas como a resistência mecânica e ductilidade por meio deste processo. Nesta perspectiva, pretendeu-se no presente trabalho avaliar as variações das propriedades mecânicas e microestruturais do cobre puro, em função do seu processamento por DPS via ECAP realizando-se 4 passes através das rotas A e Bc. Os ensaios foram realizados em temperatura ambiente e a morno para que as propriedades do material fossem comparadas e avaliadas em relação à evolução da sua microestrutura e na modificação dos seus valores de dureza.

**Palavras-chave:** Deformação Plástica Severa; Equal Channel Angular Pressing (ECAP); Propriedades Mecânicas; Microestrutura do Cobre.

### ABSTRACT

Among several methods of severe plastic deformation (DPS), the angular channel extrusion process (ECAP - Equal Channel Angular Pressing) is one of the most popular. This process's main characteristic is to produce materials with ultra-fine grains, refining the grain at nanometric scales. In this way, it produces an improvement in mechanical properties such as mechanical strength and ductility through this process. In this perspective, the present work intended to evaluate the variations of the mechanical and microstructural properties of pure copper, as a function of its processing by DPS via ECAP, performing 4 passes through routes A and Bc. The tests were carried out at room and warm temperatures so that the material properties were compared and evaluated in relation to the evolution of its microstructure and the modification of its hardness values.

**Keywords:** Severe Plastic Deformation; Equal Channel Angular Pressing (ECAP); Mechanical Properties; Copper Microstructure.

### INTRODUÇÃO

De acordo com a literatura, diversas são as técnicas propostas até o momento para modificar as propriedades mecânicas de um material. Uma dessas técnicas é por meio dos métodos de deformação plástica severa, que tem grande aplicação em materiais metálicos. Ao fim deste processo obtém-se uma microestrutura com grãos ultrafinos e nanoestruturados. Resulta-se dessas modificações microestruturais, geralmente um material com menor ductilidade, aumento da dureza e do limite de resistência a tração, propriedades estas quando comparadas com o material com grãos mais grosseiros antes de ser processado.

Processamento por DPS, define-se como todo método de conformação metálica sob uma extensiva pressão hidrostática, que pode ser usado para impor uma alta deformação em um sólido grosseiro sem a introdução de qualquer mudança significativa em todas as dimensões da amostra de maneira geral e tendo por fim a característica de produzir um refino de grãos excepcional. A característica mais atrativa do método de processamento por DPS é que este fornece a habilidade de refinamento de grãos para tamanhos que não seriam alcançáveis por tratamentos termomecânicos convencionais (LANGDON, 2011). Desta forma, os métodos de DPS são utilizados para converter metais e ligas com grãos grosseiros em materiais com grãos ultrafinos. Por meio deste processo, esses materiais apresentam melhorias das propriedades mecânicas e físicas, como por exemplo, o aumento de resistência mecânica, que para fins comerciais são de grande interesse, pois não há a necessidade de adição de elementos de liga ou realização de outros processos termomecânicos para alcançar este objetivo.

Dentre os vários tipos de deformação plástica severa, considera-se o processo de extrusão por canal angular como um dos mais utilizados, não apenas por requerer pouca força de compressão, mas também por sua ferramenta de simples geometria que pode ser facilmente montada em um laboratório para realização de testes experimentais. Este processo é de grande interesse não apenas da academia, mas também do setor industrial, devido aos resultados excepcionais do aumento da resistência mecânicas promovida ao material em função da redução de tamanho de grão.

Este método de deformação plástica severa foi desenvolvido pelo o professor Segal em 1977 na Rússia e posteriormente com uma abordagem mais científica, analisando a correlação dos materiais nanoestruturados com os métodos de deformação plástica severa, Valiev e colaboradores publicam o primeiro artigo nesta área no ano de 1991 (LANGDON, 2011). Nesse sentido, através do método de DPS via extrusão em canal angular, busca-se no presente trabalho de pesquisa realizar um estudo da evolução microestrutural do cobre puro e sua alteração nos valores de dureza em função da sequência do número de passes em duas diferentes condições de temperatura, a frio e a morno.

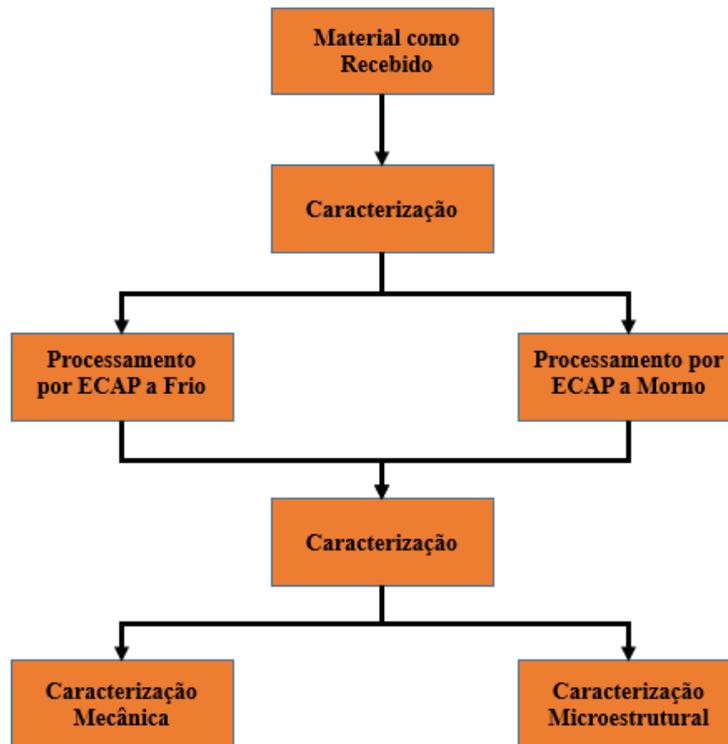
## **MATERIAL E MÉTODO**

Neste trabalho realizou-se um estudo das características microestruturais do cobre eletrolítico processado por deformação plástica severa via extrusão por canal angular em diferentes condições de processamento. Para isto, o material foi deformado em duas temperaturas (ambiente e a morno) e por até 4 passes, por duas rotas diferentes, rota A e Bc. Além disso, para este trabalho, foram realizadas as caracterizações microestruturais por meio de difração de raios X e microscopia de varredura eletrônica.

Por meio destas técnicas, analisou-se a evolução da textura e a sua variação de densidade de discordâncias em função da sucessiva passagem do material pela a matriz até o quarto passe, para ambas condições de temperatura. Em paralelo à caracterização microestrutural, realizou-se

também a análise de microdureza Vickers nas amostras de cada etapa do processo. Para uma melhor compreensão dos procedimentos experimentais realizados nesta pesquisa, foi disposto na FIG. 3.1 um fluxograma demonstrando todas as etapas.

Figura 1 – Fluxograma das etapas experimentais.



Fonte: Elaborado pelos autores

## MATERIAL

O material desta pesquisa consistiu no cobre eletrolítico fornecido pela a empresa Paranapanema. O material foi adquirido em barras de 1 metro de seção circular com diâmetro de 9,56 mm. De acordo com as informações passadas pelo fornecedor, a composição química do cobre eletrolítico pode ser verificada na Tabela 1.

Tabela 1 - Limites de Composição Química do Cobre Eletrolítico 6060 (%).

Cu	O
99,998	0,0002

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a empresa fornecedora do material, para a fabricação das barras redondas, o cobre passou por extrusão contínua, seguido de trefilação por máquinas automáticas. Deu-se preferência para este material por ser monofásico, uma microestrutura simples, bem conhecido e de grande quantidade disponível de dados experimentais na literatura para efeito de comparação de resultados. O cobre puro já apresenta uma boa conformabilidade em temperatura ambiente e mesmo assim foi submetido ao ensaio a morno para que fossem também analisadas as mudanças microestruturais e de suas propriedades. Sendo assim, foi possível acompanhar o aumento gradativo de sua resistência mecânica, à medida que se aumentava o número de passes ao longo

do processo de ECAP.

Para a confecção das amostras, as barras de seção circular recebidas foram seccionadas em corpos de prova com comprimento de 80 mm por uma cortadora metalográfica modelo CM 40 Teclago. Foram cortados nessas dimensões para que atendessem às dimensões da matriz. Na Figura 2 verifica-se os corpos de prova que foram utilizados no processo de ECAP do presente trabalho.

Figura 2 - Corpos de prova para o processo de ECAP



Fonte: Elaborado pelos autores

## NOMENCLATURA DAS AMOSTRAS

As amostras foram classificadas de acordo com o número de passes e a rota escolhida (Rota A ou Bc) que foram submetidas no ensaio via ECAP. Além disto, foram diferenciadas por meio da sua condição de temperatura. Na TAB. 2 verificam-se como foram estruturadas essa diferenciação das amostras para cada uma de suas condições.

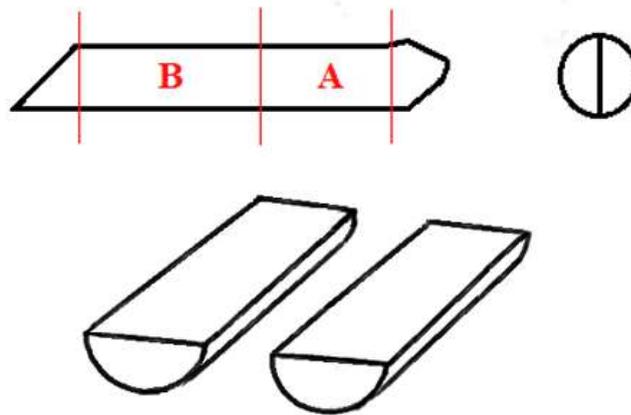
Tabela 2 - Sigla das amostras e suas condições.

SIGLA	CONDIÇÃO
CR	Cobre como Recebido
CRR	Cobre como Recebido Recozido
1PF	processada via ECAP com 1 Passe a Frio
2PRAF	processada via ECAP com 2 Passes pela Rota A a Frio
3PRAF	processada via ECAP com 3 Passes pela Rota A a Frio
4PRAF	processada via ECAP com 4 Passes pela Rota A a Frio
2PRBCF	processada via ECAP com 2 Passes pela Rota Bc a Frio
3PRBCF	processada via ECAP com 3 Passes pela Rota Bc a Frio
4PRBCF	processada via ECAP com 4 Passes pela Rota Bc a Frio
1PM	processada via ECAP com 1 Passe a Morno
2PRAM	processada via ECAP com 2 Passes pela Rota A a Morno
3PRAM	processada via ECAP com 3 Passes pela Rota A a Morno
4PRAM	processada via ECAP com 4 Passes pela Rota A a Morno
2PRBCM	processada via ECAP com 2 Passes pela Rota Bc a Morno
3PRBCM	processada via ECAP com 3 Passes pela Rota Bc a Morno

## CARACTERIZAÇÕES DAS AMOSTRAS

Primeiramente seccionou-se os corpos de prova em duas partes (A e B) por meio de uma cortadora metalográfica. Em seguida, utilizou-se uma máquina de corte de precisão para seccioná-las de maneira simétrica no sentido longitudinal, e na FIG. 3 são mostrados esses cortes. Após esse processo, as amostras foram embutidas em resina de secagem a frio. Na parte A foram realizadas as caracterizações por DRX, microscopia e microdureza, o qual esta última também foi realizada na parte B.

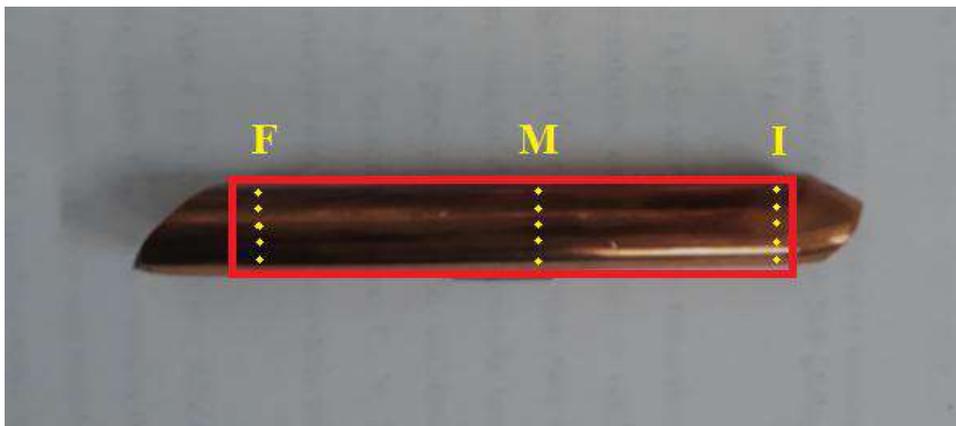
Figura 3 - Cortes das amostras de ECAP para realização das caracterizações



## ANÁLISE DE MICRODUREZA VICKERS

Para a realização do ensaio de microdureza Vickers utilizou-se a norma ASTM E384. Os ensaios foram realizados nas dependências do Laboratório de Materiais (LAMAT) do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro (Cefet/RJ). O equipamento para esta análise foi um microdurômetro Wilson Instruments, Modelo 422MVD. Realizaram-se 15 indentações com a aplicação de carga de 100 gf por 15 segundos, onde estas foram divididas em três perfis de microdureza com cinco medições no início, meio e o fim do corpo de prova como demonstrado na FIG. 4.

Figura 4 - Medições de microdureza Vickers ao longo do CP de ECAP processado.



## PREPARAÇÃO DAS AMOSTRAS PARA ANÁLISE DE MICRODUREZA

Para a preparação das amostras para a análise de microdureza, as amostras foram submetidas ao processo de lixamento na sequência de 400, 600, 1200 mesh. Em seguida foi realizado o polimento por meio de pasta de diamante de 6  $\mu\text{m}$ . Ambos os processos, como lixamento e polimento, foram realizados em uma lixadeira semi-automáticas AROTEC ARAPOL 2V.

## MICROSCOPIA DE VARREDURA ELETRÔNICA (MEV)

Para as análises microestruturais, utilizou-se um microscópio de varredura eletrônica (MEV), modelo FEI Quanta FEG 250 nas dependências do Instituto Militar de Engenharia. Os parâmetros para realização das aquisições das imagens através do MEV, podem ser verificados na TAB. 3.

Tabela 3 -Parâmetros para realização das imagens no MEV.

PARÂMETROS	VALORES
Tensão	10 kV
Distância de trabalho (WD)	10,0 mm
Spot Size	5
Abertura	5

## PREPARAÇÃO DAS AMOSTRAS PARA ANÁLISE DE MEV

Para a análise de microscopia, iniciou-se a preparação das amostras a partir do processo de lixamento por meio da sequência de 400, 600, 1200, 2000, 2500 e 4000 mesh. Realizou-se posteriormente o polimento com a utilização das pasta com partículas de diamante de tamanhos 6 e 1  $\mu\text{m}$ . Tanto para o processo de lixamento, quanto o de polimento, fez-se a utilização da lixadeira semi-automáticas de modelo AROTEC ARAPOL 2V. Por fim, as amostras foram atacadas quimicamente por meio da solução com composição seguir (VANDER VOORT, 1984):

- 5 parte de ácido nítrico PA ( $\text{HNO}_3$ );
- 5 partes de ácido acético PA ( $\text{CH}_3\text{CO}_2\text{H}$ );
- 1 parte de ácido fosfórico PA ( $\text{H}_3\text{PO}_3$ ).

## ANÁLISE DE DENSIDADE DE DISCORDÂNCIAS

Os difratogramas gerados para a análise de densidade de discordância foram obtidos por meio de um difratômetro X'PERT PRO MRD da empresa PANalytical no laboratório de Difração de Raios-X (DRX) do Instituto Militar de Engenharia. Para a inserção dos parâmetros de operação do equipamento, utilizou-se o software X'Pert Data Collector versão 2.2j, sendo os ensaios realizados na configuração foco linha. Os difratogramas das amostras foram gerados aplicando-se os parâmetros instrumentais de acordo com a tabela a TAB. 4.

Tabela 4 - Parâmetros instrumentais utilizados na Difração de Raios X.

PARÂMETROS	VALORES
Radiação	Co ( $\lambda_1 = 1,789010$ )
Filtro	Fe
Tensão do tubo	40 kV
Corrente do tubo	40 mA
Soller Slit	0,04 rad
Mask	15 mm
Anti-scatter slit	2°
Divergence slit	1°
Step size	0,03°
Time per step	50s
Scan range	45° - 120°

Por meio das informações obtidas nos difratogramas, realizou-se os cálculos de densidade de discordância utilizando-se o programa CMWP disponível gratuitamente no site [http://csendes.elte.hu/cmwp/doc/cmwp\\_intro.html](http://csendes.elte.hu/cmwp/doc/cmwp_intro.html). Este programa tem a finalidade de determinar parâmetros microestruturais a partir dos perfis de difrações, sendo um desses a densidade de discordância. Aplica-se este software para análises de materiais que possuem rede cristalina hexagonal ou cúbica, sendo esta última a selecionada para os cálculos do cobre. Desta forma, obtém-se um padrão de difração teórico representado por funções analíticas no qual este ajusta-se por meio do método dos mínimos quadrados não linear ao padrão resultante da análise de difração de Raio X. Os procedimentos operacionais do CMWP foram os mesmos utilizados por Sousa (2014).

### **PREPARAÇÃO DAS AMOSTRAS PARA ANÁLISE DE DENSIDADE DE DISCORDÂNCIAS**

As amostras foram inicialmente lixadas por meio do sequenciamento de 400, 600 e 1200 mesh. Logo após este processo, realizou-se o polimento destas com a utilização de uma pasta de diamante sintéticos com tamanho de partícula com até 6  $\mu\text{m}$ . Uma lixadeira semi-automáticas AROTEC ARAPOL 2V foi utilizada para ambos os processos citados, lixamento e polimento. Para que fosse realizado um alívio de tensão superficial das amostras, utilizou-se uma solução de 2% de ácido nítrico diluído em álcool.

### **ANÁLISE DE TEXTURA CRISTALOGRÁFICA**

Para a análise de textura utilizou-se o difratômetro, modelo X'PERT PRO MRD da empresa PANalytical no laboratório de DRX do IME, na configuração foco ponto e goniômetro modelo PW 3050/60. Na TAB. 3.6 verifica-se os parâmetros instrumentais para a análise de textura e para este procedimento utilizou-se o software X'Pert Data Collector. Os resultados da análise de textura cristalográfica foram observados através da função de distribuição de orientações (FDO) obtidos

pelo o programa popLA.

Tabela 5 - Parâmetros instrumentais utilizados na análise de textura.

PARÂMETROS	VALORES
Radiação	Co ( $\lambda_1 = 1,789010$ )
Filtro	Fe
Tensão do tubo	40 kV
Corrente do tubo	40 mA
Mask	4 mm
Divergence slit	4°
Step size	5,00°
Scan range	0° - 360°

## PREPARAÇÃO DAS AMOSTRAS PARA ANÁLISE DE TEXTURA

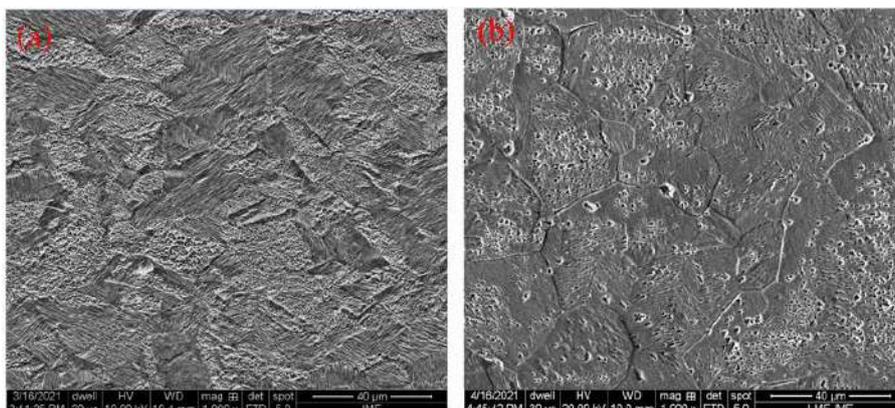
Para esta caracterização, utilizou-se o mesmo procedimento de preparação pelo qual passaram as amostras para a análise de densidade de discordâncias. Consistiu no lixamento das amostras na sequência de 400, 600 e 1200 mesh, seguido de polimento mecânico com pasta de diamante de 6  $\mu\text{m}$ . Para o alívio de tensão superficial utilizou-se uma solução de 2% de ácido nítrico diluído em álcool.

## RESULTADOS

### RESULTADOS DA ANÁLISE METALOGRAFICA

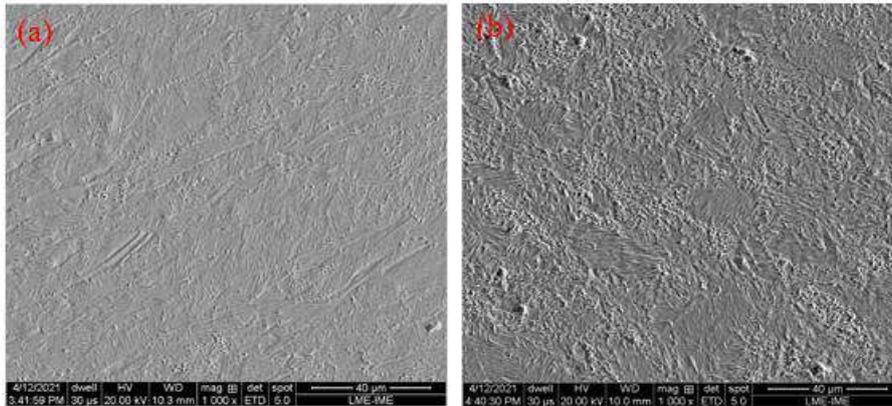
Para a análise metalográfica utilizaram-se as imagens obtidas através do microscópio de varredura eletrônica. Inicialmente foram realizadas as imagens das amostras do cobre como recebido e outro como recebido recozido para efeito de comparação. Demonstra-se na FIG. 5 as imagens do cobre em ambas as condições citadas. Como pode ser observado, após o processo de recozimento do cobre houve um aumento do tamanho dos grãos, onde estes apresentaram uma característica equiaxiais e uma microestrutura mais homogênea quando comparado com a da amostra ante do referido tratamento térmico.

Figura 5 - Imagens das amostras de cobre na condição inicial (aumento de 1000x): (a) Como Recebido (CR); (b) Como Recebido Recozido (CRR).



As imagens das amostras deformadas por ECAP foram realizadas nas amostras processadas com apenas um passe nas diferentes condições de temperatura. Verifica-se na FIG. 6, as imagens da microestrutura do cobre após o primeiro passe a frio (a) e a morno (b).

Figura 6 - Microestrutura das amostras de cobre como recebidas após o primeiro passe por ECAP (aumento de 1000x). (a) primeiro passe a frio (1PF); (b) primeiro passe a morno (1PM).



Como pode ser observado pela a FIG. 4.2(a), a microestrutura do cobre após o primeiro passe por ECAP a frio, apresentou uma microestrutura bastante deformada e alongada na direção da deformação por cisalhamento. Já por meio da FIG. 4.2(b), onde verifica-se a microestrutura do cobre após o primeiro passe por ECAP a morno, nota-se uma microestrutura ainda deformada, porém não alongada e mais equiaxial, aparentemente apresentando menor deformação plástica quando comparados com os observados pelo o ensaio em temperatura ambiente.

## RESULTADOS DO ENSAIO DE MICRODUREZA

A análise de dureza foi realizada nas amostras em todas as condições de passes e rotas com suas respectivas condições de temperatura, incluindo as no estado como recebida e recozida. Demonstra-se nas TAB. 6 o resultado de dureza da amostra como recebida (CR). Nas 7 e TAB. 8 os resultados de dureza das amostras processadas por ECAP a frio e a morno, respectivamente.

Tabela 6 - Resultado de microdureza das amostras CR.

Amostras	Microdureza (HV0,1)
CR	102,41 ± 1,48

Tabela 7 - Resultado de microdureza (HV0,1) das amostras processadas a frio por ECAP.

	Rota A	Rota Bc
1P	128,05 ± 3,06	128,05 ± 3,06
2P	133,38 ± 3,29	133,74 ± 2,86
3P	133,70 ± 5,01	134,65 ± 7,10
4P	132,97 ± 6,64	138,78 ± 3,66

Tabela 8 - Resultado de microdureza (HV0,1) das amostras processadas a morno por ECAP.

	Rota A	Rota Bc
1P	74,18 ± 9,19	74,18 ± 9,19
2P	67,31 ± 2,63	76,02 ± 10,56
3P	64,89 ± 4,81	71,63 ± 5,83
4P	70,28 ± 6,24	66,99 ± 6,09

Por meio dos dados da TAB. 7 pode-se observar que os valores de dureza aumentaram gradualmente com o aumento do número de passes, de maneira notável após o primeiro passe. Este aumento pode ser atribuído principalmente ao encruamento do material e ao refinamento do grão. Nos passes subsequentes para ambas as rotas, houve um aumento de dureza menor quando comparado com o primeiro passe. Desta forma, a dureza manteve-se constante até a última passagem do corpo de prova. Já através dos dados da TAB. 8 observa-se que o material apresentou uma redução brusca do valor de dureza após o primeiro passe quando comparado com o material como recebido.

## RESULTADOS DA ANÁLISE DE DENSIDADE DE DISCORDÂNCIAS

Os resultados da análise de densidade de discordâncias foram realizados para todas as amostras em cada condição de processamento, incluindo as antes de deformadas. Este resultado pôde ser obtido por meio do tratamento de dados, onde foi possível determinar a sua variação de acordo com a sequência do número de passes de ECAP. Na TAB. 9 demonstra-se o valor de densidade de discordância para a amostra CR. Pode ser verificado também por meio da TAB. 10 os valores obtidos de densidade de discordâncias ao término do processamento das amostras na condição a frio e na TAB. 11 os obtidos para a condição a morno.

Tabela 9 - Resultado da análise de densidade de discordância ( $\rho$  /cm)<sup>2</sup> das amostras CR.

Amostras	$\rho$ (1/cm) <sup>2</sup>
CR	1,16640 x 10 <sup>11</sup>

Tabela 10 - Resultado da análise de densidade de discordância ( $\rho$  /cm)<sup>2</sup> do processamento a frio por ECAP.

	Rota A	Rota Bc
1P	1,73223 x 10 <sup>11</sup>	1,73223 x 10 <sup>11</sup>
2P	1,57831 x 10 <sup>11</sup>	1,52819 x 10 <sup>11</sup>
3P	1,18142 x 10 <sup>11</sup>	1,48037 x 10 <sup>11</sup>
4P	1,29863 x 10 <sup>11</sup>	1,50942 x 10 <sup>11</sup>

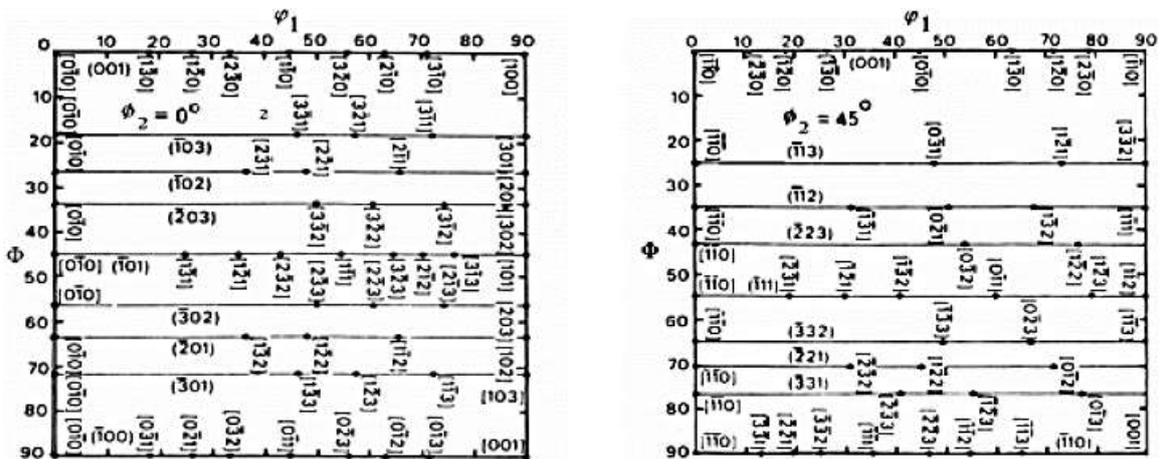
Tabela 11 - Resultado da análise de densidade de discordância ( $\rho$  /cm)<sup>2</sup> do processamento a morno por ECAP.

	Rota A	Rota Bc
1P	1,04640 x 1011	1,04640 x 1011
2P	1,49727 x 1011	1,37323 x 1011
3P	1,16310 x 1011	1,36826 x 1011
4P	1,10388 x 1011	4,46350 x 1010

**RESULTADOS DA ANÁLISE DE TEXTURA**

A análise de textura foi realizada por meio de DRX e posteriormente com o tratamento desses dados obtidos, gerou-se as funções de distribuição de orientação cristalográficas (FDOC's). Desta forma, foram realizadas para cada condição de processamento das amostras por ECAP em função do número de passes e rotas em ambas as temperaturas analisadas. Para o presente estudo, abordou-se texturas de cisalhamento simples, como é o caso da deformação plástica severa através de ECAP. Assim, analisaram-se os resultados de textura caracterizando-as por duas fibras parciais: (i) fibra A - (111) || ND (plano de cisalhamento) contendo A (1-11)[110],  $\bar{A}$  (-11-1)[-1-10], A1\* (111)[-1-12], A2\* (111)[11-2]; e (ii) Fibra B - (110) || ED (direção de cisalhamento) composta como componente ideais de A (1-11)[110],  $\bar{A}$  (-11-1)[-1-10], B (1-12)[110],  $\bar{B}$  (-11-2)[-1-10] e C {001}<110>. Utilizou-se ábaco na notação Bunge para a interpretação das FDOC's como demonstrado na FIG. 5.

Figura 5 - Ábacos na notação Bunge para a interpretação das FDOC's para as seções  $\phi_2 = 0^\circ$  e  $\phi_2 = 45^\circ$ .



Para a análise dos resultados de textura da presente pesquisa, baseou-se nas componentes de textura características para materiais CFCs deformados por cisalhamento simples como descritos anteriormente. Estas informações podem ser verificadas na TAB. 12.

Tabela 12 - Componentes de textura Fibra A e Fibra B (SUWAS e MONDAL, 2019; HIGUERA e CABRERA, 2013; HIGUERA-COBOS et al., 2014).

Notação	{hkl}<uvw>
A1*	(111)[-1-12]
A2*	(111)[11-2]
A	(1-11)[110]
-A	(-11-1)[-1-10]
B	(1-12)[110]
-B	(-11-2)[-1-10]
C	{001}<110>

De acordo com as variações da textura apresentada pelo material em função da sua recristalização dinâmica, foram utilizadas também para auxiliar na análise dos resultados de textura da presente pesquisa, as componentes de textura de recristalização para materiais CFCs. Demonstra-se essas componentes na TAB. 13.

Tabela 13 - Componentes de textura de recristalização para materiais CFCs (HIGUERA-COBOS et al., 2014).

Notação	{hkl}<uvw>
Cubo (C)	{001}<100>
Cubo Rodado (RC)	{001}<110>
Cubo RD	{013}<100>
Cubo ND	{001}<310>
Goss (G)	{011}<100>
Goss Rodado (RG)	{112}<111>
Cobre (Cu)	{112}<111>
Cobre Rodado (RCu)	{112}<110>
Latão (B)	{011}<211>
Latão Rodado (RB)	{110}<112>
P	{011}<122>
Q	{013}<231>

Demonstra-se na FIG. 6 as FDOC's para a sequência de número de passes de ECAP na rota A na condição a frio e na FIG. 7 as FDOC's dos mesmos passes subsequentes para a rota Bc na mesma condição de temperatura.

Por meio da FIG. 8 demonstra-se as FDOC's para a sequência de número de passes de ECAP na rota A na condição a morno e já na FIG. 9 as FDOC's para os respectivos passes subsequentes para a rota Bc também na condição a morno.

Figura 6 - FDOC's das amostras processadas a frio por ECAP. (a) 1PF; (b) 2PRAF; (c) 3PRAF; e (d) 4PRAF.

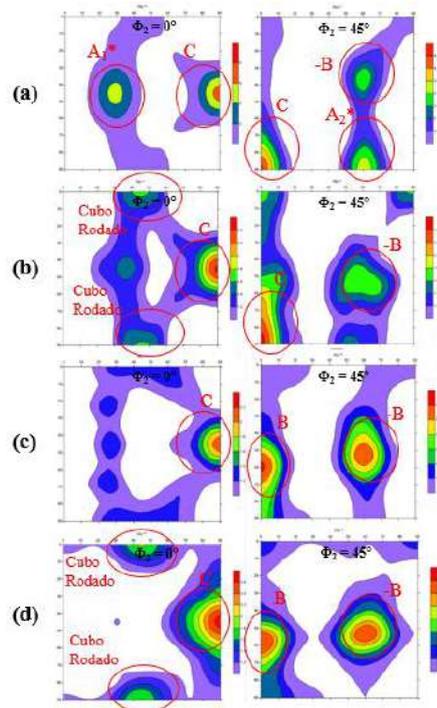


Figura 7 - FDOC's das amostras processadas a frio por ECAP. (a) 1PF; (b) 2PRBcF; (c) 3PRBcF; e (d) 4PRBcF.

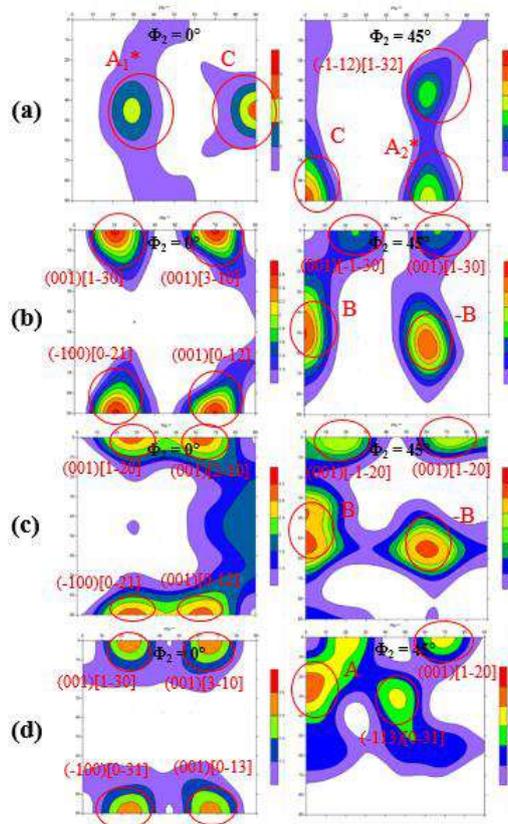


Figura 8 - FDOC's das amostras processadas a morno por ECAP. (a) 1PRAM; (b) 2PRAM; (c) 3PRAM; e (d) 4PRAM.

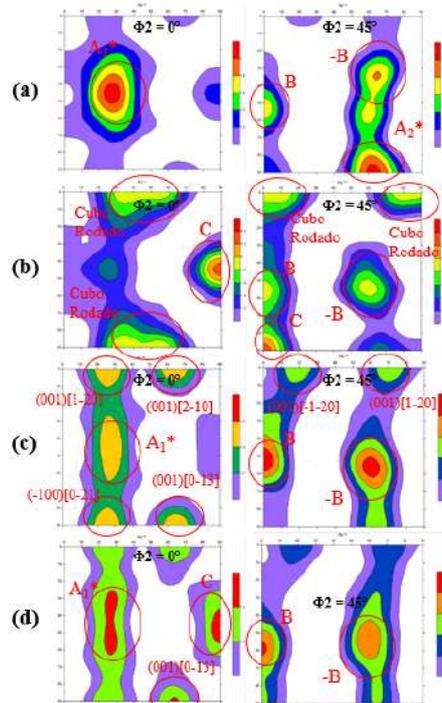
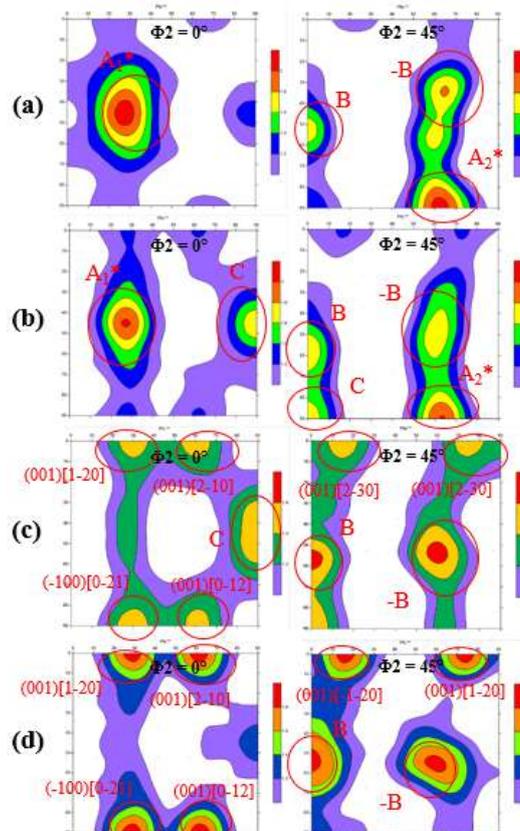


Figura 9 - FDOC's das amostras processadas a morno por ECAP. (a) 1PRBcM; (b) 2PRBcM; (c) 3PRBcM; e (d) 4PRBcM.



Como pode ser verificado por meio das FDOC's das amostras processadas a frio por ECAP na FIG. 6, a textura apresentada pela a evolução de passes através da rota A, apresentou praticamente o mesmo nível de textura nos dois passes subsequentes ao primeiro passe, e no último passe demonstrou um pequeno aumento de sua intensidade. Já por meio da rota Bc, esta apresentou um incremento do seu nível de textura a partir do segundo e terceiro passe, embora apresentou uma atenuação no quarto passe, equiparando-se praticamente ao mesmo nível de textura apresentado logo após o primeiro passe.

Por meio da FIG. 8, verifica-se a evolução dos níveis de textura apresentados pelo o processamento por ECAP a morno, onde observou-se que o nível de textura apresentado pela a rota A, aumentou levemente após segundo passe. Entretanto, nos passes subsequentes o nível de textura houve um decrescimento, chegando ao do último passe com nível abaixo da intensidade apresentado após o primeiro passe. Já a rota Bc, apresentou uma certa constância do seu nível de textura no segundo passe, mas ocorreu um enfraquecimento nos passes seguinte, chegando a um nível abaixo do apresentado após passe inicial.

## **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **ROTA A X ROTA Bc (ECAP A FRIO)**

No processamento a frio, a amostra 1PF apresentou grãos bem deformados e alongados na direção de deformação por cisalhamento simples em função da grande deformação plástica a qual foi submetido por ECAP. Devido a isto, pôde-se relacionar o aumento do número de discordâncias e dureza que o cobre apresentou quando comparado com o mesmo na condição não deformado. A partir dos dados observados do processamento a frio por ECAP através das rotas A e Bc demonstrados por meio das tabelas TAB. 4.2 e TAB. 4.4, pode-se afirmar que os resultados de dureza estão compatíveis com os valores da análise do número de discordâncias.

Como pode ser verificado por meio dos dados verificados nestas tabelas citadas, o aumento de dureza mais expressivo foi apenas após o primeiro passe em ambas as rotas. Diversas são as características que poderiam levar ao aumento de dureza do material após o seu processamento após o primeiro passe. Entretanto, devido ao material apresentar um alto nível de pureza e o aumento de seus valores de densidade de discordâncias não foram tão expressivos, atribui-se este aumento de dureza ao refinamento de grão e a condição inicial do material, onde este não havia sido recozido e já encontrava-se com uma alta deformação proveniente do seu processo prévio de fabricação.

Nos passes subsequentes, por meio da rota A, pôde-se observar um valor de dureza praticamente constante ao longo de todos os passes em suas respectivas rotas até a quarta passagem. Já por meio da rota Bc, esta apresentou um leve aumento de dureza ao final de quarto passe, e a este fato atribuiu-se também ao refinamento de grão, já que o valor de densidade de discordâncias manteve-se praticamente constante. Na FIG. 5.1 demonstra-se os gráficos da

evolução de dureza para ambas as rotas de processamento em função dos números de passes e na FIG. 10 esses dois gráficos citados sobrepostos.

Figura 10 - Gráficos da evolução da dureza em função da sequência do número de passes de ECAP. (a) Rota A a frio; (b) Rota Bc a frio.

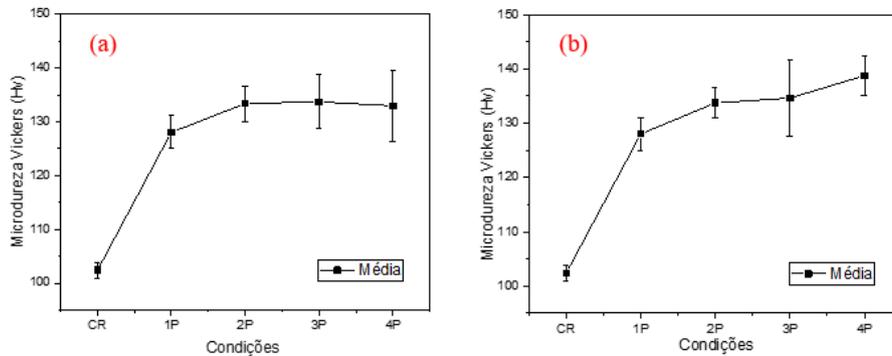
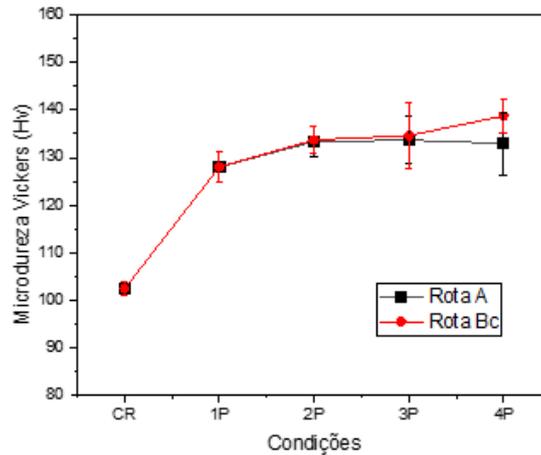


Figura 11 - Rota A versus Rota Bc: Gráfico da evolução da dureza em função da sequência do número de passes de ECAP.



Outra característica notável que pôde-se observar, após o tratamento dos dados de dureza, observou-se que por meio da rota A obteve-se uma distribuição de dureza heterogênea ao longo da superfície analisada. Já por meio da rota Bc, encontrou-se uma característica homogênea ao longo da sequência do número de passes. Esta característica está destoando da encontrada na literatura, no qual Alateyah et al. (2021) encontram em sua pesquisa uma microestrutura heterogênea no cobre puro processado em temperatura ambiente por ECAP via rota Bc, Verifica-se na FIG. 5.3 os gráficos da distribuição de dureza em função da sequência dos números de passes para a rota A e na FIG. 5.4 para a rota Bc.

Figura 12 - Distribuição de dureza ao longo da superfície das amostras processadas a frio por ECAP via rota A. (a) 1 Passe; (b) 2 Passes; (c) 3 Passes (d) 4 Passes.

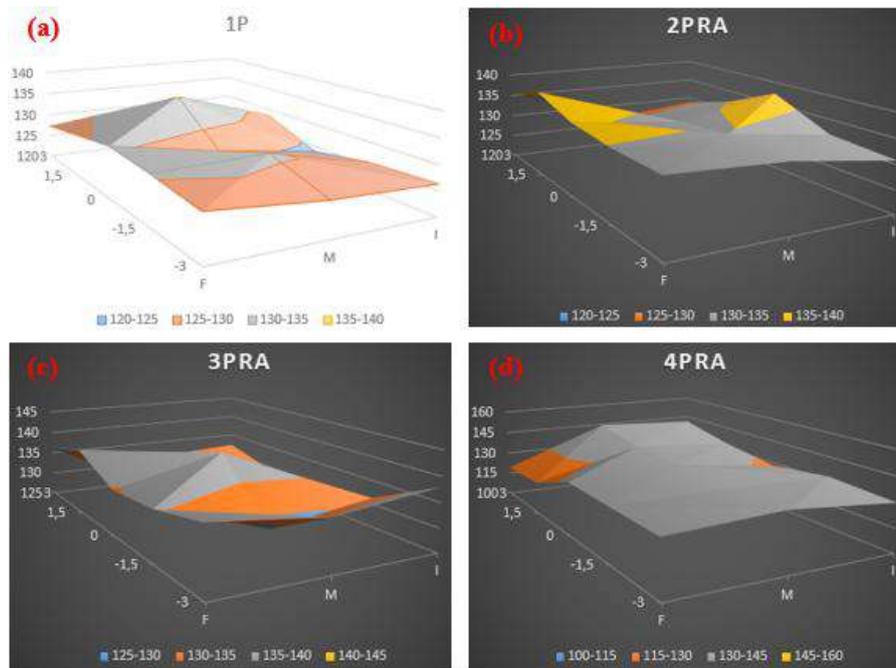
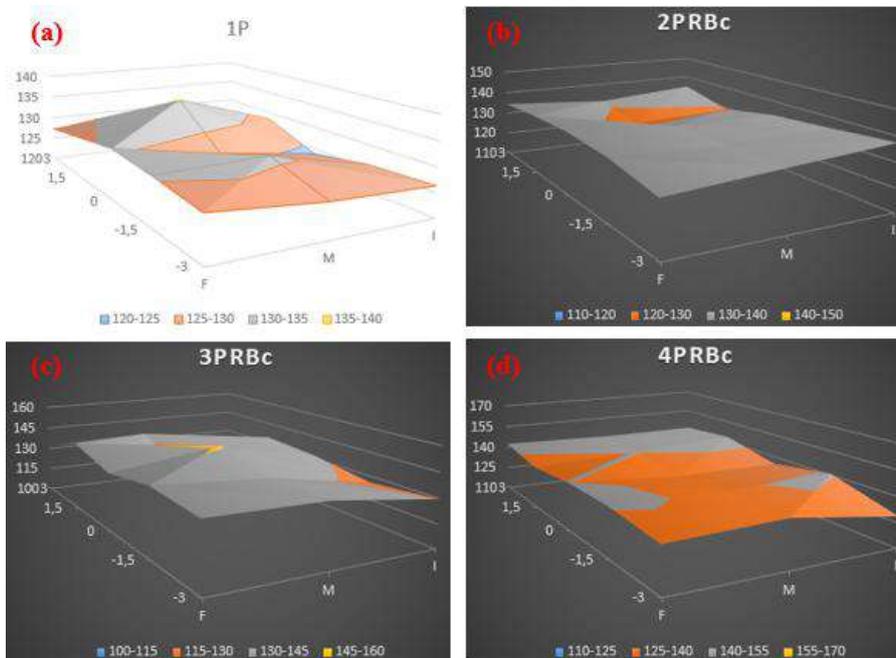


Figura 13 - Distribuição de dureza ao longo da superfície das amostras processadas a frio por ECAP via rota Bc. (a) 1 Passe; (b) 2 Passes; (c) 3 Passes (d) 4 Passes.



Características semelhantes foram apresentadas por Lugo et al. (2008) em sua pesquisa, onde estes encontraram valores constantes de dureza, e uma microestrutura homogênea ao longo dos passes subsequentes após o primeiro passe por meio da rota Bc, onde realizou-se o processamento do cobre puro por ECAP. Esta peculiaridade apresentada pelo material foi modificada apenas após o oitavo passe, em que este alterou para uma microestrutura heterogênea.

Esta transição homogênea-heterogênea foi associada a aparição de uma estrutura de tamanhos de grãos bimodais, com grãos pequenos e grandes.

Para os valores do número de densidade de discordâncias, pode-se afirmar que os valores obtidos estão de acordo com os encontrados na literatura para o mesmo material. Como já dito anteriormente, a condição da qual partiu o material inicialmente, influenciou também nos valores obtidos de densidade de discordâncias. O material por já apresentar uma grande deformação e não ter sido recozido antes do processamento por ECAP, levou a uma saturação do seu número de discordâncias logo no início do primeiro passe. Ademais, diferente dos valores encontrados na literatura onde a ordem de grandeza da densidade de discordância aumenta com o decorrer da sequência de passes por ECAP, no presente estudo este mante-se constante em 1011 ao longo de todos os 4 passes do ensaio na condição de temperatura ambiente. Este fato pôde-se atribuir ao processo de recuperação dinâmica sofrido pelo o material, onde este mesmo apresentando um incremento de sua deformação e do número de discordâncias em função da sequências de passes por ECAP, tinha de maneira concomitante o processo de aniquilamento de discordâncias.

No trabalho desenvolvido por Wen et al. (2012), Alawadhi et al. (2017) e Sousa et al. (2018), estes encontraram para o processamento do cobre puro por meio da rota Bc via ECAP em temperatura ambiente, número de densidade de discordâncias na ordem de grandeza de 1016, 1014 e 1013, respectivamente. Esta disparidade entre os valores da presente pesquisa comparados à apresentada na literatura, atribuiu-se como já dito anteriormente a condição inicial do material e ao processo de recuperação ao qual foi submetido.

Em relação a evolução dos níveis de textura apresentado pelo o cobre durante a sequência de passes, pôde-se observar no material desde o primeiro passe, o surgimento de texturas de deformação por cisalhamento puro característicos da DPS via ECAP. Na TAB. 5.3 demonstra-se como desenvolveu a textura em função das duas rotas de processamento.

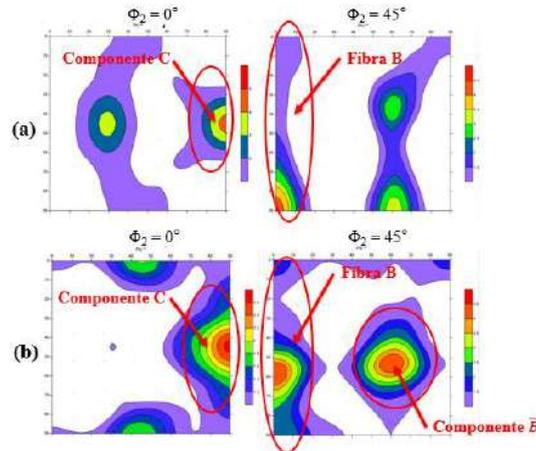
Tabela 14 - Evolução da textura em função dos passe através das rotas de processamento via ECAP.

Amostras	Nível de Textura	
	$\phi_2 = 0^\circ$	$\phi_2=45^\circ$
1PF	5,0	4,4
2PRAF	2,4	2,4
3PRAF	2,2	3,2
4PRAF	2,6	4,6
2PRBCF	2,6	4,6
3PRBCF	3,2	4,0
4PRBCF	1,8	2,0

Assim, verificou-se que logo após o primeiro passe a fibra B ( $\bar{1}\bar{1}0$ )  $\langle \bar{1}\bar{1}0 \rangle$  e a componente C ( $0\bar{1}0$ ) [101] surgiram no material, caracterizando uma textura de cisalhamento puro. Através da rota

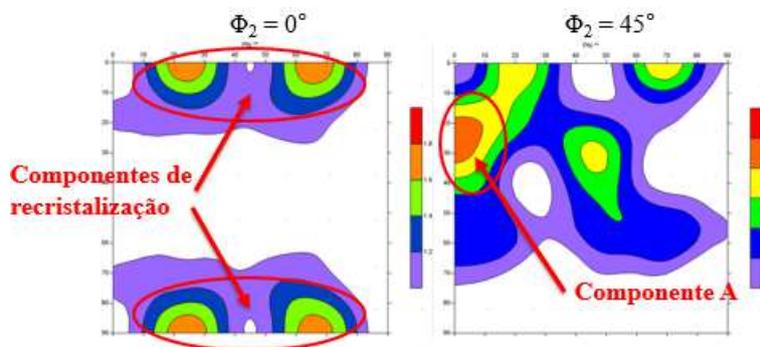
A, como pode ser observado através da TAB. 5.3, houve diminuição da intensidade de textura logo após o primeiro passe, embora voltando a aumentar consecutivamente nos dois últimos passes. A partir do segundo passe por meio da rota A, ocorre praticamente a constância da intensidade da componente C em  $\phi_2 = 0^\circ$  e em  $\phi_2 = 45^\circ$ , ocorre a intensificação da fibra B e o surgimento da componente de textura  $\bar{B}$  ( $\bar{1}\bar{1}0$ ) [ $0\bar{1}\bar{1}$ ] após o quarto passe. Demonstra-se na FIG. 5.5 a textura no primeiro passe e sua evolução no 4º passe através da rota A a frio.

Figura 14 - Evolução da textura através da Rota A e sua textura característica. (a) 1PF; (b) 4PRAF.



Na rota Bc, ao longo da sequência de passes após o inicial, em  $\phi_2 = 0^\circ$  ocorre o desaparecimento da componente C e surge uma textura de recristalização. Em  $\phi_2 = 45^\circ$  desaparece a fibra B e surgem as componentes de textura B ( $\bar{1}\bar{1}0$ ) [ $\bar{1}\bar{1}0$ ] após o segundo passe e intensifica-se após o terceiro passe e aparece também a componente  $\bar{B}$ . No segundo e terceiro último passe por meio desta rota, essas duas componentes desaparecem e surge a componente A ( $\bar{1}\bar{1}3$ ) [ $\bar{1}\bar{1}0$ ]. Verifica-se na FIG. 5.6 a no 4º passe através da rota Bc a frio. Como o primeiro passe é comum para ambas as rotas, este foi apenas demonstrado na FIG. 5.5(a).

Figura 15 - Textura apresentada após o 4º passe através da Rota Bc.



Pode-se afirmar que os resultados obtidos estão em conformidade com os encontrados pela literatura, como pode ser verificado na pesquisa realizada por Higuera e Cabrera (2013), onde estes realizaram o processamento do cobre por ECAP via rota Bc em temperatura ambiente e demonstraram com seus resultados que após efetuado o primeiro passe, o material exibiu preferencialmente a fibra B deformada, devido a uma alta proporção da componente C com uma

moderada presença das componentes  $B/\bar{B}$  e  $A/\bar{A}$ . Após o quarto passe, estes pesquisadores ainda reportaram que o cobre desenvolveu componentes e orientações adicionais indicando a presença de um processo de recristalização dinâmica durante a realização do ensaio de ECAP. Comprovou-se que após o quarto passe, o cobre demonstrou uma redução significativa de sua temperatura de recristalização para valores abaixo de 125 °C.

### ROTA A X ROTA BC (ECAP A morno)

Como pode ser observado pela a FIG. 4.2(b), a amostra 1PM apresentou microestrutura com características praticamente semelhante a apresentada na condição inicial, com grãos equiaxiais e praticamente sem alteração do seu tamanho. Ademais, como pode ser verificado nas TAB. 4.3 e TAB. 4.5, o material apresentou um comportamento de multiplicação das discordâncias em função da deformação plástica severa imposta durante ao ensaio, sendo que de maneira concomitantemente, este também passou por um processo de recuperação e recristalização dentro da faixa de temperatura ao qual foi submetido.

Desta forma, isto resultou em um processo pelo qual ocorreu de certa forma um equilíbrio em relação a produção e ao aniquilamento de discordâncias. Assim, pôde-se afirmar que os resultados do processamento a morno comportaram-se de maneira coerentes quando comparados os dados da análise de dureza com os valores da análise de densidade de discordâncias. Logo após o primeiro, o valor de dureza diminuiu drasticamente. Este comportamento foi atribuído ao fato do material ter passado por um processo de recristalização dinâmica em função da temperatura homóloga 0,48TF ao qual o ensaio a forno foi realizado. Por meio da literatura, verificou-se que este processo inicia-se já a partir de aproximadamente 0,38TF.

Para ambas as rotas, a partir do segundo passe, os valores de dureza mantiveram-se praticamente constantes, apresentando apenas uma pequena variação em função da sequência do número de passes. Os valores de densidade de discordâncias apresentaram valores compatíveis com as pequenas variações do valor de dureza. Demonstra-se na FIG. 5.7 os gráficos da evolução de dureza para ambas as rotas neste processamento sob temperatura em função da sequência dos números de passes e na FIG. 5.8 verifica-se estes dois gráficos justapostos para uma melhor comparação.

Figura 16 - Gráficos da evolução da dureza em função da sequência de passes de ECAP a morno. (a) Rota A a morno; (b) Rota Bc a morno.

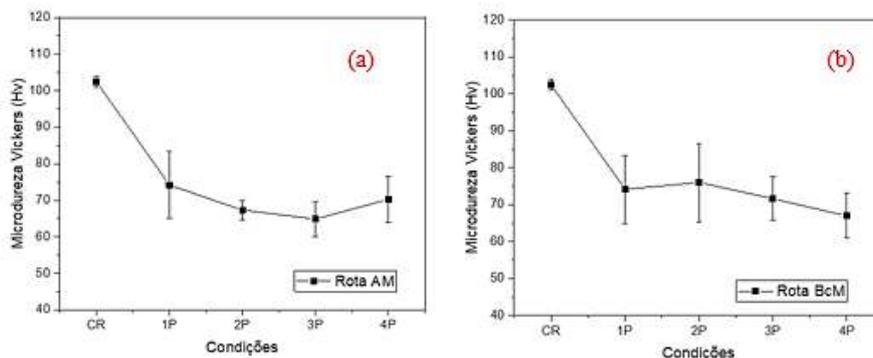
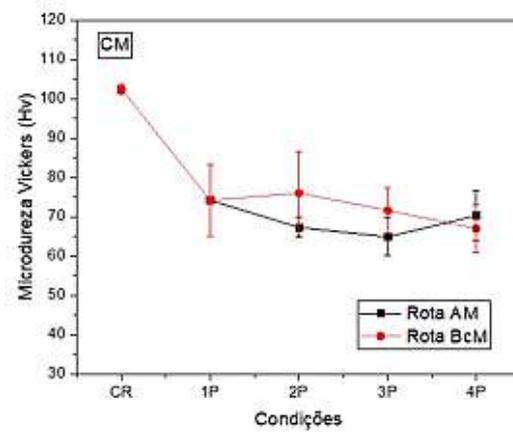


Figura 17 - Rota A versus Rota Bc a morno: Gráfico da evolução da dureza em função da sequência do número de passes de ECAP.



Em relação a distribuição de dureza ao longo da superfície analisada das amostras a morno, pôde-se observar que ambas as rotas apresentaram uma característica homogênea. Demonstra-se na FIG. 5.9 os gráficos da distribuição de dureza superficial dos corpos de prova que foram prensados por ECAP a morno através da rota A e na FIG. 5.10 para a rota Bc.

Figura 18 - Distribuição de dureza ao longo da superfície das amostras processadas a morno por ECAP via rota A. (a) 1 Passe; (b) 2 Passes; (c) 3 Passes (d) 4 Passes.

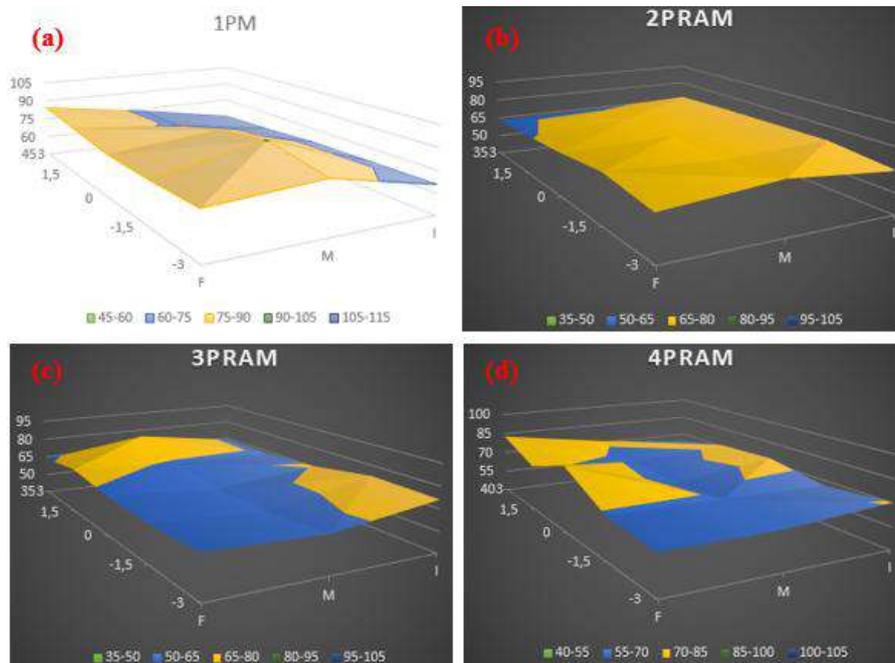
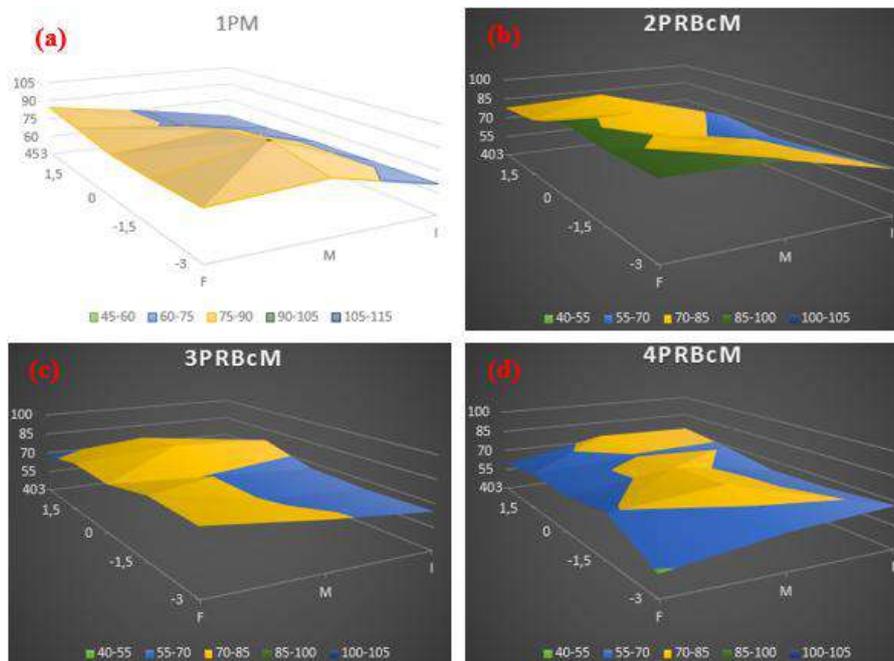


Figura 19 - Distribuição de dureza ao longo da superfície das amostras processadas a morno por ECAP via rota Bc. (a) 1 Passe; (b) 2 Passes; (c) 3 Passes (d) 4 Passes.



Na pesquisa realizada por Alateyah et al. (2021), estes também verificaram uma microestrutura com distribuição de dureza homogênea no cobre puro, no qual este foi processado por ECAP até o quarto passe via rota Bc em um ensaio a morno a 200 °C. Esta distribuição de dureza uniforme foi atribuída às altas deformações alcançadas por meio do processamento por múltiplos passes, o que levou a uma estabilização da estrutura interna da amostra.

No estudo realizado por Gulháev (1981), este afirma que a temperatura de recristalização para o cobre é de aproximadamente 270 °C e a de recozimento de recristalização está na faixa de 450-500 °C. Reitera também que quanto mais puro e maior for o grau de deformação do material, não apenas facilita o processo como também reduz a temperatura mínima de recristalização. Sendo assim, os ensaios a morno na presente pesquisa concederam ao material um processo de recuperação e também de recristalização. Esta última, justifica a redução do valor de dureza apresentados pela a passagem do material por ECAP sob temperatura e também a sua forma e tamanho de grão equiaxial apresentados antes e após a primeira passagem.

Em uma outra pesquisa realizada por Elmasry et al. (2013), onde estes exibiram um estudo pelo qual recozeu-se as amostras após o processamento por ECAP em variadas temperaturas, pôde-se determinar que a temperatura de recristalização foi aproximadamente de 240 °C. Após esse procedimento, verificou-se que o material apresentou diminuição severa do valor de dureza e uma microestrutura com distribuição de dureza homogênea. Temperatura de recozimento na faixa de 350 °C promoveram ao material um valor de dureza de aproximadamente 70 HV. Ainda nesta pesquisa, observou-se que o fenômeno de recristalização produziu assim uma microestrutura fina e uniforme onde os grãos nucleados consumiram os grãos altamente deformados no seu entorno. Em consequência disto, novos grãos cresceram com formato equiaxiais.

Mediante a estes resultados, atribuiu-se a redução brusca de dureza das amostras no presente estudo a uma recristalização sofrida pelo material durante o processo de ECAP, onde este foi realizado em faixa de temperatura similar ao da literatura. Ademais, os valores de dureza obtidos pelas às amostras para ambas as rotas e a característica uniforme de dureza ao longo da superfície analisada na presente pesquisa, estão também em conformidade com os encontrados na literatura.

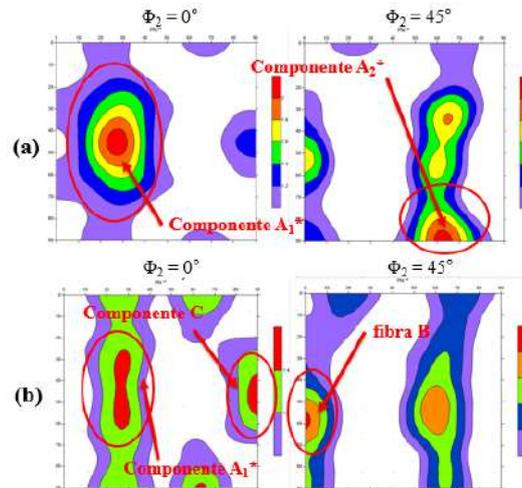
Quanto a evolução dos níveis de textura apresentado pelo material no ensaio a morno, foi possível notar que o material desde o primeiro passe exibiu praticamente em todos os passes, texturas de deformação por cisalhamento puro caracterizados por ECAP. Demonstra-se na TAB. 5.5 a textura desenvolvida em função do processamento através das duas rotas por ECAP a morno.

Tabela 15 - Evolução da textura em função do processamento via ECAP a morno.

Amostras	Nível de Textura	
	$\phi 2 = 0^\circ$	$\phi 2 = 45^\circ$
CR	—	—
1PM	2,0	2,0
2PRAM	2,4	2,4
3PRAM	1,6	1,8
4PRAM	1,4	1,8
2PRBCM	2,0	2,0
3PRBCM	1,6	1,6
4PRBCM	1,8	1,8

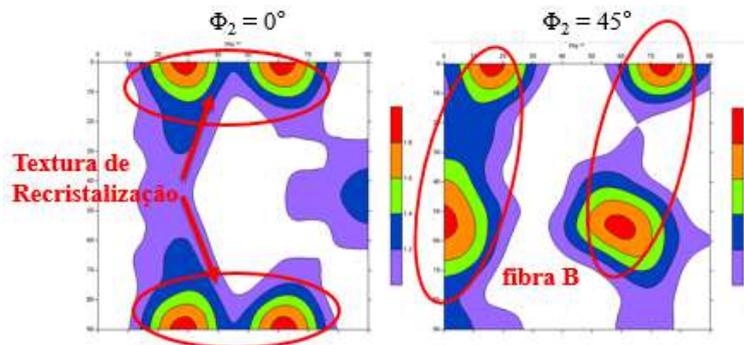
Por meio das análises de textura realizada, observou-se após o primeiro passe, surgiram as componentes de textura  $A1^*$  ( $\bar{1}01$ )[ $1\bar{3}1$ ] e  $A2^*$  ( $\bar{1}10$ )[ $\bar{1}\bar{1}3$ ], ambas componentes textura de cisalhamento puro. Como pode ser observado através da TAB. 5.3, a textura gerada através da rota A, demonstrou uma leve intensificação após o segundo passe onde nesta surge a componente C ( $0\bar{1}0$ )[ $101$ ] em  $\phi 2 = 0^\circ$  e a fibra B ( $\bar{1}\bar{1}0$ ) $\langle\bar{1}\bar{1}0\rangle$  em  $\phi 2 = 45^\circ$ . Logo depois ocorre a atenuação consecutivamente nos dois últimos passes, mantendo-se ainda a fibra B e as componentes de textura que surgiram nos passes anteriores. Verifica-se na FIG. 5.11 a textura apresentada pelo cobre no processamento a morno no primeiro e no quarto passe através da rota A.

Figura 20 - Evolução da textura através da Rota A por processamento a morno. (a) 1PM; (b) 4PRAM.



Já por meio da rota Bc, estas se mantêm com intensidade de textura constante após o segundo passe, ficando oscilando nos passes consecutivos. Surgem também a componente  $A_1^*$  e a fibra B após o segundo passe, ambas texturas de cisalhamento puro. Ao término do último passe por esta rota, notou-se em  $\varphi_2 = 0^\circ$  o aparecimento de textura de recristalização. Verifica-se na FIG. 5.12 a textura desenvolvida após o 4º passe através da rota Bc a morno.

Figura 22 - Textura apresentada após o 4º passe através da Rota Bc a morno.



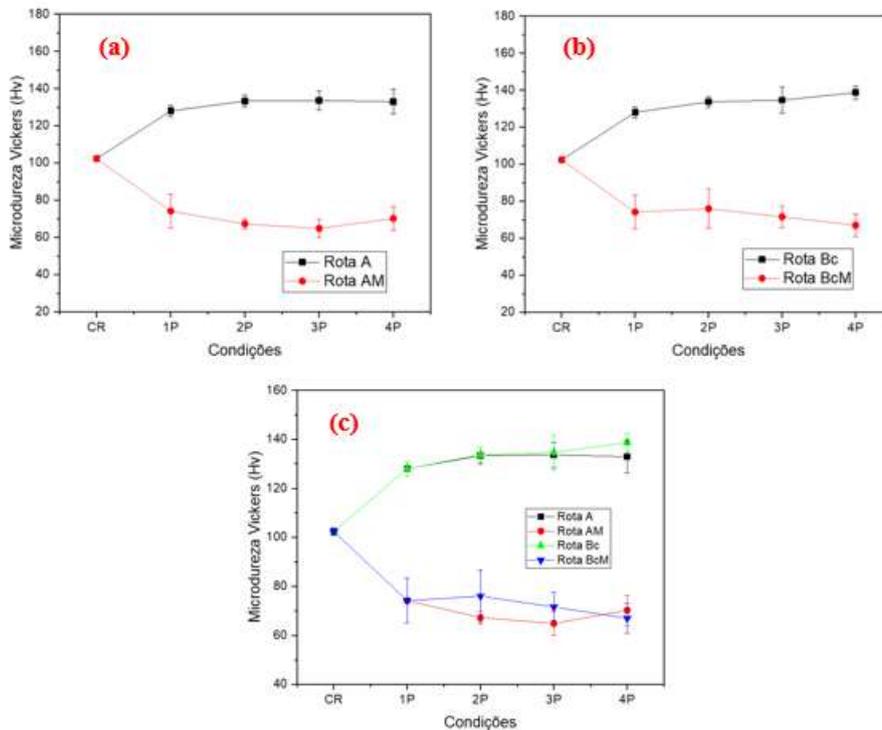
Os resultados para a textura apresentam na presente pesquisa estão de acordo com a literatura, onde na pesquisa realizada por Carro et al. (2019). Estes submetem o cobre ao processamento por ECAP até 4 passes também por meio da rota Bc com temperatura de operação de  $350^\circ\text{C}$ . Após as passagens dos corpos de prova, observou-se uma fraca textura que pôde ser atribuída a presença de componente de textura C  $\{001\} \langle 110 \rangle$ , junto com as componentes  $B/\bar{B}$   $(112) [110] / (112) [110]$  e  $A/\bar{A}$   $(111) [110] / (111) [110]$ . Estas mesmas componentes de textura foram encontradas após o processamento das amostras de cobre na presente pesquisa.

### ECAP A FRIO X ECAP A MORNO

Demonstra-se na FIG. 5.13 para efeito de comparação a relação das duas rotas de processamento por ECAP a frio com suas respectivas rotas na condição a morno. Ainda nesta

mesma figura, apresenta-se um gráfico com todas as rotas em ambas as temperaturas de processamento.

Figura 21 - ECAP a frio x ECAP a morno. (a) Rota AF x Rota AM; (b) Rota BcF x Rota BcM; (c) Ecap a frio x Ecap a morno.



Como pôde ser verificado por meio dos gráficos acima, o material apresentou um comportamento praticamente de acordo para as duas condições de temperatura quando comparadas as rotas de processamento. O cobre comportou-se de maneira esperada quando efetuou-se o ECAP a morno, onde este mesmo depois de deformado, apresentou valores de dureza bem inferiores ao da condição inicial antes sem processamento. E como já foi dito anteriormente, este fato foi atribuído ao processo de recristalização pelo qual o material passou.

O fato do material de partida não ter sido recozido antes do processamento por ECAP, como já citado anteriormente, influenciou diretamente nos resultados da presente pesquisa também no ensaio a morno. O processo de recozimento conduziria o material ao um estado de não deformado, onde seriam operados mecanismos de restauração como recuperação e a recristalização no material para eliminar os defeitos gerados durante a alta deformação em função de seu processo de fabricação. E como isto não foi realizado pode ter provocado no material um grande acúmulo de energia armazenada na rede cristalina na forma de defeitos.

Com o processo de ECAP realizado sob temperatura elevada, simultaneamente ao aumento da densidade de discordâncias geradas pela a deformação, possivelmente atuaram mecanismos de restauração no material e como consequência deste fato, era esperado uma queda brusca de seus valores de dureza. Este fato pode ter sido potencializado pelo o acúmulo de energia interna no material devido a sua alta deformação na condição inicial. Como o cobre é um material que

possuí baixa energia de falha de empilhamento, este amaciamento apresentado pelo o material pode ter sido decorrente do processo de recristalização dinâmica, onde este com o processo de deformação sob temperatura, o nível de tensão cai para um estado de tensão estacionário após alcançar um máximo. Este fato pôde ser visto claramente nos resultados obtidos de dureza do processamento do material por ECAP a morno na presente pesquisa.

De acordo com a literatura, o cobre puro quando processado por ECAP a altas temperaturas, exhibe como mecanismo de que rege o refinamento microestrutural o processo de recristalização dinâmica descontínua (DDRX). Verificou-se tal comportamento na pesquisa realizada por Wen et al. (2012), onde estes processaram do cobre puro por ECAP através da rota Bc em 250 °C (0,38TF), e por meio deste, observou-se a formação de uma microestrutura com a presença de uma grande fração de grãos equiaxiais com contornos de baixo ângulo. Esta microestrutura não homogênea foi gerada por meio deste processo de recristalização dinâmica descontínua, consistindo em dois componentes estruturais na forma de grãos dinâmicos em vários estágios endurecido e novos grãos recristalizados e alcançou-se assim, um estado estacionário com o desenvolvimento completo de grãos equiaxiais com tamanhos estáveis acima da saturação por deformação. Neste estudo, ainda pôde-se notar que o ensaio de ECAP sob esta temperatura, gerou uma diminuição da resistência do material enquanto que promoveu um aumento do alongamento e da sua ductilidade.

Já em um outro estudo proposto por Liu et al. (2019), onde estes processaram o cobre puro em 0,4TF por ECAP, verificou-se comportamento semelhante como os demonstrados por Wen et al. (2012). Por meio do processamento do material sob esta temperatura homóloga, este apresentou uma microestrutura recristalizada não homogênea típica com maclas de recozimento e uma distribuição de tamanho de grão bimodal. O processo de recristalização dinâmica descontínua foi favorecido devido o cobre apresentar baixa energia de falha de empilhamento e pelo processamento por deformação a quente. Observou-se ainda que a fração de contornos de grão de baixo ângulo aumentaram quando comparados ao processamento por ECAP em temperaturas mais baixas. Atribuiu-se este fato ao mecanismo de DDRX, onde novos grãos recristalizados experimentaram deformação novamente, levando a microestrutura a evolução das suas células de discordâncias para subgrãos. Desta forma, manteve-se a formação de contornos de grão de baixo ângulo em equilíbrio dinâmico com uma fração relativamente maior. Notou-se ainda nesta pesquisa que o material após processado apresentou um aumento significativo no seu alongamento uniforme e alongamento total.

Em virtude deste comportamento exibido experimentalmente pelo material e às informações apresentadas pela literatura, sugere-se que a redução drástica da dureza e o aumento praticamente nulo da densidade de discordâncias durante o processamento do cobre por ECAP a morno (0,48TF), foi atribuído ao processo de recristalização dinâmica descontínua pelo o qual este foi submetido. Através deste, houve um processo competitivo de geração de discordâncias por deformação e simultaneamente uma aniquilação destas por recristalização. Atingindo-se assim ao fim deste processo um equilíbrio dinâmico entre encruamento e recristalização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos objetivos determinados para a presente pesquisa, como o estudo das propriedades microestruturais e a uma mecânica, concentrou-se como ideias conclusivas as propriedades ou respostas obtidas pelo cobre processado por ECAP através das rotas A e Bc em duas condições térmicas distintas. Podendo assim, concluir que:

- A condição inicial do material, sem recozimento e com um alto grau de deformação proveniente do seu processo prévio de fabricação, influenciou diretamente no processamento por ECAP, principalmente nos estágios iniciais;
- Com o incremento do número de passes por meio da rota Bc via ECAP a frio, a textura do material mudou de cisalhamento puro para ser dominada por alguns componentes de textura de recristalização devido a ocorrência do fenômeno de recristalização;
- Por meio do ECAP a morno, pôde-se observar um fenômeno de amolecimento concomitante ao processo de deformação em função da recristalização dinâmica sofrida pelo material na faixa temperatura na qual foi realizado esta pesquisa;
- O processamento do cobre eletrolítico por ECAP na faixa de temperatura escolhida de 350 °C como na presente pesquisa, torna-se um procedimento ineficiente quando objetiva-se aumentar a resistência mecânica do material.
- Por meio do processamento do cobre eletrolítico por ECAP na faixa de temperatura a 0,48TF foi possível promover uma distribuição homogênea de dureza ao longo da microestrutura do material por ambas as rotas;
- Por meio do processamento do cobre eletrolítico por ECAP na faixa de temperatura de 0,48TF foi possível promover uma diminuição drástica do valor de dureza e uma redução do número de discordâncias praticamente nulo com o aumento do número de passes, sugerindo assim que o ECAP do cobre nesta temperatura pode representar um procedimento alternativo para processamento por ECAP em temperatura ambiente e um subsequente recozimento.

## REFERÊNCIAS

AGARWAL, K. M.; TYAGI, R. K.; CHOUBEY, V.; WAHID, M. A.; KAPOOR, A.; KUMAR, A. Enhancements of mechanical properties of materials through ECAP for high temperature applications. *Materials Today: Proceedings*, 2021.

AKBARZADEH, B.; GORJI, H.; JOOYBARI, M., B.; JAMAATI, R.; MIRNIA, M., J. Investigation of mechanical and microstructural properties of pure copper processed by combined extrusion-equal channel angular pressing (C-Ex-ECAP). *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* (2021) 113:2175-2191, 2021.

- ALATEYAH, A. I.; AHMED, M. M. Z.; ZEDAN, Y.; EL-HAFEZ, H. A.; ALAWAD, M. O.; EL-GARAIHY, W. H. Experimental and Numerical Investigation of the ECAP Processed Copper: Microstructural Evolution, Crystallographic Texture and Hardness Homogeneity. *Metals* 2021, 11, 607, 2021.
- ALAWADHI, M. Y.; SABBAGHIANRAD, S.; HUANG, Y.; LANGDON, T. G. Direct influence of recovery behavior on mechanical properties in oxygen-free copper processed using different SPD techniques: HPT and ECAP. *Jmr&t – Journal of Materials Research and Technology*, 2017.
- ALAWADHI, M. Y.; SABBAGHIANRAD, S.; HUANG, Y.; LANGDON, T. G. Evaluating the paradox of strength and ductility in ultrafine-grained oxygen-free copper processed by ECAP at room temperature. *Materials Science & Engineering A* 802 (2021) 140546, 2021.
- BAGHERPOUR, E.; PARDIS, N.; REIHANIAN, M.; EBRAHIMI, R. An overview on severe plastic deformation: research status, techniques classification, microstructure, and applications. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 2018.
- BELOSHENKO, V.; VOZNIAK, I.; BEYGELZIMER, Y.; ESTRIN, Y.; KULAGIN, R. Severe Plastic Deformation of Polymers. *Materials Transaction*, Vol. 60, No. 7 (2019) pp. 1192 to 1202, 2019.
- CARRO, G.; MUÑOZ, A.; SAVOINI, B.; MONGE, M. A.; PAREJA, R. Processing, microstructure and mechanical characterization of dispersion strengthened Cu-1%Y. *Fusion Engineering and Design* 138 (2019) 321-331, 2019.
- EDALATI, K. Review on Recent Advancements in Severe Plastic Deformation of Oxides by High-Pressure Torsion (HPT). *Adv Eng. Mater.* 2019, 21, 1800272, 2019.
- ELHEFNAWEY, M.; SHUAI, G. L.; ALLA, M. N.; ZHANG, D. T.; LI, L. On achieving superior strength for Al-Mg-Zn alloy adopting cold ECAP. *Boca Raton, Taylor & Francis Vacuum* 174 (2020) 109191, 2020.
- ELMASRY, M.; JIANG, Y.; LIU, F.; WANG, J. T. Microstructural Evolution and Thermal Stability of Pure Copper Processed by Severe Deformation. *15th International Conference on Aerospace Sciences & Aviation Technology, ASAT - 15, May 28 – 30, 2013.*
- ENGLER, O.; RANDLE, V. Introduction to texture analysis: macrotexture, microtexture and orientation mapping. Boca Raton, Taylor & Francis Group, 2010.
- FARAJI, G.; KIM, H. S.; KASHI, H. T. Severe Plastic Deformation: Methods, Processing and Properties. Ed. Elsevier, 2018. ISBN: 978-0-12-813518-1
- FERREIRA, R. A. S. *Conformação Plástica: Fundamentos Metalúrgicos e Mecânicos*. 2 ed. Recife : Ed. Universitária da UFPE, 2010.
- FILHO, E. B.; SILVA, I. B. D.; BATALHA, G. F.; BUTTON, S. T. *Conformação Plástica dos Metais*. 1 ed. dig. – São Paulo : epusp, 2011.

- GAUTAM, P. G.; BIWAS, S. On the possibility to reduce ECAP deformation temperature in magnesium: Deformation behaviour, dynamic recrystallization and mechanical properties. *Materials Science & Engineering A* 812 (2021) 141103, 2021.
- GULHÁEV, A. P. *Metais e suas Ligas – Tomo 1 – Estruturas, propriedades e aplicação industrial (Metalografia geral e estrutural)*. Editora Mir Moscovo, impresso na U.R.S.S., 1981.
- HELMAN, H.; CETLIN, P. R. *Fundamentos da Conformação Mecânica dos Metais*. 2 Ed., Editora Artliber, 2010.
- HIGUERA-COBOS, O. F.; BERRÍOS-ORTIZ, J. A.; CABRERA, J. M. Texture and fatigue behavior of ultrafine grained copper produced by ECAP. *Materials Science & Engineering A*, 2014.
- HIGUERA, O. F.; CABRERA, J. M. Texture Analysis in Ultrafine Grained Coppers Processed by Equal Channel Angular Pressing. *Materials Research*. 2013; 16(3): 619-624, 2013.
- HUANG, R.; ZHU, D.; LIAO, X.; YAN, Q. Effect of ECAP Process and Subsequent Annealing on Microstructure and Properties of Cu-0,25Se-0,25Te Alloy. *Journal of ELECTRONIC MATERIALS*, Vol. 49, No. 4, 2020.
- IRFAN, O. M.; AL-MUFADI, F.; AL-SHATAIF, Y.; DJAVANROODI, F. Effect of Equal Channel Angular Pressing (ECAP) on Erosion-Corrosion of Pure Copper. *Appl. Sci.*, 7, 1250, 2017.
- KHELFA, T.; BOLAÑOS, J. A. M.; LI, F.; MARRERO, J. M. C.; KHITOUNI, M. Microstructure and Mechanical Properties of AA6082-T6 by ECAP Under Warm Processing. *Metals and Materials International*, 2019.
- KOCKS, U. F. *Texture and Anisotropy: Preferred orientations in polycrystals and their effect on materials properties*. Cambridge University Press, 1998.
- KRAJNAK, T.; MINÁRIK, P.; STRÁSKÁ, J.; GUBICZA, J.; DLUHOS, L.; MÁTHIS, K.; JANECEK, M. Influence of temperature of ECAP processing on the microstructure and microhardness of as-cast AX41 alloy. *Metals & corrosion*, 2019.
- LANGDON, T. G. Processing by Severe Plastic Deformation: Historical Developments and Current Impact. *Materials Science Forum Vols. 667-669*, pp 9-14, 2011.
- LEE, T.; SHIH, D. S.; LEE, Y.; LEE, C. S. Manufacturing Ultrafine-Grained Ti-6Al-4V Bulk Rod Using Multi-Pass Caliber-Rolling. *Metals* 2015, 5, 777-789, ISSN 2075-4701, 2015.
- LIU, F.; FA, T.; CHEN, P. H.; WANG, J. T. Steady-state characteristics of fcc pure metals processed by severe plastic deformation: experiments and modelling. *Philosophical Magazine*, Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, 2019.
- LORENZ, G.; NEDER, R. B.; MARXREITER, J.; FREY, F.; SCHNEIDER, J. A Mirror Furnace for Neutron Diffraction up to 2300 K. *J. Appl. Cryst.* (1993). 26, 632-635, ISSN 0021-8898, 1993.

- LUGO, N.; CABRERA, J. M.; LLORCA, N.; LUIS, C. J.; LURI, R.; LEÓN, J.; PUERTAS, I. Grain Refinement of Pure Copper by ECAP. *Materials Science Forum Vols 584-586* (2008) pp 393-398, 2008.
- MENDES, R. S.; SILVA, F. R. F.; DUARTE, A. C. R.; LINS, J. F. C. Caracterização Microestutural Liga Al AA1070 Prensada em Canais Angulares a Frio via Rota A. 21° CBECIMAT – Congresso Brasileiro de Engenharia e Ciência dos Materiais, Cuiabá, MT, Brasil, 2014.
- NITHEESHWARAN, K; PADMANATHAN, T.; VIGNESH, S. M. S.; SAYAN, M. S. A., PHANIBHUSHANA, M. V. Study of microstructure and mechanical properties of metal matrix composites subjected to severe plastic deformation – A review. *Materials Today: Proceedings*, 2020.
- QUARTIERMEISTER, M. V.; MAGALHÃES, D. C. C.; VACCHI, G. S.; BRAGA, D. P., SILVA, R.; KLIAUGA, A. M.; SORDI, V. L.; ROVERE, C. A. D. On the pitting corrosion behaviour of ultrafine-grained aluminium processed by ECAP: A statistical analysis. *Materials and Corrosion*. 2020; 1-13, 2020.
- ROSOCHOWSKI, A. *Severe Plastic Deformation Technology*. Whittles Publishing, Dunbeath, Scotland, UK, 2017. ISBN 978-184995-091-6
- SAFARI, M.; JOUDAKI, J. Effect of Temperature on Strength and Hardness in Multi-pass Equal Channel Angular Pressing (ECAP) of Aluminum Alloys. *Trans Indian Inst Met*, 2020.
- SARIN, P.; YOON, W.; JURKSCHAT, K.; ZSCHACK, P.; KRIVEN, W. M. Quadrupole lamp furnace for high temperature (up to 2050 K) synchrotron powder x-ray diffraction studies in air in reflection geometry. *Review of Scientific Instruments* 77, 093906, 2006.
- SHUAI, G. L.; LI, Z.; ZHANG, D. T.; TONG, Y. X.; LI, L. The mechanical property and electrical conductivity evolution of Al–Fe alloy between room temperature and elevated temperature ECAP. *Vacuum*, 109813, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.vacuum.2020.109813>
- SITDIKOV, O.; AVTOKRATOVA, E.; SAKAI, T.; TSUZAKI, K. Ultrafine-Grain Structure Formation in na Al-Mg-Sc Alloy During Warm ECAP. *METALLURGICAL AND MATERIALS TRNSACTIONS A*, VOLUME 44<sup>a</sup>, FEBRUARY, 2013.
- SOUSA, T. G. Avaliação de densidade de discordância em cobre e latão  $\alpha$  deformados por análise de larguras de pico de DRX. *Dissertação (Mestrado em Ciência dos Materiais) – Instituto Militar de Engenharia*, Rio de Janeiro, 2014.
- SOUSA, T. G.; SORDI, V. L.; BRANDÃO, L. P. Dislocation Density and Texture in Copper Deformed by Cold Rolling and ECAP. *Materials Research*. 2018; 21(1): e20170515.
- SUWAS, S.; RAY, R. K. *Crystallographic Texture of Materials*. Springer, 2014.



- SUWAS, S.; MONDAL, S. Texture Evolution in Severe Plastic Deformation Process. *Materials Transactions*, Vol. 60, No. 8 (2019) pp. 1457 to 1471, 2019.
- TOTTEN, G. E.; MACKENZIE, D. S. *Handbook of Aluminum – Volume 1 Physical Metallurgy and Processes*. Marcel Dekker, Inc, 2003. ISBN: 0-8247-0494-0
- VALIEV, R. Z.; ISLAMGALIEV, R. K.; ALEXANDROV, I. V. Bulk nanostructured materials from severe plastic deformation. *Progress in Materials Science* 45, 2000.
- VALIEV, R. Z.; LANGDON, T. G. Principles of equal-channel angular pressing as a processing tool for grain refinement. *Progress in Materials Science* 51, 2006.
- VANDER VOORT, G. F. *Metallography: principles and practice*. 2<sup>o</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1984.
- VIJAYASHAKTHIVEL, A. T.; DATH, T. N. S.; KRISHNAMURTHY, R. Response of copper to Equal Channel Angular Pressing with different processing temperature. *Procedia Engineering* 97, 56 - 63, 2014.
- WEN, H.; ZHAO, Y.; TOPPING, T. D.; ASHFORD, D.; FIGUEIREDO, R. B.; XU, C.; LANGDON, T. G.; LAVERNIA, E. J. Influence of Pressing Temperature on Microstructure Evolution and Mechanical Behavior of Ultrafine-Grained Cu Processed by Equal-Channel Angular Pressing. *Advanced Engineering Materials* 2012, 14, No. 3, 2012.
- ZHAO, N.; BAN, C.; WANG, H.; CUI, J. Optimized Combination of Strength and Electrical Conductivity of Al-Mg-Si Alloy Processed by ECAP with Two-Step Temperature. *Materials* 2020, 13, 1511, 2020.
- ZHAO, P. C.; YUAN, G. J.; WANG, R. Z.; GUAN, B.; JIA, Y. F.; ZHANG, X. C.; TU, S. T.; Grain-refining and strengthening mechanisms of bulk ultrafine grained CP-Ti processed by L-ECAP and MDF. *Journal of Materials Science & Technology* 83 (2021) 196-207, 2021.
- ZRNIK, J.; DOBATKIN, S. V.; MAMUZIC, I. *Processing of Metals by Severe Plastic Deformation (SPD) – Structure and Mechanical Properties Respond*. ISSN 0543-5846, METABK 47(3) 211-216 (2008), UDC- UDK 669.14-418:539.37:620.17=111.

## UMA ANÁLISE SOBRE O PERFIL DO CONSUMIDOR DE CAVALOS DA RAÇA QUARTO DE MILHA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Hugo Mello Kalbermatter. hugo.kalbermatter@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Renata Faria dos Santos, DSc. renata.santos@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

O presente estudo visa elaborar um perfil do consumidor de cavalos da raça Quarto de Milha. Dessa forma, procura-se obter informações referentes às características consideradas relevantes pelos consumidores para essa resolução. Para essa finalidade, utilizou-se como base de pesquisa um questionário com indivíduos que de alguma forma possuem relação com a raça de cavalo Quarto de Milha e que, portanto, geraram dados e resultados relevantes para o trabalho. Dessa maneira, foi possível elaborar um padrão do consumidor, atribuindo-lhe características, gostos e preferências que devem ser exploradas pelas entidades desse mercado para adquirir novos consumidores, agradar e reter seus atuais clientes e expor aos próprios consumidores qual o perfil do mercado.

**Palavras-chave:** perfil do consumidor, atributos, mercado, clientes, cavalos, Quarto de Milha.

### ABSTRACT

The present study aims to develop a consumer profile of Quarter Horses. Thus, we seek to obtain information regarding the characteristics considered relevant by consumers for this resolution. For this purpose, a questionnaire was used as a research base with individuals who somehow have a relationship with the Quarter Horse breed and who, therefore, generated data and results relevant to the work. In this way, it was possible to develop a consumer standard, attributing characteristics, tastes and preferences that must be explored by the entities of this market to acquire new consumers, please and retain their current customers and expose the market profile to the consumers themselves.

**Keywords:** consumer profile, attributes, market, customers, horses, Quarter Horse.

### INTRODUÇÃO

O Quarto de Milha foi a primeira raça de cavalo a ser desenvolvida no continente americano. Ela se originou nos Estados Unidos por meados de 1600. Os cavalos que deram origem à raça foram trazidos da Arábia e da Turquia para a América do Norte pelos comerciantes e exploradores espanhóis. Os garanhões selecionados eram cruzados com éguas da Inglaterra, e o cruzamento produziu cavalos compactos, com músculos fortes, versáteis e com o poder de correr distâncias curtas com mais velocidade do que qualquer outra raça de cavalo (ABQM, 2016).

O cavalo logo foi se especializando no trabalho com o gado devido aos seus atributos. Nos finais de semana os colonizadores se divertiam promovendo corridas nas ruas com uma distância de um quarto de milha (402 metros), originando assim o nome da raça (ABQM, 2016). A raça chegou

ao Brasil em meados de 1955, quando a Swift-King Ranch (SKR) exportou seis cavalos dos EUA para o país, vindos da famosa matriz norte-americana King Ranch, no Texas. Conforme pecuaristas e outros homens de negócios conheciam os cavalos Quarto de Milha, a SKR sofria pressão para vender alguns exemplares da raça. A companhia por fim atendeu a poucos criadores e vendeu um número reduzido de potros (CAVALUS, 2021).

Em 15 de agosto de 1969, no Parque da Água Branca, em São Paulo, vindo de encontro aos anseios de um grupo de criadores entusiastas e visionários, que vislumbraram no Quarto de Milha americano uma raça forte, versátil e apta a construir uma história de sucesso no Brasil, foi fundada a Associação Brasileira de Criadores de Cavalo Quarto de Milha (ABQM). A associação vem com a missão de fomentar a raça em todo território nacional por meio de realizações de eventos e apoio a núcleos e associações afiliadas, preservando seu padrão e prestando serviços com excelência, gerando valores para os associados, criadores, colaboradores e sociedade (ABQM, 2016).

A ABQM possui o registro de mais de 530.000 animais, reservando ao Brasil o título de segundo maior plantel mundial da raça Quarto de Milha, ficando atrás somente da American Quarter Horse Association (AQHA) nos Estados Unidos. No Brasil são mais de 60.000 criadores, 120.000 proprietários e 40.000 associados (ABQM, 2022). De acordo com a plataforma Lance Rural (2020) em 2019 o mercado do Quarto de Milha faturou R\$ 311,4 milhões de reais. Em 2020, em plena pandemia do Covid-19, a raça teve o seu recorde de preços batido durante o 2º Leilão Online Úbere Ranch, onde um único animal foi vendido por R\$ 1.980.000,00 (CAVALUS, 2020).

Neste ínterim, o presente trabalho buscou traçar um perfil dos consumidores do mercado de cavalos da raça Quarto de Milha, tendo como foco identificar características, gostos e preferências desses consumidores para que esse mercado possa ser mais compreendido e cada vez mais explorado, a fim produzir informações que poderão contribuir para a sua expansão e crescimento.

## **MÉTODO E METODOLOGIA DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO**

O método consiste em uma série de perguntas fechadas no formato multiescolha que podiam ser, em alguns casos, respondidas com apenas uma alternativa e, em outros casos, com mais de uma alternativa. A avaliação utilizada foi a de análise de frequência, a fim de medir a quantidade de respostas em determinada alternativa, podendo ser vinculada através de tabulação cruzada com alguma outra variável.

O formulário foi separado em duas partes, sendo a primeira série de perguntas sobre características sociodemográficas como idade, sexo, local de residência, etnia, nível de escolaridade, renda entre outras. A segunda parte, foi constituída por perguntas diretamente relacionadas ao cavalo da raça Quarto de Milha, que diferenciam o formulário dos demais e compõe o alicerce do estudo.

Ao todo, foram obtidas 30 respostas com o formulário, evidenciando uma amostragem não muito grande e característica de um pequeno estudo. Todos os participantes da pesquisa eram residentes do Estado do Rio de Janeiro, o qual se limita o estudo em questão. Além disso, estes mesmos participantes possuíam de alguma forma uma relação com o cavalo Quarto de Milha, não sendo necessário possuir algum animal ou ter realizado alguma compra dele.

O convívio e a experiência com os cavalos Quarto de Milha tornam a amostra ideal para se compreender os motivos que levam ou levaram a buscar de algum tipo de relação com os animais. Esse ponto de vista dos participantes, que são a principal fonte de dados, deixa explícito a intensão, as preferências e as expectativas do segmento, contribuindo para a elaboração de perfis desses consumidores e permitindo, dessa forma, serem reconhecidos.

Em sua maioria são competidores, treinadores, criadores, investidores e usuários que visam o lazer.

O tamanho da amostra é a maior limitação do estudo, que, devido ao pequeno número de participantes, não pode garantir ou tomar como referência os resultados obtidos para toda uma população. Por se tratar de um público notoriamente específico, torna-se difícil alcançar muitos participantes que, espalhados por todo o território nacional, não recebem um estímulo e apelo presencial devido à execução 100% *online* da pesquisa. A Pandemia do Covid19 foi outro fator que dificultou a obtenção de mais participantes respondentes, uma vez que foi a responsável pela paralização de provas e eventos que envolvem os cavalos Quarto de Milha.

A limitação demográfica, em específico o Rio de Janeiro, é outro fator que limita o estudo, uma vez que a criação e utilização desses animais se dá ao longo do território nacional, sendo os Estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais os maiores criadores da raça no país (MF RURAL, 2017).

Cabe ressaltar, que apenas o Rio de Janeiro não é capaz de apresentar conclusões que representem a comunidade do Quarto de Milha no Brasil.

Por último, temos uma possível tendência involuntária ocasionada pela intensidade dos diferentes participantes que receberam e responderam ao questionário. Não se pode garantir que todos os diferentes tipos de consumidores receberam o formulário na mesma proporção. É possível que um grupo, dentre treinadores, competidores, investidores, entre outros, tenham participado em maior quantidade.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo possui por objetivo apresentar graficamente, e de maneira explícita, todos os resultados obtidos na pesquisa, na qual se baseia o tema em questão. Seguido da exibição das respostas de cada pergunta do questionário, analisa-se o resultado obtido de modo a descrever e compreender a possível razão diante das respectivas porcentagens.

## Amostra dos candidatos

A amostra da pesquisa foi de caráter quali-quantitativo obtida através de um questionário desenvolvido via Google Forms, questionário este enviado por *links* através de redes sociais e *e-mail*. Foram no total 30 respondentes no mês em que a pesquisa esteve disponível, com encerramento no dia 18/12/2021.

Todos os candidatos a quem o formulário foi direcionado possuíam um envolvimento significativo com a raça Quarto de Milha e eram residentes no Estado do Rio de Janeiro. Este aspecto foi fundamental para que os resultados da pesquisa tenham sido os mais precisos.

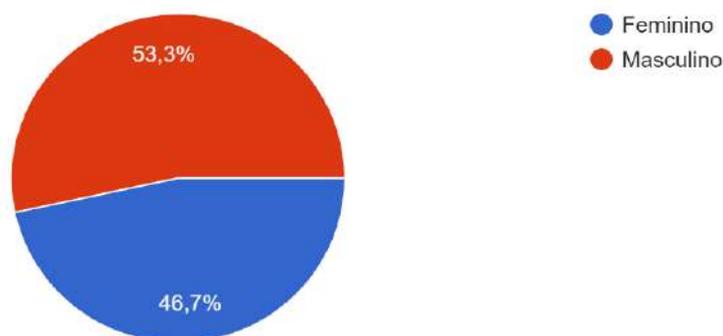
## Descrição e análise dos resultados da pesquisa

Conforme demonstra o gráfico 1, analisando o gênero dos entrevistados, percebe-se que não houve diferença expressiva entre os do gênero masculino (53,3%) e feminino (46,7%). Apesar do cavalo, muitas vezes estar associado ao público masculino, o resultado não é de se espantar, tendo em vista a forte presença feminina atualmente nas provas equestres.

Segundo Cicinho Varejão, presidente da ABQM, nas provas equestres, dentro e fora da pista, todos são iguais, não havendo nenhuma prova ou categoria exclusiva para homens. As mulheres conquistaram espaço expressivo dentro do meio equestre, não apenas por número, mas também por resultados em competições.

De acordo com o Canal Rural (2015), entre os anos de 2005 a 2010, a participação de amazonas nas competições da Associação Brasileira de Criadores de Cavalos Quarto de Milha (ABQM), cresceu 20%.

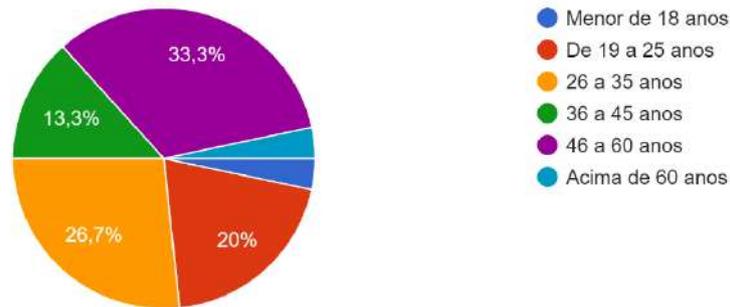
Gráfico 1: Gênero dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

A maior porcentagem em relação à faixa etária ficou com os indivíduos de 46 a 60 anos que correspondeu a 33,3% dos entrevistados, indicando assim, que a relação entre consumidor e cavalo não é recente no Estado do Rio de Janeiro e possui um público fiel e cativo. Pode-se notar também no gráfico 2 a seguir, a presença marcante de indivíduos de 19 a 25 anos (20%) e 26 a 35 anos (26,7%), o que demonstra também, a continuidade da interação homem-animal em gerações mais novas.

Gráfico 2: Faixa etária



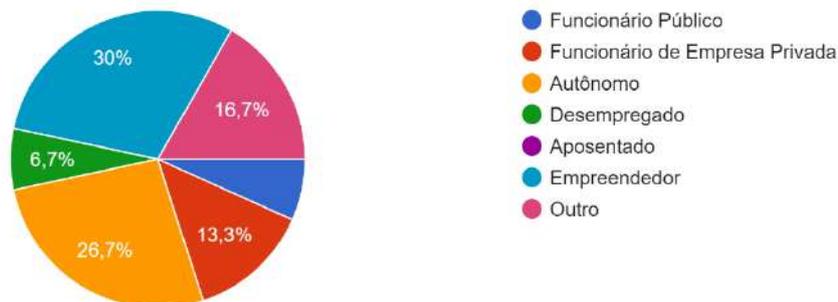
Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Cabe destacar ainda que dos respondentes, mais da metade dos participantes, cerca de 63% são casados, seguidos dos solteiros (26,7%) e divorciados (10%).

Em relação ao grau de escolaridade, 40% dos respondentes, possuem ensino superior incompleto, 30% ensino superior completo e 20% pós-graduação, mestrado ou doutorado. Apenas 10% possuem ensino médio incompleto, o que demonstra que o público adepto aos cavalos apresenta um nível cultural e de conhecimento maior do que o esperado.

Identificou-se no público pesquisado, que a maioria é a de empreendedores e autônomos, somando um total de 56,7% dos participantes, ou seja, são independentes e possuem uma fonte de renda que os permitem manter a utilização dos cavalos como um hobby ou lazer, conforme demonstra o gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3: Ocupação



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

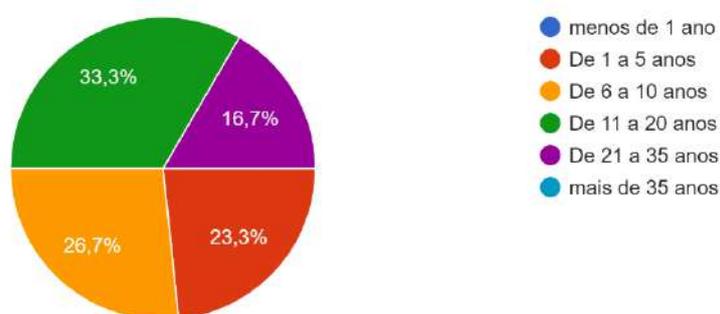
A renda mensal familiar também é outro fator de destaque, pois, demonstrou-se bem distribuída entre os participantes com presença em todas as opções propostas. Contudo, nota-se uma maior porcentagem entre as rendas de R\$ 15.001,00 a R\$ 30.000,00 e de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00, que são consideradas altas, tendo em vista a média mensal do Estado do Rio de Janeiro que é de R\$ 1.723,00 (G1, 2021).

Este resultado confirma que o padrão desse nicho é específico e que exige um poder aquisitivo mais elevado. Os gastos, em geral, não são apenas elevados para a compra do cavalo em si, mas também para a sua manutenção, tendo em vista as despesas com estabulagem, alimentação, veterinário, treinamento e equipamento, além de taxas de associação e de inscrições de campeonatos no caso de competidores e criadores.

Uma maioria significativa de 33,3% dos consumidores de Quarto de Milha, convive de 11 a 20 anos com a raça do cavalo. Isso evidencia que a relação homem-animal, em sua maioria, é duradoura. O elevado período de interação geralmente advém do apreço do consumidor pelo animal, mas, também se deve ao fato de o cavalo não ser um ser inanimado, o que exige comprometimento e dedicação maiores.

Em relação à frequência de convívio, os resultados mais expressivos foram uma ou duas vezes durante a semana (36,7%) e praticamente todos os dias (30%). Estes resultados são referentes, respectivamente, aos grupos de indivíduos que utilizam o cavalo apenas para lazer ou competição e aos grupos de indivíduos que dependem do animal para trabalhar, como profissionais, treinadores e criadores.

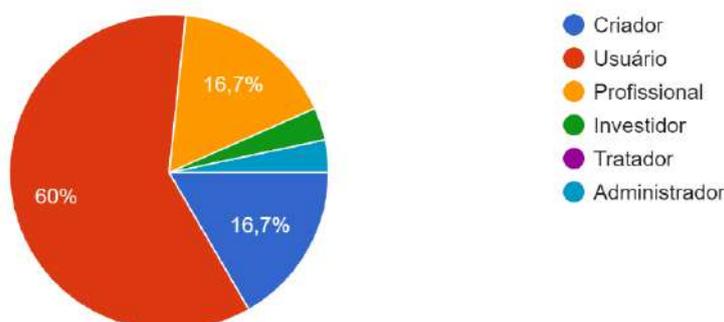
Gráfico 4: tempo de convívio com a raça



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Segundo podem-se observar no gráfico 5, 60% dos respondentes representam os usuários do Quarto de Milha, que são os indivíduos que desfrutam do animal para fins de entretenimento, e é notoriamente superior à porcentagem de 16,7% dos que representam os profissionais do ramo, tais como, os treinadores. Isto ocorre, devido a atividade que envolve esses animais ser restrita, quer seja pelos altos custos envolvidos ou porque ocorre em locais afastados dos grandes centros urbanos. Por essa razão não são muitos os treinadores do Estado do Rio de Janeiro, principalmente quando comparados a treinadores de outros esportes como futebol. Com isso, a quantidade de pessoas que procuram usufruir do animal não profissionalmente tende a ser superior aos profissionais do ramo.

Gráfico 5: Principal relação com os animais

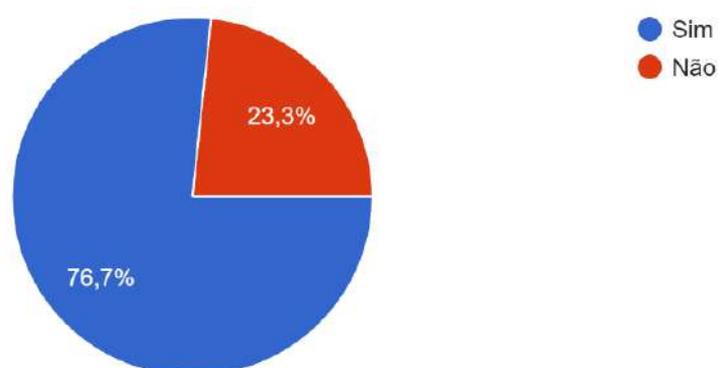


Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

A maioria dos respondentes é associada à ABQM, apenas 23,3% dizem não ser associados. Um resultado expressivo, porém, esperado. A raça Quarto de Milha é muito utilizada em competições equestres das mais diversas modalidades como 3 tambores, 6 balizas, rédeas, corrida, vaquejada, laço e muitas outras. Para poder participar de qualquer prova oficial, o competidor necessita estar associado à ABQM para que assim possa desfrutar dos eventos e das mais diversas premiações e méritos concedidos pela associação. São diversas as vantagens em ser associado, não apenas para competidores como também para criadores e vendedores, o que torna muito atrativo a sua associação.

Apesar de praticamente metade dos consumidores estarem associados de 1 a 5 anos, observa-se que 43,4% estão associados a mais de 5 anos, sendo 13% de 11 a 25 anos. Isso confirma que associar-se à ABQM tende a ser vantajoso uma vez em que a prática vem se mantendo por muitos anos.

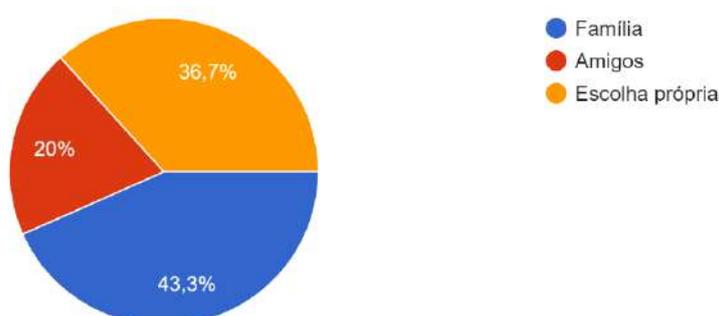
Gráfico 6: Associação ABQM (Você é associado à ABQM?)



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Baseado no gráfico 7, percebe-se que a maioria dos entrevistados afirmou ter ingressado no meio por influência da família ou por escolha própria. O convívio com cavalos em muitos casos é passado de geração para geração, sendo uma influência muito forte para os novos membros de uma família que possui essa tradição, o que ajuda a explicar o percentual de 43,3%. Podemos observar também indivíduos que, de alguma maneira, por conta própria decidiram ingressar no meio. Os estímulos e impulsos que levaram a essa decisão podem ser os mais diversos possíveis, e serão demonstrados na figura abaixo. Como exemplo, uma pessoa pode ter visto algum filme ou competição na televisão e resolver experimentar ou entrar no convívio com esses animais.

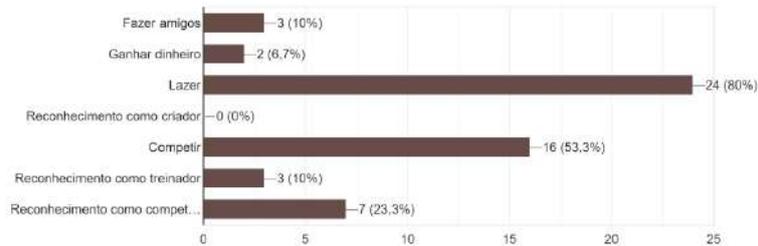
Gráfico 7: Forma de ingresso



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

No Estado do Rio de Janeiro, pode-se observar que o lazer é o principal fator procurado pelos consumidores ao ingressar neste meio. Na sequência, vem a intenção de competir, conforme relata 53,3% dos respondentes, o que reforça a ideia de que a raça Quarto de Milha é muito utilizada para performances em provas equestres, principalmente devido à agilidade, velocidade, versatilidade e inteligência que permitem ao animal realizar as mais diversas atividades.

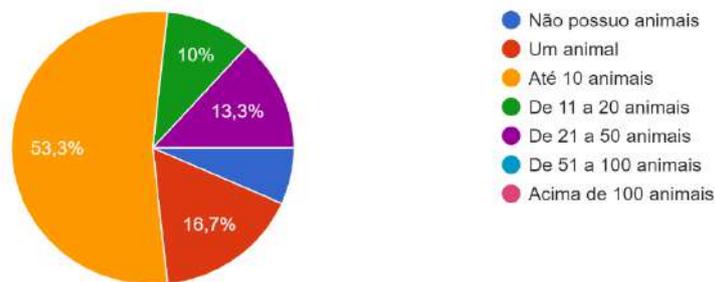
Gráfico 8: intenção ao entrar para a raça



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Quando questionados sobre o tamanho de sua tropa, 76,6% dos respondentes disseram possuir mais de 1 animal. No geral, 16,7% possuem 1 animal, 53,3% possuem até 10 animais, 10% possuem de 11 a 20 animais, 13,3% possuem de 21 a 50 animais e apenas 6,7% não possuem animais. Este resultado sustenta o conceito de que boa parte dos consumidores possui um poder aquisitivo elevado, tendo em consideração o custo para se adquirir e manter o animal, e que a maioria expressiva desses consumidores não se restringe a apenas 1 cavalo.

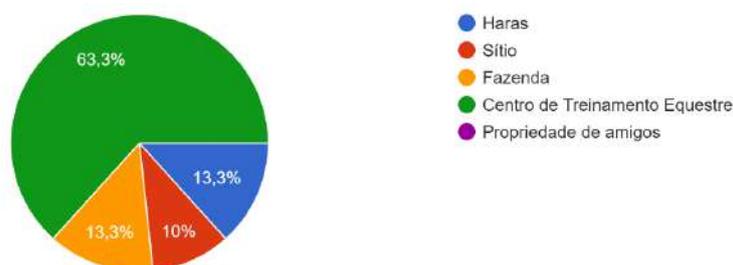
Gráfico 9: Tamanho da tropa



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

A predominância significativa de 63,3% dos consumidores que optam por utilizar centros de treinamento equestre para manter seus animais leva à constatação, conforme gráfico 10, que este resultado demonstra que a raça é visivelmente utilizada para competições equestres e que os centros de treinamento disponibilizam o melhor suporte para que o cavalo seja treinado e preparado para estes eventos.

Gráfico 10: Modelo utilizado para manter os animais



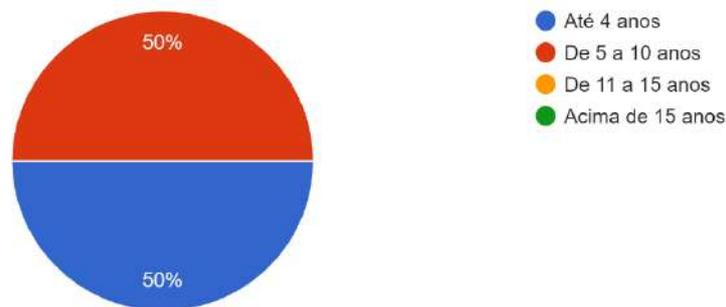
Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Apenas duas opções dentre as 4 opções oferecidas foram selecionadas, sendo as duas divididas em exatos 50% cada. Os cavalos de até 4 anos são considerados potros e, portanto, exigem uma experiência maior para serem preparados. Em muitos casos, os indivíduos que optam por cavalos dessa faixa etária, são treinadores que, por possuírem um conhecimento maior, são encarregados da tarefa de iniciar esses animais nas mais diversas modalidades de esportes, além de terem a oportunidade de exporem o seu trabalho.

Os cavalos de 5 a 10 anos vivem o auge de sua forma física e conseqüentemente de sua performance nas competições, são cavalos que geralmente já foram treinados e estão prontos para competir. Por este motivo, tornam-se muito atrativos para competidores iniciantes ou que buscam apenas lazer, devido a maior facilidade em se lidar com um animal treinado, e para competidores profissionais, devido a identificação imediata da real habilidade do animal.

Outro fator relevante é a diferença de preço na aquisição. Os animais mais jovens, por ainda serem uma incógnita em relação a sua habilidade nas pistas, tendem a ser relativamente mais baratos do que os cavalos mais velhos, os quais se tem o real conhecimento da sua performance.

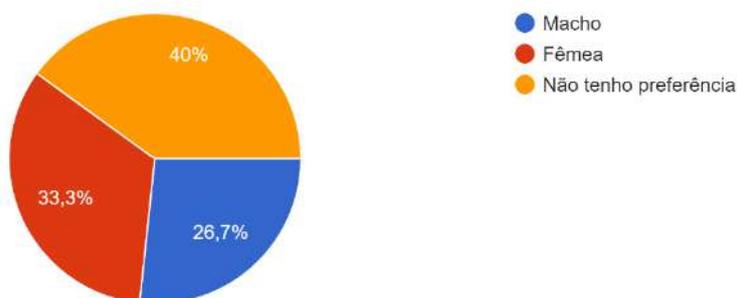
Gráfico 11: Preferência de idade do cavalo no momento de compra



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

O gráfico 12 apresenta que o percentual de 40% dos respondentes não possui preferência por pelo gênero dos animais. Dos que optam por escolher entre um gênero ou outro, há uma leve preferência por fêmeas, possivelmente pelo temperamento geralmente mais calmo e, conseqüentemente, de maior facilidade para lidar.

Gráfico 12: Preferência do gênero do animal



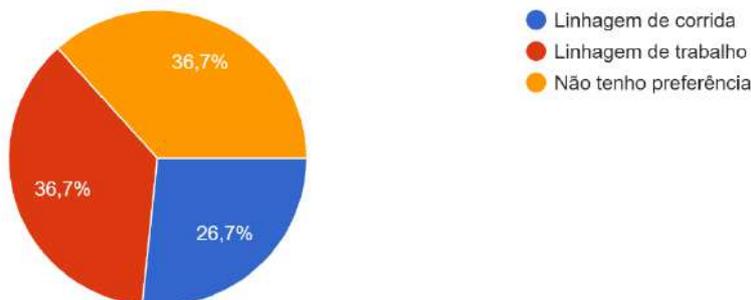
Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Os resultados obtidos nessa questão, foram muito bem distribuídos entre os respondentes, não sendo possível observar uma predominância significativa de preferência por linhagem. As



opções mais selecionadas que dividem a primeira colocação foram de 36,7%. Ambas, a de não preferência e a de linhagem de trabalho, deram o mesmo resultado.

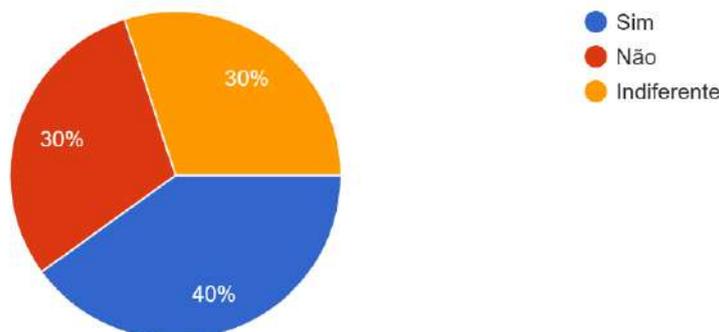
Gráfico 13: Linhagem de preferência do animal



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Mais uma vez as respostas ficam bem distribuídas, sendo atribuída a maior porcentagem à opção de preferência por animais castrados, com o resultado de 40%. Cavalos castrados geralmente tendem a melhorar o comportamento, ficando mais calmos e concentrados, e conseqüentemente ficam mais fáceis de lidar.

Gráfico 14: Animais castrados



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

A genética foi o critério mais escolhido pelos participantes com uma apuração de 60%. Indicação e gosto são os critérios seguintes que seguiram com maior porcentagem, 13,3% e 10% respectivamente. A genética é um fator importante na escolha de um cavalo, principalmente para os que procuram uma boa performance e resultados nas pistas. Cavalos gerados por pais e mães de renomes, consagrados por suas performances ou por gerarem potros de excelência, possuem probabilidade muito maior em obter bons resultados.

Gráfico 15: Principal Critério De Compra

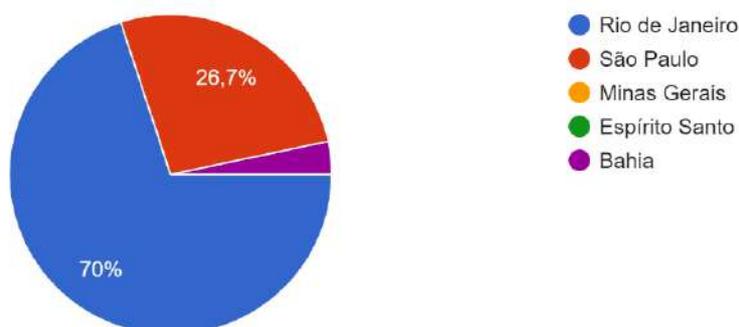


Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Por se tratar de um estudo direcionado para consumidores do Rio de Janeiro, a pesquisa confirma o que era de se esperar, de que o Estado concentrasse o maior processo de compras. Contudo, vale a pena destacar a presença significativa do Estado de São Paulo que, mesmo não sendo o Estado de aplicação do estudo, obteve um percentual de 26,7%. São Paulo é o Estado com o maior plantel de cavalos da raça Quarto de Milha no país e na América Latina (MF RURAL, 2017).

Vale destacar também, a presença do Estado da Bahia que, por mais que seja mínimo, indica um certo crescimento da presença desses animais na região nordeste, uma vez que as regiões que possuem maiores destaques são a Sudeste e a Sul.

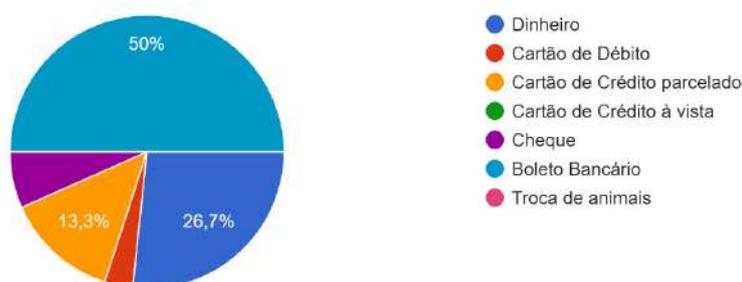
Gráfico 16: Estado de concentração das compras



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

O boleto bancário é a forma de pagamento mais utilizada pelos participantes, resultando em um percentual de 50%. Esta forma de pagamento é bastante comum na compra desses animais, que costumam, inclusive, ter o seu valor dividido em muitas parcelas. Logo a seguir, o pagamento mediante dinheiro representou 26,7%, sendo um dado curioso, uma vez que os valores dessas aquisições costumam ser elevados.

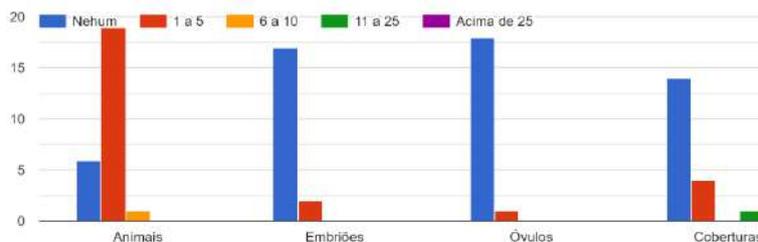
Gráfico 17: Forma de pagamento



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

O resultado da questão da pesquisa em análise, ajuda a entender que, no Rio de Janeiro não há o costume de comprar-se embriões, óvulos e coberturas, e sim animais propriamente ditos. Em um ano, esses consumidores em sua maioria chegam a adquirir de 1 a 5 cavalos. Existe ainda uma pequena porcentagem desses indivíduos que chega a adquirir uma média de 6 a 10 animais em um único ano.

Gráfico 18: Quantidade de compras realizadas em 1 ano

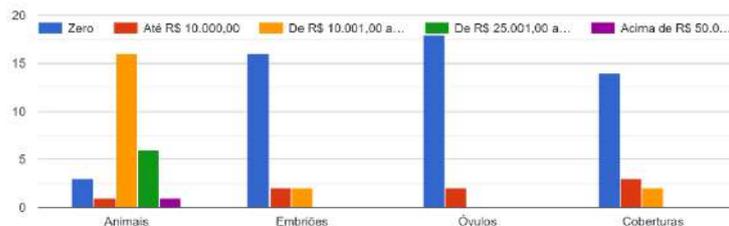


Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Com foco maior no preço pago pelos animais, devido aos resultados obtidos na pergunta anterior, têm-se uma faixa de preço majoritária entre R\$ 10.001,00 e R\$ 25.000,00. Na segunda colocação temos a faixa de preço pago na compra entre R\$ 25.001,00 e R\$ 50.000,00. Existe também a ocorrência de indivíduos que além de ter uma média de preço pago acima de R\$ 50.000,00.

Reforçamos a ideia de que o custo para se obter esses animais é elevado, e vemos que em sua maioria os consumidores estão dispostos a pagar este preço elevado.

Gráfico 19: Média de preço pago na compra

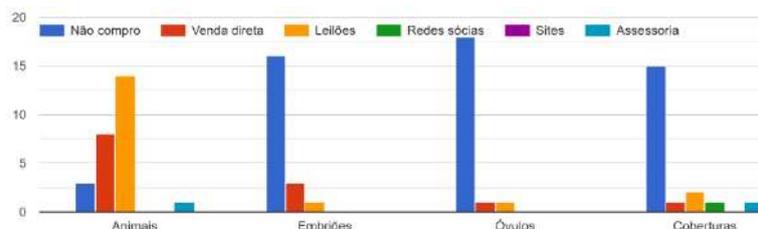


Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

Por fim, conforme demonstrado no gráfico 20 a seguir, constata-se que no Rio de Janeiro, o canal mais utilizado para as realizações das compras é o leilão. Cabe ressaltar que os leilões acontecem com frequência ao longo do ano e, em sua maioria, são transmitidos ao vivo e podem receber lances de participantes que não estão presentes no local de realização do leilão.

A pesquisa não forneceu dados para se observar a preferência dos consumidores por redes sociais ou outros sites para a realização da compra, não demonstrando assim, a representatividade destas ferramentas para a comercialização de cavalos, como ocorre com a compra dos bens físicos e serviços.

Gráfico 20: Canal utilizado para compra



Fonte: Elaborado pelo Autor desta pesquisa (2022)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na etapa de análise dos dados da pesquisa realizada, foram utilizados para a construção do perfil que se adequa ao consumidor de cavalos da raça Quarto de Milha no Estado do Rio de Janeiro, proposto como o objetivo principal do presente trabalho. Dessa forma, definiu-se as características desses consumidores que são expressas nos parágrafos seguintes. São indivíduos do gênero masculino de 46 a 60 anos, casados e com ensino superior incompleto. São empreendedores e possuem renda mensal familiar entre R\$ 15.001,00 a R\$ 30.000,00.

Convivem com a raça de cavalo Quarto de Milha há pelo menos 11 anos, podendo chegar até 20 anos de convívio. De uma a duas vezes durante a semana eles costumam ter contato com o cavalo. No geral são usuários, ou seja, não possuem uma relação profissional com o animal e apenas desfrutam de seu convívio. Estes consumidores são associados à ABQM a um período de 1 a 5 anos. Eles ingressaram no meio que convive com cavalo Quarto de Milha através de suas famílias e buscam, na interação com o animal, acima de tudo o lazer. e possuem até 10 animais.

Possuem um plantel de até 10 cavalos da raça Quarto de Milha, e optam por mantê-los em centros de treinamento equestres. Não possuem preferência em relação ao gênero do animal, ou seja, não se importam se for cavalo ou égua, porém, possuem preferência por animais castrados. Ou não há preferência em relação à linhagem do cavalo ou opta-se pela linhagem de trabalho.

Em um ano compram de 1 a 5 cavalos no valor, de cada animal, que varia entre R\$ 10.001,00 a R\$ 25.000,00. O critério utilizado para a escolha do cavalo a ser comprado é a genética que ele carrega. Optam por concentrar a compra desses animais no próprio Estado do Rio de Janeiro. O canal utilizado por esses consumidores são os leilões, e optam por efetuar o pagamento através de boleto bancário.

Por fim, o trabalho apresenta-se com relevância para a Academia, pois demonstra a contribuição com o mercado de cavalos Quarto de Milha, para a ABQM e seus associados e para seus consumidores, traçando um perfil que não foi encontrado na revisão da literatura de forma compilada como apresentado neste trabalho.

Por outro lado, o estudo contribuiu de forma relevante com o aprendizado do autor desta pesquisa, que se dedicou para obter os melhores resultados. Ao avaliar-se todo o contexto analisado, pôde-se inferir que há uma tendência de manutenção do crescimento da raça e que há um forte vínculo entre esses consumidores e os animais.

Os resultados obtidos apresentam suas limitações, porém, podem ser utilizados como base para que a ABQM possa direcionar alguns de seus esforços no Rio de Janeiro, a fim de desenvolver ainda mais, o fomento à raça. Além disso, os resultados também podem ser utilizados para que os consumidores possam conhecer-se melhor e que um novo público possa identificar-se com o perfil e assim, ingressar no meio, contribuindo para o seu crescimento.

Como sugestão para futuras pesquisas relacionadas ao assunto, propõem-se aumentar o número de participantes na pesquisa e se conseguir uma amostra mais robusta de respostas do formulário, a fim de se obter um resultado mais seguro e mais próximo da realidade. Outra sugestão,

seria o cruzamento dos dados resultantes de um estudo similar, envolvendo todo o território nacional com o resultado desta pesquisa, a fim de se obter um panorama geral. E ainda, seria interessante um estudo que, além do perfil do consumidor, busque entender o comportamento de compra desses indivíduos.

## REFERÊNCIAS

ABQM. **Sobre a Equoterapia 2016.**

[https://www.abqm.com.br/documentos/institucional/abqm\\_cartilha.pdf](https://www.abqm.com.br/documentos/institucional/abqm_cartilha.pdf) Disponível:Acesso em:30 nov 2021.

ABSW. **Benefícios da Equoterapia.**

Associação Brasileira de Síndrome de Williams. 2014.

<http://www.swbrasil.org.br/artigos/beneficios-da-equoterapia/#:~:text=Equoterapia%20%C3%A9%20um%20m%C3%A9todo%20terco,e%2Fou%20com%20necessidades%20especiais>. Disponível . Acesso em: 19 out 2021.

AGENCIA BRASILIA. **Policiamento montado é parte estratégica na segurança pública.** 2018.

<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2018/12/23/policiamento-montado-e-parte-estrategica-na-seguranca-publica/> Disponível . Acesso em: 14 out 2021.

BRITO. R.B.G. **Um estudo sobre o comportamento do consumidor de cavalos da raça Mangalaga Marchador e o processo de decisão de compra.** Trabalho de Conclusão de Curso.

PUC: RJ.2017. <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/32992/32992.PDF>. Disponível. Acesso em: 03 dez 2021.

CANAL RURAL. **Cavalos movimentam r\$16 bi por ano. saiba como você pode lucrar.** 2016

<https://blogs.canalrural.com.br/danieldias/2016/03/22/o-agronegocio-equino-ja-movimenta-r15-bi-por-ano-saiba-como-funciona-este-segmento-e-como-voce-pode-lucrar-com-cavalos/> Disponível. Acesso em: 14 out 2021.

CAVALUS. **Cavalo Quarto de Milha tem novo recorde de comercialização.** 2020.

<https://cavalus.com.br/racas/quarto-de-milha/cavalo-quarto-de-milha-tem-novo-recorde-de-comercializacao/>. Disponível. Acesso em: 30 set 2021.

CAVALUS. **Corrida ou Trabalho?** 2017. <https://cavalus.com.br/saude-animal/corrida-ou-trabalho/>

Disponível . Acesso em: 30 nov 2021.



CAVALUS. **Esportes equestres promovem a igualdade de gênero entre atletas.** 2019. em: <https://cavalus.com.br/geral/esportes-equestres-promovem-a-igualdade-de-genero-entre-atletas/> Disponível. Acesso em: 03 out 2021

CHURCHILL, JR. G.; PETER, J.P.; **Marketing – Criando Valor para o Cliente.** São Paulo: Saraiva. 2ed.; 2000.

CORDEIRO, T. **Guerreiros a Cavalos:** Os Nômades nas Grandes Estepes. 2019: <https://aventurasnahistoria.uol.com.br/noticias/reportagem/guerreiros-cavalos-os-nomades-das-grandes-estepes.html> . Disponível. Acesso em: 14 out 2021.

COSTA. M. R. T. da R. A História dos Equinos na Amazônia: Ênfase ao cavalo marajoara <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/409962/1/s01.pdf> Disponível. Acesso em: 20 nov 2021.

FARIAS. S. **Mulheres brilham em competições equestre.** 2015. <https://www.canalrural.com.br/programas/mulheres-brilham-competicoes-equestres-59287/> Disponível. Acesso em: 03 dez 2021.

FILHO C. G.; FERNANDES B. P. L. Estilos de Vida e Valores de Consumidores no Brasil: um Estudo de Grupos Psicográficos no Mercado Automotivo. **ANPAD 2009.** [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/45/MKT2328.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/MKT2328.pdf) .Disponível. Acesso em: 03 dez 2021.

IBGE. **Conheça Cidades e Estados do Brasil.** 2022. <https://cidades.ibge.gov.br/> Disponível. Acesso em: 03 dez 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson, 2006.

LANCE RURAL **Mercado do Quarto de Milha faturou R\$ 311,4 milhões em 2019.** 2020. <https://www.lancerural.com.br/mercado-do-quarto-de-milha-faturou-r-3114-milhoes-em-2019/>. Disponível . Acesso em: 19 ago 2021.

LAS CASAS, A.; L. Administração de Marketing. Atlas 2006.

MF RURAL Brasil tem segundo maior plantel de Quarto de Milha do mundo. 2017. <https://g1.globo.com/sao-paulo/itapetininga-regiao/especial-publicitario/mf-rural/mf-rural->



[agronegocio/noticia/brasil-tem-segundo-maior-plantel-de-quarto-de-milha-do-mundo.ghtml](#)

Disponível . Acesso em: 30 set 2021.

NUNES B. O cavalo e a humanidade: como os equinos ajudaram na construção da história. 2019.

<https://aventurasnahistoria.uol.com.br/noticias/reportagem/como-os-cavalos-ajudaram-na-construcao-da-historia.phtml> .Disponível . Acesso em: 20 out 2021.

QUESTIONPRO.**Características-da-segmentação-psicográfica.**2021.

<https://www.questionpro.com/blog/pt-br/segmentacao-psicografica/> . Disponível Acesso em: 03 out 2021.

RINK,B.Rink-O-Enigma-do-Centauro.2008.:<https://www.desempenho.esp.br/index.php/pt/ihoca/nossas-iniciativas/item/30-o-enigma-do-centauro> . Disponível. Acesso em: 14 out 2021.

SANTOS. J. **A Influência do Estilo de Vida dos Consumidores na Segmentação de Mercados.**

2011.<https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-estilo-de-vida-dos-consumidores-na-segmentacao-de-mercados> Disponível. Acesso em: 03 dez 2021.

SERRANO, D. P. O **Modelo AIO. Portal do Marketing.** 2008.

[https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Modelo\\_AIO.htm](https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Modelo_AIO.htm) , Disponível . Acesso em: 03 out 2021.

SILVEIRA D.; ALVARENGA D. **Renda domiciliar per capita caiu em 2020, para R\$ 1.380**, diz

IBGE. 2021. <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/renda-domiciliar-per-capita-foi-de-r-1380-em-2020-diz-ibge.ghtml> . Disponível . Acesso em: 03 out 2021.

## O FADO: GÊNERO MUSICAL PORTUGUÊS E SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA –DO FINAL DA DITADURA SALAZAR ATÉ O SÉCULO XXI

Marilda Barroso Bottino, DSc. marilda.bottino@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

O presente artigo traz o formato de um ensaio com registros documentais sobre o atual universo do fado, como reflexo da sua adaptação à contemporaneidade e, para tal, enquadrando aspectos múltiplos ao gênero musical. Como gênero musical, o fado foi tocado pelo tempo, marcado por diferentes conjunturas sociais, culturais e estéticas, mantendo, contudo, uma forte ligação à sua genuinidade, no imaginário coletivo de públicos e intérpretes. A intenção é refletir sobre o tema, a partir da sua trajetória histórica, em seu percurso evolutivo num passado próximo que abrange o final da ditadura de Salazar - 1975 até se chegar aos dias atuais do século XXI. Do mesmo modo procura-se apontar a diversidade deste universo muito próprio e destacar a capacidade de partilhar espaços e públicos, através de mutações em sua trajetória, trazendo questões e propostas para um olhar sob o novo fado.

**Palavras-chave:** Fado; Diálogos; Mutações

### ABSTRACT

This article takes the form of an essay with documentary records about the current universe of fado, as a reflection of its adaptation to contemporary times and, to this end, framing multiple aspects of the musical genre. Just like any other genre, fado has been affected by time, marked by different social, cultural and aesthetic situations, maintaining, however, a strong connection to its genuineness, in the collective imagination of audiences and performers. The intention is to reflect on the topic, based on its historical trajectory, on its evolutionary path in the near past that covers the end of Salazar's dictatorship - 1975 until reaching the present day of the 21st Century. In the same way, we seek to point out the diversity of this very unique universe and highlight the ability to share spaces and audiences, through mutations in its trajectory, bringing questions and proposals for a look under the new fado.

**Keywords:** Fado; Dialogues; Mutations;

### INTRODUÇÃO

Os diferentes prismas através dos quais contemplamos o fado revelam muito sobre o objeto de nossa observação. O objetivo é refletir sobre a diversidade ao longo da trajetória do fado, explorando as lacunas deixadas após a Ditadura do Governo Salazar em Portugal e verificar as transformações pelas quais esse gênero musical passou em decorrência de uma cronologia histórica e de sua adaptação a diferentes contextos musicais e paisagens sonoras desde o final do século XIX.

Apesar de ancorado na tradição, o fado continua a se reinventar, construindo novas realidades a partir dela, e mantendo uma relação de proximidade com o público como um imaginário coletivo de intérpretes e ouvintes. Por meio da análise de diversos registros, incluindo trabalhos teóricos de Rui Vieira Nery (2012), Manuel Halpern (2004), Mario Anacleto (2008), Heloísa Valente

(2013) e Suzana Sardo (2013), assim como narrativas de fadistas, busco oferecer ao leitor condições de compreensão, transparência no debate, crítica e validação de todas as questões relacionadas às possíveis reinvenções e mutações que o fado experimentou após 1975.

O propósito é não apenas traçar uma leitura histórica e contemporânea do fado, mas também destacar as transformações que o gênero vem sofrendo ao longo de sua trajetória, estabelecendo uma perspectiva que vai além do aspecto histórico para abranger também aspectos culturais e identitários em um contínuo processo de mudança como uma cultura viva. Desde suas origens nas canções e danças portuguesas e afro-brasileiras do início do século XIX, passando pela Fado de Maria Severa<sup>1</sup>, até o fado dançado no Brasil, tanto nos terreiros quanto nos salões do Rio de Janeiro, o fado representa uma leitura muitas vezes transformada pela história, mas que também se revela atemporal em sua essência.

Ao abordar questões contemporâneas e apresentar novos intérpretes diante das mutações pelas quais o gênero vem passando até os dias atuais, respeitando os precedentes históricos, o fado representa um legado único como uma memória global que transcende os fadistas do século XXI, independentemente de qualquer contribuição específica para seu contexto original, seja em performances, arranjos, instrumentos ou letras.

Explorando o estigma associado ao fado durante o governo ditatorial de Salazar em Portugal, bem como sua evolução como uma canção urbana e popular na última década do século XX, percebemos mais uma etapa de um ciclo contínuo de transformação, seja ela histórica, cultural, social ou em busca de resistência e adaptação.

Este ensaio demonstra que a década de 1990 testemunhou o surgimento significativo de novos fadistas com acesso ao lançamento fonográfico, impactando significativamente o mercado e o marketing, e conquistando tanto o circuito nacional quanto internacional através do espetáculo do fado. Ao mesmo tempo, evidencia-se uma invisibilidade de apresentações mais descontraídas e improvisadas, características do fado popular do passado, muitas vezes devido a associações ideológicas com o regime de Antônio Salazar.

No desenvolvimento deste ensaio, argumento que podemos encontrar uma geração que, embora rejeite a herança do fado como mera expressão de tristeza e sofrimento, ainda se identifica na busca por uma essência da alma portuguesa, reinventando e adaptando características próprias ao contexto contemporâneo.

Ao longo das décadas de 1980 e seguintes, o fado enfrentou um ambiente cada vez mais artificial, à medida que o substrato humano que o expressava tendia a desaparecer, competindo com canções estrangeiras e buscando resistir e se adaptar às mudanças.

Deixando lacunas nas décadas de 1980, apresentando uma ambiência cada vez mais artificial, até mesmo porque o substrato humano que exprimia por outrora tendia a desaparecer, o fado se fez sobreviver competindo com canções estrangeiras que, de certa forma, contribuíram para a candidatura de Patrimônio Imaterial Cultural da Humanidade, e que, no século XXI traz provocações e se reinventa num fado improvisado, chamado de fado vadio.<sup>2</sup>

Em suma, o artigo destaca as contínuas transformações e reinvenções do fado ao longo de sua história, apresentando-o não apenas como um gênero musical, mas como um elemento cultural vivo em constante evolução.

No pós-25 de abril de 1974, data que ficou conhecida conhecido como a Revolução dos Cravos<sup>3</sup>, o fado assumiu um papel de resistência, especialmente através de artistas como Carlos do Carmo, que trouxeram novas abordagens e removeram algumas das arestas ideológicas do gênero. Apesar dos diversos estereótipos associados ao fado, houve uma representação persistente na memória coletiva após a revolução, particularmente devido à sua aceitação pelo governo de Salazar, que o transformou em espetáculo.

Segundo Nery (2012), o repertório fadista dos anos 1970-75 tolerava apenas temas como a pobreza, mas excluía qualquer associação à injustiça social ou à experimentação sexual.

## HISTÓRICO

### O FADO E SEUS ESTEREÓTIPOS IMPRESSOS POR UM GOVERNO DITADOR

José Machado Pais observa que, ao eclodir o golpe militar de 1926, que poria fim à República e com o qual se iniciava uma ditadura em Portugal, seria difícil a ideologia moralista do regime aceitar a manifestação cultural de raízes essencialmente populares e bairristas, desenvolvida em locais marginais da sociedade, onde se evidenciam laivos de sensualidade e vícios como a prostituição. (Pais, 2012: 7).

Com a imposição de uma censura prévia, os fadistas não podiam mais exhibir-se livremente, nem nos espaços nem às horas por eles escolhidas. Também as letras dos fados estavam sujeitas à censura, que tendenciosamente levavam a uma ideologia de esquerda, e os próprios estabelecimentos licenciados para a prática do fado eram obrigados a apresentar os registros de todos os repertórios e respectivos autores. (Franco, 2019). O Estado Novo não perdeu tempo e serviu-se do fado para hastear sua bandeira, imprimindo um nacionalismo exacerbado, pautando-lhe normas, e muitas vezes tentando criar uma consciência entre o que se cantava no fado e o espírito Salazarista.

Ao mesmo tempo em que o fado parecia pertencer aos 3F portugueses (Fátima, Fado e Futebol), havia um embate, principalmente quando Amália Rodrigues, por exemplo, pelos idos dos de 1950 cantava poemas como David Mourão-Ferreira<sup>4</sup>, musicando poemas como Barco Negro, ou quando o fado é cantado em revistas do Parque Mayer<sup>5</sup>. Nas rádios, o programa intitulado Fados e Guitarradas, da jovem fadista Maria Teresa de Noronha, de origens aristocráticas, cuja aceitação do fado se deu de forma tão expressiva, esteve no ar até 1961, apresentando um fado mais tradicional, o que pode ter contribuído, ainda que de forma tênue, para as aproximações ao regime de Salazar. (Franco, 2019).

A fim de evitar demasiadas liberdades, regulamentava-se o setor de espetáculos, emitia-se decretos e, dessa forma, os espetáculos públicos passaram a depender de autorização da

Inspeção-Geral de Teatros e Cultura. Aos fadistas, estes só podiam atuar de forma remunerada e com carteira profissional, além de outras normas que se tornavam obrigatórias. Dessa forma se dava a censura e o condicionamento da liberdade de criação dos letristas, nomeadamente chamados de poetas do fado. (Franco, 2019: 104, 107). Segundo Halpern (2004: 164-190) ao povo lhe tiraram quase tudo, menos os pensamentos, a alma, a revolta, e ainda a esperança de tudo melhorar. Aos poetas coube, então, a denúncia, e aos fadistas, a pronúncia.

## **OS ANOS SEGUINTE DO FADO, APÓS A REVOLUÇÃO EM ABRIL DE 1974**

Durante o regime ditatorial de António Salazar e Marcello Caetano, a Rádio Emissoras Associados em Lisboa transmitia diversas canções que incentivavam um movimento contra os governos estabelecidos. Nesse período de agitação, o fado foi visto como um instrumento de controle cultural da ditadura, sendo acusado de promover a conformidade e a pobreza alegre, especialmente através de músicas como “Uma Casa Portuguesa”, popularizada por Amália Rodrigues.

A ideia de tradição foi imposta pelo regime autoritário, que via o fado como uma expressão identitária de Portugal. No entanto, essa associação gerou uma dualidade entre um fado “rico” e um fado “pobre”, além de dicotomias entre diferentes abordagens do gênero musical. Após a Revolução dos cravos, em 1974, que pôs fim à ditadura, surgiu um fado de resistência, liderado por fadistas como Carlos do Carmo<sup>6</sup>, que buscavam uma recuperação do gênero, eliminando suas associações ideológicas anteriores e trazendo mais poesia e cotidiano às canções.

Apesar dos estereótipos associados ao fado, principalmente durante o período da ditadura, ele conseguiu sobreviver como uma expressão cultural marcante, especialmente após a revolução dos Cravos. No entanto, o repertório fadista da época dos anos 1970-75 era limitado, tolerando apenas temas como a pobreza, mas evitando qualquer associação com injustiça social ou crítica política mais direta, o que contrastava com períodos anteriores de maior experimentação textual e narrativa.

## **UM NOVO FADO COMEÇA A SURTIR**

Oficialmente, não há uma posição contra o fado, mas este fora praticamente banido das emissoras de rádio e da televisão – meios de comunicação de maior impacto à época. Contestado, menosprezado, o fado tem na figura de Amália Rodrigues alvo de boatos que a ligavam ao regime deposto. Com relação a isso, há depoimento registrado do Maestro Alain Oulman<sup>7</sup> que afirma: “nunca vi, ouvi, soube, durante anos de trabalho e amizade, de qualquer colaboração da fadista com o antigo regime, a não ser quando convidada a cantar em festas oficiais, como qualquer artista profissional, e como muitos outros o fizeram [...]”. (LOURO, 2019).

Considerado pelos músicos e pelos artistas da área como um fadista inovador, Carlos do Carmo foi um dos que contribuiu significativamente para a evolução do fado, mantendo uma

conexão com a tradição, mas introduzindo novas abordagens e estilos interpretativos. Segundo a etnomusicóloga Maria de São José Cortez Real, Carlos do Carmo propôs um agrupamento musical diferente, com violas e guitarras, em um estilo interpretativo que não se limitava apenas ao tradicional. Ele também introduziu mudanças na estrutura musical do fado, começando com a voz solista em vez da introdução instrumental esperada e incorporando uma certa ambiguidade tonal, o que representou uma inovação relativa ao gênero.

Durante a década de 1980, Carlos do Carmo continuou a expandir a influência do fado, levando-o a outros países e explorando diversas estéticas musicais. Sua atuação incluiu apresentações no Brasil, como no Canecão, uma casa de espetáculos no Rio de Janeiro, onde demonstrou sua visão à frente de seu tempo em relação ao fado. Mesmo enfrentando alguma relutância inicial por parte das gravadoras fonográficas, Carlos do Carmo conseguiu impor o gênero musical no cenário internacional, deixando um legado duradouro na história do fado.

De fato, o fado demonstrou uma notável capacidade de adaptação ao longo de sua história, enfrentando diversas crises e se reinventando continuamente. Amália Rodrigues, uma das figuras mais emblemáticas do fado, desempenhou um papel fundamental nesse processo de internacionalização do gênero. Participando de turnês em países como Brasil, Canadá e Estados Unidos, Amália levou o fado para além das fronteiras de Portugal, contribuindo para sua disseminação e reconhecimento mundial. Essas experiências internacionais não apenas ampliaram o alcance do fado, mas também enriqueceram sua expressão artística ao incorporar influências culturais de diferentes regiões do mundo.

## **OS ANOS SEGUINTE: 1980 E 1990**

Durante a década de 1980 o fado prossegue em uma suposta recuperação, uma década marcada por silêncios, para dar voz a grupos de rocks portugueses e das iniciativas no Brasil do Rock in Rio. A evolução do fado ao longo do final do século XX e início do século XXI reflete uma mudança significativa na sua relação com a política, a ideologia e a própria indústria fonográfica. Enquanto anteriormente o fado era associado a certos valores e ideologias políticas, especialmente durante o período da ditadura em Portugal, essa ligação se tornou menos evidente com o passar do tempo.

Ao fado, que parecia resistir, com certos silêncios, cabia agora uma voz preparada, um fado que despontava na indústria fonográfica e que se despedia do povo, do compartilhar, do acolhimento e da proximidade com o público. Na geração dos anos 1990, o fado começou a se libertar das dicotomias antigas, como a distinção entre fado popular e fado aristocrata, que estavam baseadas principalmente na origem do intérprete. Os jovens fadistas desse período passaram a abordar o fado de uma maneira mais aberta e menos ideológica, focando mais na expressão emocional e na tradição do gênero, especialmente após o legado deixado por Amália Rodrigues.

Um aspecto importante desse período foi a revalorização da carga emocional e da narrativa de destino que o fado carrega consigo, muitas vezes de forma mais acentuada após Amália. Além

disso, houve uma tendência para um discurso mais intelectualizado entre os novos fadistas, com uma coexistência entre o popular e o intelectual no fado.

A inauguração do Museu do Fado em Lisboa8, em 1988, foi um marco importante nesse processo de valorização e reconhecimento do fado como expressão cultural. O museu não apenas celebra a história e a tradição do fado, mas também promove uma variedade de atividades culturais, como exposições, seminários e lançamentos de livros e discos, contribuindo para a preservação e disseminação desse patrimônio cultural tão importante para Portugal.

## O NOVO FADO

O estigma e os preconceitos que antes estavam associados ao fado, relacionados às ideologias políticas do antigo regime em Portugal, parecem ter sido superados. O fado deixou de ser visto como uma expressão cultural ligada ao passado sombrio e passou a ser valorizado como parte importante do patrimônio cultural do país.

Artistas como Ana Moura, Mariza e António Zambujo9 destacaram-se, cruzando fronteiras e alcançando reconhecimento internacional, especialmente dentro do circuito do world music. Apoiados por músicos talentosos, compositores e letristas de alto calibre, contribuindo para elevar ainda mais o status do fado como uma forma de expressão artística sofisticada e universal.

Segundo Halpern (2004: 103-104), uma época que se define como pós-moderna é um poço de contradição – tempo da sociedade global, da hegemonia anglo-saxônica, da metalinguagem, do cosmopolitismo, do império tecnológico. Há um sentir do mundo globalizado que se destrói em uma própria lógica, numa encruzilhada cultural e artística que passa por correntes diferentes.

Por um lado, uma aculturação que vemos dominar as bandas portuguesas, que cantam agora em inglês ou que exprimem artistas plásticos que dão títulos ingleses às suas obras, e por outro, um fado ainda que heterogêneo e com uma plurinstrumentação (contrabaixo, percussão, sax e flauta substituindo a voz).

Podemos apontar que, a partir dos anos de 1990, os palcos têm sido lugares em que o novo fadista atua por excelência e não mais por exceção, como foi outrora. Mas o gosto mundial pelo fado ampliou espaços nesse formato, tal que continuou impraticável atuar apenas nas casas de fados ou em associações de clubes portugueses e nos botecos/tabernas/tascas. Não se pode deixar de relatar que, na época pós-moderna há uma aparente dificuldade em consolidar os estilos, fruto, provavelmente, do conhecimento mais vasto e profundo que temos um do outro. Talvez por uma desunião estética – musicalmente, por exemplo, convivem-se com as novas tendências da música eletrônica (dividida em dezenas de estilos), como o pop-canção, o hip-hop, o metal etc. Há uma heterogeneidade constatada dentro dos diversos estilos musicais como subgêneros. (Halpern, 2004: 97-99).

Um marco significativo nesse processo foi a declaração do fado como Patrimônio Cultural Imaterial da Humanidade pela UNESCO em novembro de 2011. Esta medida foi acompanhada por



iniciativas para preservar e promover o fado, incluindo a criação de arquivos sonoros e digitais, programas educacionais, publicações e circuitos culturais temáticos em Lisboa.

## NOVOS INTÉRPRETES E POSSÍVEIS MUTAÇÕES

Com a chegada de novos intérpretes e propostas inovadoras, o fado continuou a evoluir e a se adaptar aos tempos modernos, mantendo-se como uma forma de arte vibrante e relevante, capaz de emocionar e inspirar audiências ao redor do mundo. Com o surgimento de propostas inovadoras, um movimento de dissonância na comunidade fadista foi se extinguindo. Ou melhor, em que pese ainda os avanços tecnológicos ao eliminar fronteiras e aproximar culturas, o que merece ser considerado na aproximação de diferentes tipos musicais.

No caso da relação Brasil-Portugal, há registros da criação e da performance que se identificam com autores/compositores de ambos os países e que adotam a música do outro como fonte de inspiração, criação ou interpretação. Desde Mísia<sup>10</sup>, surgiram mais de 25 novos fadistas e pode parecer algo epidêmico, mas é saudável que surjam tantas vozes. Aparentemente, o fado está em moda no século XXI. (Halpern, 2004: 99-100).

Para tanto, no fado, a partir dos anos 1990, aparecem uma diversidade de propostas. E chegamos a nos perguntar quais seriam as semelhanças entre Mísia e Marta Dias, entre Camané e Antonio Zambujo, entre Ana Moura, Carminho e Mariza. Vemos que há fadistas com estilos distintos, e, apesar de tudo, os fados mantêm quase sempre um denominador comum. (Halpern, 2004: 97-98 e 125-277).

Há um “boom” de novos fadistas acontece na segunda metade da década de 1990 e mantém--se, com explosões na década de 2000, a partir de Mariza. Falar de Mariza também é falar de uma plurinstrumentação, quando a vemos no palco, num discurso lusitano a falar com o público, numa performance com os braços, com o oscilar da nuca – há uma gestualidade que se revela performática a cada olhar, a cada gesto e está também na imagem (vestuário) e se irradia na instrumentação. Afinal, o público quer assistir a um espetáculo – essa é a lógica pop. (Halpern, 2004: 103-105).

Há ainda em torno da cantora Mariza olhares que levam a uma continuidade de Amália Rodrigues, mas há agora uma nova forma de interpretar, que oferece texturas ricas e variadas, recorrendo à utilização de novos instrumentos, que não os tradicionais, fazendo-se acompanhar por instrumentistas de grande qualidade, incorporando nas suas produções destacados artistas nacionais e internacionais; enfim, esse cuidado nos arranjos e na elaboração de melodias proporciona forte adesão a um público generalista.

Para Halpern (2004: 103-106), os fadistas ainda não levantaram vôo em palco, como alguns ídolos pop, mas cada vez mais contam com a presença de fatores externos em cena. Esse é um fado, em uma de suas mutações, chamado de novo fado, que resistiu à importação de uma lógica de ícones da cultura pop e que por necessidade de corresponder às exigências do mercado de

entretenimento faz o fadista criar um personagem, não só através da voz, mas de traços exteriores: gestos, roupagens e idiosincrasias.

Há artistas brasileiros, que também deixaram suas composições ao legado do fado, em que podemos citar Caetano veloso, no tema Os argonautas (1968) ou o fado Saudades do Brasil em Portugal que Vinícius de Moraes dedicou a Amália Rodrigues (1968), ou ainda o Fado Tropical, de autoria de Chico Buarque e Ruy Guerra, editado no ano de 1972 18.

Em Portugal, a adoção por parte de músicos portugueses de estilos interpretativos e associados à Bossa Nova, como o trabalho de Antônio Zambujo – e até mesmo o fato de o festival Rock in Rio, no Rio de Janeiro, que acontece desde os anos de 1985, ter instituído um espaço exclusivamente destinado às parcerias com músicos brasileiros onde os músicos de ambos os lados do oceano partilham o mesmo palco em performance – leva-nos a um lugar de paisagens sonoras bastante diversificadas na música, em um entendimento estético e de corporalidade. (PINTO, 2001).

Questões como essas nos levam a circuitos e trânsitos musicais entre esses dois países tanto em um passado colonial, em um presente, quanto em um futuro, onde permanentemente apresenta a música, seja o fado, enquanto urbano e vadio, enquanto canção popular, um contínuo bilhete de ida e volta.

## OS DIÁLOGOS COM O SÉCULO XXI

Da mesma forma que o fado tradicional, chamado de fado castiço vai trazer certa invisibilidade em Portugal e mutar-se em diferentes roupagens ao final do século XX, no Brasil não poderia ser diferente. Desde os idos de 1980, fecham-se estabelecimentos típicos portugueses, verdadeiros restaurantes que atuavam como Casa de Fados, onde artistas portugueses e descendentes brasileiros cantavam o fado, e vão deixando lacunas.

Porém, o último decênio dos novecentos e o princípio do século XXI surpreendeu e ainda nos surpreende com o aparecimento de novos fadistas, e apesar da concorrência com outros gêneros musicais, o fado resiste, e volta a estar na “moda”, ainda que timidamente na mídia. (Anacleto, 2008).

Sem dúvida, a chamada globalização e a pós-modernidade é igualmente responsável pelas relações de intercâmbio e diálogos, haja vista a grande quantidade de repertório musical do Brasil adotado em Portugal, expressando a música brasileira no cotidiano português, trazendo mutações e aproximação em arranjos, performance, em uma estética sonora que se permite ouvir aos dois lados do oceano. (Halpern, 2004: 97-119).

Há que se considerar ainda um interesse crescente a partir do século XXI, pelas culturas minoritárias – a busca por chamadas músicas do mundo: do Mali à Papua Nova Guiné, passando por Cabo Verde, Brasil, Índia ou Marrocos. O que antes era preservado praticamente a pesquisas acadêmicas, tornou-se agora uma realidade mais acessível e massificada. E o fado também se beneficiou nessa contracorrente. (Halpern, 2004: 97-99).

Mário Anacleto (2008: 191-221) nos diz que é tão fadista os que cantam, como os que sabem ouvi-lo. Portanto, o fado não é Amália, Mísia ou Mariza, mas é muito mais os anônimos que tocam em botecos e tabernas, que relançam os olhares de um fado à contemporaneidade. Assim, o fado do século XXI navega com ventos favoráveis, e perto de completar dois séculos de existência, é reconhecido como um importante traço de identidade das comunidades que o adotaram, reforçando os laços de pertença entre estas e seus membros. Nesse pertencer de identidade, em que países lusófonos, como o Brasil se fazem presentes na cultura portuguesa, através das Casas e Associações luso-brasileiras, principalmente no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Santos. (Valente, 2013).

Neste caminhar em lado oposto ao mercado está o fado vadio, que se faz presente e atuante no Século XXI, tanto em Portugal quanto no Brasil e parece se impor ao retorno pelo cotidiano, pela espontaneidade, pelo improviso e pelos amadores e amantes do fado, que o compartilham com o público presente. A exemplo do chamado fado vadio – um fado que se reinventa sem dogmas, singular, livre, espontâneo, inquieto, talvez vagabundo, que o Século XXI veio imprimir essa relação entre o intérprete e o público, em caráter intimista, em botecos e tabernas, ou em associações lusitanas no Brasil, onde é possível cantar sem o microfone, onde o público amador se torna profissional, não para um mercado comercial, mas por assumirem a função de professarem o fado. (Anacleto, 2008: 117-123).

Os textos cantados no fado vadio trazem desejos, despertam prazeres e contestações, desesperos e quereres do povo. Abarcam registros amplos que vão do satírico ao filosófico e vagueiam principalmente pelas ruas do bairro de Alfama em Lisboa, mas também em lugares no Rio de Janeiro, Brasil, como na associação luso-brasileira, Casa do Minho<sup>11</sup> e em espaços luso-brasileiros, dedicados à essa cultura híbrida, como o Cantinho das Concertinas<sup>12</sup>. Parte dessa numerosa comunidade portuguesa imigrante no Brasil, musicalmente chamada de fadistas/cantantes amadores, é o húmus que nutre o fado vadio. (Anacleto, 2008: 155).

Conforme Sardo (2013: 44-64), as questões de diáspora e identidade também não podem ser esquecidas diante de um mundo contemporâneo globalizado: há um tempo atual, um tempo de conciliação, um tempo de acolhimento, em que o gênero musical fado convive pacificamente com outros gêneros musicais, em Portugal e no Brasil.

Entre os movimentos diaspóricos, a música e a dança provocaram aos diálogos transatlânticos novas formas de contornos e facetas. A situação singular de imigrantes portugueses no Brasil, caracterizadas por situações migrantes de permanência na nova terra, de forma atemporal e pela busca de novas oportunidades, acrescidas do fato de se usar a língua portuguesa como oficial e materna, utilizadas em ambos os países, o que não ocorre entre músicas de línguas locais, por exemplo, como em Angola, Moçambique e Cabo Verde, apresentaram um panorama favorável comum: a música popular urbana cantada em Português. (Sardo, 2013: 44-64).

Este fator que traz a música entendida pelos seus protagonistas do século XXI, ainda que seja por própria indústria de especificidades locais, representa uma diversidade onde se tem

frequentemente o samba do Brasil, o samba de Angola, a capoeira de Guiné, ou do kola de Cabo Verde e do fado em Portugal – gêneros musicais que são localmente entendidos pelas instituições e por seus performers como expressões híbridas de música e dança onde a Europa, a África e as culturas indígenas e brasileiras se encontram. (Sardo, 2013: 50-53). Para os fadistas de ontem e de hoje, há uma fronteira que o artista não pode ultrapassar a garantir uma autenticidade no seu canto, ainda que os códigos sejam contemporâneos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fado tem progredido consideravelmente ao romper todas as barreiras socioculturais que tradicionalmente o limitavam. Hoje, ele conquistou o território da poesia erudita, desde o patrimônio trovadoresco até à criação literária contemporânea. O fado tornou-se uma presença frequente nas salas de espetáculos dentro e fora de Portugal, e suas figuras mais emblemáticas se transformaram em ícones das artes portuguesas e símbolos da modernidade estética do país. Além disso, o fado dialoga abertamente com outros gêneros poético-musicais, tanto populares quanto eruditos, e é reconhecido internacionalmente como uma matriz identitária de Portugal.

Com a Revolução Democrática de 25 de Abril de 1974, que pôs fim nos 48 anos de regime ditatorial em Portugal, o fado foi temporariamente associado ao governo deposto. Durante mais de um ano, quase não se ouvia fado nas rádios portuguesas. Somente no final da década de 1980 é que as especulações sobre o fado e suas possíveis ideologias relacionadas ao regime foram dissipadas, e uma nova geração de fadistas começou a surgir.

É inegável que o fado contemporâneo tem uma presença misteriosa em múltiplos aspectos, desde suas origens até sua capacidade de influenciar outros gêneros musicais pelo mundo. Os emigrantes portugueses também desempenham um papel importante na disseminação do fado pelo mundo, contribuindo para sua glorificação em outros países. O fado do século XXI surge como uma expressão de desejos, contestações e anseios do povo, refletindo uma cultura em constante mutação e evolução.

Atualmente, muitos fadistas dessa nova geração se apresentam diariamente nas casas de fado em Portugal, trazendo uma abordagem mais descontraída e improvisada ao gênero musical. No Brasil, especialmente, o fado continua a ser cantado, transmitindo uma sensação de identidade cultural compartilhada entre os dois países.

No entanto, o desafio para o fado desse século XXI é encontrar um equilíbrio entre a inovação e a preservação das tradições. Os novos fadistas enfrentam a pressão de serem comparados com as grandes referências do passado, como Amália Rodrigues e Alfredo Marceneiro, ao mesmo tempo que buscam criar uma linguagem própria e autêntica.

O fado do século XXI ainda está em processo de definição, mas sua capacidade de evoluir e se adaptar às novas dinâmicas culturais é fundamental para sua sobrevivência e relevância no mundo contemporâneo.

A interação entre a música de Portugal e do Brasil tem sido um tema fascinante e complexo, que vai além das fronteiras geográficas e culturais. Autores como Mario Anacleto, Alberto Boscarino Junior, Teresa Castro d'Aire, Alberto Franco e Marina Frydberg têm explorado essa interconexão de maneiras variadas, contribuindo para uma compreensão mais profunda dessa dinâmica cultural.

Ao mesmo tempo, essa interação entre as músicas de Portugal e do Brasil não apaga suas identidades individuais, mas sim as enriquece através do diálogo e da troca. É uma manifestação da globalização cultural, onde as fronteiras são permeáveis e as identidades são fluidas.

## REFERÊNCIAS

Anacleto, Mario (2008). *Fado – Itinerários de uma cultura viva*. Porto: Mil Books.

Boscarino Junior, Alberto (2007). “Fado, fadinho e outras canções: uma introdução ao fado-canção no Brasil” em *Anais do XVII Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música (ANPPOM)*, Anais. Disponível em <http://www.anppom.com.br/>. Castro d’Aire, Teresa (1996). *O fado*. Lisboa: Edições Temas da Atualidade.

Franco, Alberto (2019). *As guerras do Fado – debates e polêmicas sobre a canção nacional*. Lisboa: Guerra e Paz Editores S.A.

Frydberg, Marina (2011). *Eu canto samba ou tudo isto é fado: uma etnografia multissituada sobre a recriação do choro, do samba e do fado por jovens músicos*. Tese de doutorado do Programa em Antropologia Social, da UFRS.

Gomes, Mariana (2010). “Fado(s) em Portugal e Samba(s) no Brasil: Identidades, Patrimônios, Turismos” em *Anais do VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul*. Universidade de Caxias do Sul, RS.

Halpern, Manuel (2004). *O futuro da saudade – o novo fado e os novos fadistas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Junior, E. B.; Oliveira, G. S.; Santos, A. C. O; L. Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, v. 20, n.º 44, pp. 36-51.

Klein, Alexandra; Alves, Vera (1994). “Casas de Fado” em *Fado: Vozes e Sobras*. Lisboa: Museu Nacional de Etnologia. Louro, S. (2019). *Amália – o romance da sua vida*. Edições Saída de Emergência.

Marques, Carlos Vaz (2010). *A nova temporada começa aqui*. Disponível em [www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/anova-temporada-comeca-aqui](http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/anova-temporada-comeca-aqui).

Moita, Luís (1936). *O Fado, Canção de Vencidos (Oito Palestras na Emissora Nacional)*. Ilustrações de Bernardo Marques, Lisboa, s.e.

- Monteiro, Tiago (2012). Tudo isto é pop – portugalidades musicais contemporâneas entre a tradição e a modernidade. Tese do programa de Comunicação RPEA [118] da UFF, Niterói, RJ.
- Nery, Rui Vieira (2012). Para uma história do fado. Edições Corda Seca.
- Nicolay, Ricardo (2012). O fado de Portugal, do Brasil e do mundo: as teorias sobre origem. Revista Contemporânea, ed. 20, vol. 10, n.º 2.
- Noronha, Maria Teresa de (2008). A saudade – contribuições fenomenológicas, lógicas e ontológicas. Lisboa: INCM. Oliva, Osmar Pereira (2016). “Travessia do Barco Negro – O Sequestro da Mãe Preta” em Interdisciplinar, ano XI, v. 25, mai./ago. Universidade Federal de Sergipe – UFS, pp. 77-94.
- Pais, José Machado (1985). A prostituição e a Lisboa boêmia do século XIX aos inícios do século XX. Lisboa: Quirco Ltda.
- Pereira, Simone L. (2012). “Sobre a possibilidade de escutar o outro: voz, world music, interculturalidade” em Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Comunicação/E-compós, Brasília, v. 15, n.º 2, maio/ago.
- Paulo, Heloísa (2000). Salazar no Brasil: a colônia portuguesa no Brasil e o salazarismo (1928-1960). Disponível em <https://a.co/0q8XYbe>.
- Pinto, Tiago O. (2001). “Som e Música – questões de uma antropologia sonora” em Revista de Antropologia, São Paulo, USP, vol. 44, n.º 1.
- Raimundo, J. F. M. (2015). “Fado – diferentes sonoridades, uma tradição” em I Congresso Internacional de Turismo Musical y Festivals, Cáceres.
- Sardo, Susana (2013). “Música e conciliação – contributos para uma ecologia dos saberes a partir das viagens da música no Atlântico Sul. O caso das relações Portugal-Brasil” em VALENTE, Heloísa (org.). Trago o fado nos sentidos: cantares de um imaginário Atlântico. São Paulo: Letra e Voz.
- Silvestre, Vilma (2015). O fado e a questão da identidade. Tese em doutoramento de Estudos Portugueses. Universidade Aberta.
- Sucena, Eduardo (1992). Lisboa, o fado e os fadistas. Lisboa: Editora Veja.
- Tinhorão, José R. (1994). Fado, dança do Brasil, cantar de Lisboa... o fim de um mito. Editorial Caminho.
- Valente, Heloísa, D. (org.) (2013). Trago o fado nos sentidos: cantares de um imaginário Atlântico. São Paulo: Letra e Voz.