

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL MARANGON DA SILVA

**ESTRATÉGIA *PET-FRIENDLY*: PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE  
ADMINISTRAÇÃO SOBRE A PREDISPOSIÇÃO DE ADOÇÃO NO AMBIENTE DE  
TRABALHO**

DOURADOS-MS  
2026

GABRIEL MARANGON DA SILVA

**ESTRATÉGIA *PET-FRIENDLY*: PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE  
ADMINISTRAÇÃO SOBRE A PREDISPOSIÇÃO DE ADOÇÃO NO AMBIENTE DE  
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) como requisito para obtenção do Grau em Bacharel em administração.

Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes.

DOURADOS-MS  
2026



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE/UFGD



## ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II - SEMESTRE LETIVO 2026.1

ESTRATÉGIA PET-FRIENDLY: PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE ADOÇÃO NO  
AMBIENTE DE TRABALHO

GABRIEL MARANGON DA SILVA

Esta monografia, realizada virtualmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE – da Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD.

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Documento assinado digitalmente  
**NARCISO BASTOS GOMES**  
Data: 17/07/2026 19:07:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes  
(Presidente)



Documento assinado digitalmente  
**MANOELA MORAIS**  
Data: 17/07/2026 19:15:00-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa Dra Manoela Moraes  
(Avaliadora 1)



Documento assinado digitalmente  
**AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTQU**  
Data: 17/07/2026 19:32:10-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira

DOURADOS-MS, 17 de julho de 2026

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, com o meu mais sincero e eterno respeito, por terem subsidiado a minha mudança para a cidade de Dourados, acreditando incondicionalmente no meu potencial e tornando possível a conclusão desta etapa acadêmica. Sem o sacrifício, o investimento e o amor de vocês, nenhuma linha deste trabalho teria sido escrita.

Aos amigos que caminharam comigo durante estes anos de universidade que, porventura, se estenderam mais que o planejado, tanto aqueles que integram o curso de Administração quanto os que conheci em outras graduações da instituição, seja nas disciplinas eletivas ou no transporte. Vocês foram fundamentais na construção de momentos que tornaram essa jornada definitivamente mais leve e possível.

Um agradecimento mais que especial ao grupo de amigos que fiz e que denominamos de “SOBREVIVER”, composto pelos amigos da minha turma de ingresso no curso de Administração. Mesmo que a maioria de vocês já esteja formada, ou que infelizmente tenha tido que desistir no meio do caminho por motivos bruscos, o incentivo diário, a parceria e as palavras de apoio foram combustíveis vitais que me impediram de desistir. Nos momentos em que a exaustão me fez cogitar parar, a presença e a força de vocês me impulsionaram a seguir em frente e a concluir esta caminhada.

E por fim, ao meu professor orientador Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes, pelo direcionamento técnico pelo compartilhamento de conhecimento acadêmico além do tema desta pesquisa e pela paciência dedicada à orientação e à conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso.

## RESUMO

O presente estudo investiga a percepção dos discentes de Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) pertencente à Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) acerca dos benefícios, dos desafios operacionais e da viabilidade de adoção de estratégias *pet-friendly* no ambiente corporativo. A pesquisa caracteriza-se como aplicada e descritiva, pautando-se em uma abordagem estritamente quantitativa embasada por um questionário estruturado, o qual foi aplicado a uma amostra por conveniência composta por 61 participantes. Os achados empíricos revelam um forte enraizamento cultural da temática na rotina dos investigados, visto que 78,69% manifestaram a posse de animais de estimação em suas residências. Sob a ótica psicossocial, a inserção monitorada de pets foi validada como um catalisador de qualidade de vida, obtendo 45,90% de concordância absoluta em relação ao seu papel atenuador do estresse ocupacional e 36,07% no estímulo à socialização das equipes. Em contrapartida, as futuras lideranças demonstraram um acentuado pragmatismo técnico frente aos obstáculos de implantação, elegendo as restrições higiênico-sanitárias da Resolução RDC nº 216/2004 da ANVISA e as limitações de infraestrutura física como barreiras severas. Conclui-se que a inclinação gerencial dessa população se manifesta de modo ponderado, condicionando o apoio ao conceito a uma análise criteriosa do setor econômico, da cultura interna e do planejamento de custos institucionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Animais de Estimação. Clima Organizacional. Normas.

## ABSTRACT

This study investigates the perception of Business Administration students from the Faculty of Administration, Accounting, and Economics (FACE) at the Federal University of Grande Dourados (UFGD) regarding the benefits, operational challenges, and feasibility of adopting *pet-friendly* strategies in the corporate environment. The research is characterized as applied and descriptive, relying on a strictly quantitative approach based on a structured questionnaire applied to a convenience sample of 61 participants. The empirical findings reveal a strong cultural embedding of the theme in the daily routines of the respondents, given that 78.69% reported owning pets in their homes. From a psychosocial perspective, the monitored insertion of pets was validated as a catalyst for quality of life, obtaining 45.90% absolute agreement regarding its role in mitigating occupational stress and 36.07% in stimulating team socialization. Conversely, the future leaders demonstrated a sharp technical pragmatism when faced with implementation obstacles, identifying the hygienic-sanitary restrictions of ANVISA's Resolution RDC No. 216/2004 and physical infrastructure limitations as severe barriers. It is concluded that the managerial inclination of this population manifests in a balanced manner, conditioning support for the concept on a careful analysis of the economic sector, internal culture, and institutional cost planning.

**Keywords:** People Management. Pets. Organizational Climate. Standards.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Caracterização sociobiográfica dos acadêmicos de administração FACE/UFGD . 32

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Distribuição da posse de animais de estimação entre os respondentes .....               | 33 |
| Gráfico 2 – Percepção de aumento na satisfação geral com o clima organizacional .....               | 35 |
| Gráfico 3 – Percepção dos acadêmicos sobre desafios e barreiras operacionais.....                   | 36 |
| Gráfico 4 – Posicionamento dos acadêmicos sobre o conceito como diferencial estratégico..           | 38 |
| Gráfico 5 – Melhora na integração da equipe: Não tutores versus tutores.....                        | 39 |
| Gráfico 6 – Análise cruzada por gênero .....                                                        | 40 |
| Gráfico 7 – Percepção de barreiras da ANVISA por ano de ingresso (2022 a 2026) .....                | 41 |
| Gráfico 8 – Análise cruzada: Percepção estratégica do conceito <i>pet-friendly</i> por faixa etária | 42 |
| Gráfico 9 – Mapeamento geral de percepção: Médias e desvio-padrão por assertiva .....               | 44 |



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|              |                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>ABNT</b>  | Associação Brasileira de Normas Técnicas                  |
| <b>CLT</b>   | Consolidação das Leis do Trabalho                         |
| <b>FACE</b>  | Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia |
| <b>GP</b>    | Gestão de Pessoas                                         |
| <b>OMS</b>   | Organização Mundial da Saúde                              |
| <b>QVT</b>   | Qualidade de Vida no Trabalho                             |
| <b>RH</b>    | Recursos Humanos                                          |
| <b>TCC</b>   | Trabalho de Conclusão de Curso                            |
| <b>TG II</b> | Trabalho de Graduação II                                  |
| <b>UFGD</b>  | Universidade Federal da Grande Dourados                   |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                                                                | 11 |
| 1.1 OBJETIVO GERAL                                                                                                 | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                          | 13 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA                                                                                                  | 13 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                                                                       | 15 |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL                                                                   | 15 |
| 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E CLIMA ORGANIZACIONAL                                                     | 17 |
| 2.2.1 Dimensões do ambiente laboral                                                                                | 18 |
| 2.2.2 Dinâmica e implicações do clima organizacional                                                               | 20 |
| 2.3 INTERAÇÃO HUMANO-ANIMAL (IHA) E HIPÓTESE DA BIOFILIA                                                           | 21 |
| 2.4 PRÁTICAS <i>PET-FRIENDLY</i> NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DE IMPARCIALIDADE                                   | 23 |
| 2.4.1 Dimensão positiva                                                                                            | 23 |
| 2.4.2 Dimensão negativa                                                                                            | 24 |
| <b>3 METODOLOGIA</b>                                                                                               | 26 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ABORDAGEM                                                                         | 26 |
| 3.2 POPULAÇÃO, UNIVERSO E AMOSTRAGEM                                                                               | 27 |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS                                                                                 | 27 |
| 3.4 PROCEDIMENTOS DE VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE                                                                         | 28 |
| 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS                                                                               | 28 |
| 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS                                                                                  | 29 |
| 3.7 ASPECTOS ÉTICOS E USO AUXILIAR DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL                                                      | 30 |
| 3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA                                                                           | 30 |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>                                                                        | 31 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIOBIOGRÁFICA DA AMOSTRA                                                                      | 31 |
| 4.2 PERFIL DE TUTORIA, HÁBITOS CULTURAIS E VÍNCULO AFETIVO COM ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO                                | 33 |
| 4.3 POTENCIAL PSICOSSOCIAL DAS POLÍTICAS <i>PET-FRIENDLY</i> : BEM-ESTAR, CLIMA ORGANIZACIONAL E MARCA EMPREGADORA | 34 |
| 4.4 DESAFIOS PRÁTICOS DE IMPLEMENTAÇÃO: GESTÃO DE PRODUTIVIDADE, BEM-ESTAR COLETIVO E AMBIENTE REGULATÓRIO         | 36 |
| 4.5 PREDISPOSIÇÃO E INTENÇÃO DE ADOÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO DE PESSOAS CONTEMPORÂNEA                                | 37 |
| 4.6 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NA PERCEPÇÃO RELACIONAL: O IMPACTO DA TUTORIA DE PETS E VARIÁVEIS DE GÊNERO             | 39 |

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.7 O IMPACTO GERACIONAL E O AMADURECIMENTO ACADÊMICO NA AVALIAÇÃO DE RISCOS REGULATÓRIOS .....               | 41        |
| 4.8 MAPEAMENTO GERAL DE PERCEPÇÕES: ANÁLISE DE TENDÊNCIA CENTRAL E DISPERSÃO DAS VARIÁVEIS .....              | 43        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                           | <b>46</b> |
| 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....                                             | 47        |
| <b>6 REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                    | <b>49</b> |
| <b>APÊNDICE A – Termo de esclarecimento e consentimento livre e esclarecido.....</b>                          | <b>52</b> |
| <b>APÊNDICE B – Questionário .....</b>                                                                        | <b>53</b> |
| <b>APÊNDICE C – Quadro de Consolidação dos dados quantitativos e estatística descritiva da pesquisa .....</b> | <b>58</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a relação entre os seres humanos e os animais de estimação passou por profundas transformações. Os pets deixaram de ocupar uma função puramente utilitária ou de guarda doméstica para integrar, em alguns casos, o núcleo afetivo principal das famílias modernas. Esse processo de valorização e humanização dos animais ultrapassou os limites da vida privada e passou a repercutir diretamente nas organizações. Em decorrência disso, surgem discussões sobre formas flexíveis de gestão e sobre práticas organizacionais voltadas ao bem-estar dos trabalhadores (Alves, 2019), o que pode possibilitar que as empresas adotem posturas mais flexíveis para acolher essas novas expectativas afetivas de seus colaboradores (Brito; Gomes, 2017).

Nesse cenário, destacam-se as chamadas estratégias *pet-friendly*. Conceitualmente, elas consistem em um conjunto planejado de políticas corporativas, que deliberadamente regulamentam e incentivam a presença programada ou contínua de animais de estimação no local de trabalho, o chamado *Pet Day*, que pode gerar benefícios aos tutores, como auxílios assistenciais ou convênios veterinários. Longe de ser apenas uma concessão informal ou recreativa, essas ações buscam alinhar os pressupostos da biofilia e da Interação Humano-Animal (IHA) ao design de ambientes corporativos saudáveis e inovadores (Barker *et al.*, 2012). No campo da gestão de pessoas, tais práticas podem ser debatidas como alternativas viáveis para promover a saúde mental, fortalecer o clima organizacional e contribuir diretamente para a captação e retenção de profissionais.

Pesquisas voltadas ao comportamento organizacional indicam que o desempenho profissional não depende apenas de fatores técnicos, mas também das condições emocionais vivenciadas no trabalho. Em ambientes marcados por demandas constantes, temas como estresse ocupacional e esgotamento profissional (burnout) passaram a exigir respostas rápidas e estratégicas da gestão. Nesse sentido, estudos internacionais desenvolvidos por Wilkie *et al.* (2016) sugerem que o suporte emocional provido pela proximidade dos pets possui o potencial de mitigar tensões psicológicas, induzir o relaxamento e atuar como um amortecedor contra os agentes estressores da jornada laboral diária. Pesquisas empíricas de Wilkie (2020) e Cunha (2023) sustentam, inclusive, que a introdução controlada de animais nos ambientes de trabalho pode gerar uma redução de até 11% nos indicadores biológicos de cortisol (o hormônio do causador de estresse), funcionando também como um catalisador de interações sociais positivas.

Em contrapartida, à adoção de práticas *pet-friendly* não pode ser compreendida apenas a partir de seus benefícios potenciais, pois sua aplicação envolve desafios gerenciais e operacionais severos. Sua implementação na realidade prática das empresas mexe com questões de higiene, segurança, ruídos, fobias, alergias e a própria adequação da infraestrutura física do espaço corporativo. Além disso, há uma forte barreira regulatória ligada às restrições higiênico-sanitárias impostas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Assim, a presença de animais no ambiente de trabalho pode ser percebida tanto como uma estratégia inovadora de promoção da saúde, quanto como um fator de risco operacional; dependendo do contexto e da visão dos sujeitos envolvidos (Chiavenato, 2014).

Nesse contexto, se conecta diretamente à formação acadêmica na área de Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Como futuros tomadores de decisões; gestores e analistas do mercado regional serão desafiados a equilibrar inovação, bem-estar, produtividade e conformidade legal. Compreender como esse público acadêmico encara as estratégias *pet-friendly* torna-se importante, pois suas opiniões podem indicar o grau de abertura das futuras lideranças para práticas emergentes de Recursos Humanos, além de revelar como esses estudantes interpretam a relação entre humanização e eficiência técnica.

Embora o tema esteja ganhando espaço em debates sobre ambiente de trabalho e qualidade de vida; ainda há uma limitação na quantidade de estudos nacionais que investigam de forma específica, a percepção de estudantes de ciências empresariais sobre a adoção dessa estratégia, especialmente no contexto regional de Dourados-MS. Essa lacuna é um tanto expressiva, pois, apesar do interesse por práticas voltadas ao bem-estar, as condições de viabilidade e as barreiras logísticas da presença de animais no ambiente laboral ainda carecem de clareza analítica. Desse modo, o estudo busca responder à seguinte questão: Qual é a percepção dos estudantes do curso de Administração da FACE/UFGD sobre os benefícios e as barreiras associados às políticas *pet-friendly* no ambiente de trabalho, e sua predisposição declarada para apoiá-las ou implementá-las em sua futura atuação profissional?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a percepção dos estudantes de Administração da FACE/UFGD sobre os benefícios e as barreiras associados às políticas pet-

friendly no ambiente de trabalho, e sua predisposição declarada para apoiá-las ou implementá-las em sua futura atuação profissional.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Mapear o perfil sociodemográfico e acadêmico dos estudantes do curso de Administração da FACE/UFGD, identificando o nível de convivência, posse e vínculo afetivo mantido com animais de estimação;

b) Verificar a percepção dos estudantes acerca da influência de estratégias *pet-friendly* na promoção do bem-estar pessoal, na redução do estresse ocupacional e no fortalecimento do clima e da integração organizacional;

c) Analisar as visões dos futuros administradores sobre os desafios operacionais e regulatórios de implantação, diferenciando barreiras de infraestrutura e convivência (higiene, alergias e fobias) daquelas de ordem legal/sanitária, segundo a natureza do setor econômico (áreas sujeitas à manipulação de alimentos versus escritórios e setores administrativos);

d) Realizar análises cruzadas entre as percepções dos estudantes e suas variáveis sociodemográficas e acadêmicas (comparando tutores versus não tutores de pets, gênero, faixa etária e ano de ingresso/estágio no curso);

e) Identificar a predisposição, a intenção declarada e a abertura percebida desses acadêmicos para a recomendação, apoio ou implementação de políticas *pet-friendly* em sua futura atuação gerencial.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas nas organizações contemporâneas enfrenta o complexo desafio de harmonizar a busca por alta performance e produtividade com a necessidade urgente de preservar a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Diante de um cenário de mercado dinâmico e competitivo, em que o estresse ocupacional e o esgotamento profissional (burnout) geram impactos negativos nos resultados; a qualidade de vida no trabalho deixa de ser encarada apenas como um benefício acessório. Atualmente, o investimento em um ambiente

psicologicamente saudável tende a ser compreendido como um ativo estratégico determinante para a sustentabilidade e competitividade das empresas (Chiavenato, 2014).

Sob essa ótica organizacional, a discussão acerca da adoção de estratégias *pet-friendly* ganha relevância teórica e prática no campo da Administração. A introdução dessas políticas não se resume a uma ação isolada de entretenimento, mas conecta-se com conceitos de Recursos Humanos, como o fortalecimento do clima organizacional, o estímulo ao engajamento e a construção de uma marca empregadora atraente (employer branding). Em mercados que a atração e retenção de talentos de alto valor agregado é um desafio constante; oferecer políticas flexíveis que reconheçam e acolham os vínculos afetivos dos colaboradores, pode ser um diferencial competitivo capaz de mitigar indicadores como o absenteísmo e a rotatividade de pessoal (turnover).

A realização deste estudo se faz necessária em decorrência da escassez de dados empíricos aplicados ao contexto regional de Dourados-MS, onde as características do setor de serviços e de escritórios corporativos demandam investigações gerenciais contextualizadas. Sob a perspectiva da formação acadêmica, delimitar a pesquisa e investigar especificamente os estudantes de Administração, mostra-se uma escolha estratégica e oportuna. Como futuros administradores, esses acadêmicos estão sendo preparados para assumir cargos de liderança e tomada de decisão no mercado. Compreender a percepção desse público, permite antecipar o grau de abertura, maturidade e tendências inovadoras que guiarão as futuras práticas de Recursos Humanos na região.

Em virtude disso, o estudo demonstra sua relevância prática ao analisar a capacidade desses futuros gestores de avaliar criticamente a viabilidade de novos modelos de trabalho. A pesquisa busca evidenciar a necessidade de equilíbrio que o administrador deve manter entre as inovações voltadas ao bem-estar e as barreiras operacionais do mundo real. Isso inclui ponderar os ganhos em satisfação da equipe frente a limitações de infraestrutura física, gestão de potenciais conflitos interpessoais (como fobias ou alergias entre colegas) e, fundamentalmente, o cumprimento estrito das exigências regulatórias e barreiras higiênico-sanitárias impostas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) no ambiente corporativo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho articula as discussões sobre a Gestão de Pessoas com os pressupostos conceituais referentes às políticas de bem-estar e humanização no ambiente corporativo. Para tanto, esta seção divide-se em quatro eixos: primeiramente, abordam-se as transformações na Gestão de Pessoas e a relação entre saúde organizacional e capital intelectual; em seguida, discutem-se os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Clima Organizacional; na sequência, apresentam-se as bases da Interação Humano-Animal (IHA) e da Hipótese da Biofilia aplicadas ao contexto laboral; por fim, aborda-se a discussão sobre as práticas *pet-friendly*, sopesando os benefícios psicossociais apontados na literatura e os desafios operacionais e regulatórios descritos.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

A Gestão de Pessoas nas organizações passou por profundas transformações ao longo das últimas décadas, deixando de exercer um papel meramente burocrático e operacional para assumir uma função de caráter estratégico. De acordo com Chiavenato (2014), as pessoas deixaram de serem vistas apenas como recursos produtivos ou fatores mecânicos de produção e passaram a ser compreendidas como parceiras do negócio, detentoras do capital intelectual que viabiliza a inovação e a competitividade organizacional. Dentro desse paradigma, atrair, desenvolver e manter talentos motivados tornou-se um dos principais desafios para as lideranças corporativas.

Para garantir essa competitividade, a literatura acadêmica indica que as organizações precisam lançar um olhar atento sobre a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Conforme destaca Gil (2022), o desempenho profissional e a capacidade de entrega técnica estão diretamente condicionados às condições psicossociais vivenciadas pelos indivíduos em suas jornadas laborais. Em mercados de alta pressão, caracterizados por metas agressivas e cobranças constantes, as organizações que negligenciam a saúde emocional de suas equipes sofrem com o aumento severo de distúrbios psicológicos, com destaque para a Síndrome de Burnout ou esgotamento profissional.



Sob a ótica da gestão estratégica, investir em bem-estar organizacional ultrapassa os limites da responsabilidade social, configurando uma decisão com impacto financeiro direto. Robbins (2005) assevera que organizações que promovem ambientes de trabalho saudáveis e humanizados registram melhorias significativas em seus indicadores de produtividade e eficiência operacional. As ações voltadas à saúde do trabalhador atuam diretamente na redução de custos invisíveis que costumam corroer o faturamento das empresas, tais como os gastos gerados por erros de refugo, acidentes de trabalho e processos de litígio trabalhista.

Essa dinâmica conecta-se diretamente às transformações no perfil de competências exigido pelo mercado e ao papel do capital intelectual. No modelo de gestão por competências proposto por Dutra (2017), a capacidade de entrega profissional abrange aspectos que vão além do domínio técnico ou operacional, incluindo habilidades socioemocionais, adaptabilidade e capacidade de inovação, atributos associados ao equilíbrio psicológico do indivíduo.

A literatura sugere que a manutenção de um quadro de pessoal intelectualmente ativo depende da infraestrutura psicossocial oferecida pela empresa. Quando as políticas internas de Recursos Humanos falham em prover um ambiente que garante segurança psicológica, o potencial de inovação pode ser um dos primeiros indicadores a sofrer retração. Conforme aponta Ulrich (2013), o engajamento e o compromisso afetivo do trabalhador operam como multiplicadores da sua competência técnica. Por essa razão, a análise do capital humano sob a perspectiva do bem-estar torna-se uma métrica de viabilidade econômica e sobrevivência institucional.

Paralelamente, a negligência corporativa em relação aos fatores de risco psicossociais no ambiente de trabalho gera passivos financeiros de difícil mensuração imediata, frequentemente classificados na contabilidade gerencial como custos ocultos ou invisíveis. O adoecimento ocupacional manifesta-se de forma primária por meio do aumento das taxas de absenteísmo, tanto por afastamentos médicos formais quanto pelo Presenteísmo, fenômeno no qual o colaborador comparece fisicamente ao posto laboral, mas apresenta restrições severas em sua capacidade cognitiva e produtiva (Marras, 2019).

Outra consequência apontada refere-se ao indicador de turnover, ou rotatividade de pessoal. A perda recorrente de profissionais força a organização a arcar com despesas contínuas de recrutamento, seleção e integração de novos quadros, além de provocar a descontinuidade de processos internos e a consequente perda de memória organizacional (Gil, 2022). O investimento em programas de qualidade de vida e suporte emocional deixa de ser interpretado

como uma despesa acessória e assume o papel de estratégia de blindagem financeira contra a erosão da margem de lucro operacional.

Diante desses desafios, o papel do administrador envolve a mediação entre o cumprimento de metas operacionais e a atenção às necessidades dos trabalhadores. Ao mesmo tempo em que o gestor responde pela cobrança por resultados, metas de eficiência e cumprimento de prazos operacionais; recai sobre sua função a responsabilidade de manter a higidez do clima interno (Robbins, 2005). Essa dualidade exige a superação de modelos de liderança puramente autocráticos em favor de uma gestão situacional e empática.

Essa função mediadora ganha relevância quando a organização decide implementar práticas de diferenciação cultural, a exemplo de políticas de flexibilização do espaço físico. O administrador atua como o arquiteto dessa transição, sendo encarregado de traduzir o respeito às necessidades afetivas dos colaboradores em regras claras de governança interna, o que pode garantir que as inovações voltadas ao bem-estar caminhem em paralelo com a manutenção da disciplina operacional e da conformidade legal da empresa.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E CLIMA ORGANIZACIONAL

A compreensão do ambiente de trabalho em uma perspectiva contemporânea exige uma análise que ultrapasse a simples observação do espaço físico. Este domínio deve ser interpretado como um complexo de variáveis tangíveis e intangíveis que circundam o exercício da atividade laboral, exercendo influência direta sobre o comportamento humano e os resultados organizacionais. De acordo com Chiavenato (2014), esse ecossistema atua como um facilitador ou limitador da performance, onde a disposição dos recursos e a cultura interna moldam o alcance das metas institucionais.

Ao analisar o bem-estar no trabalho, nota-se que as condições físicas e psicológicas funcionam como uma base necessária para o desempenho. Herzberg (1968), em sua Teoria dos Dois Fatores, classifica elementos como a estrutura física e o clima interno como "fatores higiênicos". Para o autor, esses elementos funcionam de forma preventiva: sua presença não gera, por si só, uma motivação extraordinária, mas a sua ausência ou precariedade é apontada como a principal causa de desânimo e falta de engajamento da equipe. Ou seja, um ambiente adequado não é o destino final, mas o ponto de partida para evitar a insatisfação.

Nessa mesma linha de pensamento, Dejours (2012) argumenta que o espaço físico não pode ser separado da carga mental que o trabalho exige. Para ele, a produtividade duradoura depende de um equilíbrio onde a organização precisa oferecer uma estrutura que suporte as pressões do dia a dia. Quando o ambiente não acompanha a necessidade psicológica do colaborador, o resultado tende a ser o desgaste. Complementando essa visão gerencial, Vergara (2012) assevera que o espaço laboral atua como uma extensão da identidade do trabalhador, de modo que a harmonia entre o que a empresa oferece fisicamente e o que o indivíduo processa emocionalmente é o que sustenta um ecossistema de trabalho saudável.

A percepção individual também se coloca como uma variável determinante na caracterização do espaço laboral. Sob a ótica de Tamayo (2004, p. 15), o ambiente de trabalho é interpretado por meio do sistema de valores compartilhados, fundamentando-se na forma como o indivíduo interpreta as práticas organizacionais: "A percepção do ambiente de trabalho é o que determina o comportamento e a motivação do empregado dentro da estrutura produtiva. O ambiente é, portanto, uma construção psicossocial onde os valores da organização são decodificados pelo trabalhador".

Nesse sentido, o ambiente pode ser visto como o palco de tensões entre as necessidades humanas e as pressões por produtividade. Selye (1956), pioneiro nos estudos sobre estresse, já indicava que o meio externo exerce pressões que exigem do organismo uma constante adaptação. No contexto corporativo, se o ambiente não oferece suportes emocionais e físicos adequados, essa adaptação pode evoluir para estados de exaustão.

A configuração desse ecossistema depende da maneira como as práticas de gestão são sentidas no cotidiano. O suporte organizacional, ao ser percebido como um benefício real, pode transformar o espaço de trabalho em um local de acolhimento e redução de pressões. Essa convergência entre o físico e o relacional estabelece as bases para que as estratégias de inovação, como a introdução de elementos de suporte emocional, encontrem um terreno fértil para influenciar o comportamento das equipes. Para compreender como essa influência ocorre, torna-se necessário observar as diferentes camadas que compõem o meio de trabalho, dividindo-as em dimensões que afetam o indivíduo de formas específicas.

### 2.2.1 Dimensões do ambiente laboral

A análise do meio de trabalho permite identificar diferentes dimensões que, embora integradas, exercem influências distintas sobre o indivíduo. Uma dessas camadas foca no ambiente físico, que compreende os elementos materiais e estruturais da organização. Variáveis como iluminação, ergonomia, níveis de ruído e temperatura são apontadas como fundamentais, pois, como discutido por Sanders e McCormick (1993), o design do ambiente físico deve ser projetado para se ajustar às capacidades e limitações humanas. Em conformidade com as normas de segurança, a adequação desses fatores busca mitigar o desgaste biológico e assegurar que o colaborador disponha de condições que não comprometam sua integridade física nem seu desempenho técnico.

Para além da estrutura material, observa-se o ambiente psicológico, que diz respeito aos estímulos mentais presentes na rotina. Lawler (1992) sugere que essa dimensão é composta pelas expectativas e pelo suporte emocional percebido. Nesse campo, o modelo de Demanda-Controle de Karasek (1979) oferece uma base relevante ao indicar que o estresse não provém apenas da pressão, mas da combinação entre altas exigências e baixo nível de autonomia. Um ambiente psicológico equilibrado tende a ser aquele que oferece segurança para a execução das tarefas e auxilia na redução de fatores de ansiedade, permitindo que o suporte organizacional minimize a percepção de pressão sobre o indivíduo.

Outra camada relevante é o ambiente social ou relacional, formado pelas interações interpessoais. Esse domínio é pautado pela qualidade da comunicação e pelo nível de confiança estabelecido. De acordo com Wenger (1998), as organizações funcionam como comunidades de prática, onde o aprendizado e o engajamento ocorrem por meio da participação social. Segundo essa lógica, vínculos positivos funcionam como uma rede de apoio, auxiliando na transformação do local de trabalho em um espaço de cooperação. A harmonia nessas relações é frequentemente apontada por autores como Siqueira (2008) como um fator determinante para a satisfação, influenciando o nível de comprometimento afetivo dos colaboradores.

Considera-se também o ambiente organizacional, que envolve o conjunto de regras, normas e a própria cultura institucional. Essa dimensão define as diretrizes da organização e estabelece os limites para a inovação. Segundo Schein (2017), a cultura e a estrutura organizacional moldam o comportamento ao definir o que é valorizado pela empresa. Políticas de flexibilidade e programas voltados ao bem-estar, como as estratégias de humanização, integram esse cenário e orientam a forma como o trabalhador interpreta seu papel. Entende-se que a convergência entre esses diferentes tipos de ambiente permite à gestão estabelecer uma base favorável ao desenvolvimento de competências e à satisfação geral no trabalho.

### 2.2.2 Dinâmica e implicações do clima organizacional

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva dos colaboradores a respeito das práticas, políticas e estruturas da organização em um determinado momento. Diferente da cultura organizacional, que possui raízes mais profundas e resistentes a mudanças, o clima é considerado uma variável mais dinâmica e sensível às oscilações da gestão. Luz (2003, p. 37) define essa distinção ao caracterizar o clima por meio de suas repercussões diretas no indivíduo, apontando-o como a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários. Ele é influenciado por cada nova prática adotada, por cada mudança no layout ou nas regras de convívio, afetando o bem-estar e a saúde mental dos indivíduos.

Sob essa perspectiva, o clima não se restringe às condições objetivas do ambiente, mas fundamenta-se na interpretação que o capital humano faz dessas condições. Conforme apontam Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional é moldado por dimensões como o nível de autonomia, o suporte recebido e o sentimento de pertencimento. Robbins (2005) corrobora essa visão ao sugerir que essa atmosfera atua como um mediador entre o sistema organizacional e o comportamento individual. Nesse contexto, se a maioria dos colaboradores percebe o ambiente como acolhedor e inovador, o clima tende a se consolidar de forma positiva, influenciando a motivação e o engajamento das equipes.

A dinâmica do clima organizacional funciona como um indicador do grau de satisfação dos membros da organização. Para Chiavenato (2021), essa atmosfera interna permite a canalização de energias para a produtividade quando favorável, ao passo que um cenário desfavorável pode gerar apatia, absenteísmo e conflitos interpessoais. Para Toro (2001), o clima é o resultado da interação entre as características da organização e as motivações individuais, onde a percepção de apoio e o reconhecimento tornam-se pilares para um ambiente psicologicamente equilibrado.

A percepção do clima é mediada por valores de bem-estar e pela qualidade de vida no trabalho (QVT). Limongi-França (2007) ressalta que as ações de QVT precisam estar alinhadas às diretrizes estratégicas para que gerem transformações reais na percepção coletiva interna. Tamayo (2004) observa que ambientes que promovem suporte social e emocional são percebidos como detentores de um clima superior, resultando em maior compromisso afetivo

do empregado. Siqueira (2008) reforça essa ideia ao tratar o clima como um elo de ligação entre o indivíduo e a instituição. Para a autora, o suporte organizacional percebido é um dos antecedentes mais fortes do clima, indicando que, quando o colaborador sente que a empresa se preocupa com suas necessidades pessoais e profissionais, as respostas em termos de lealdade tendem a ser mais elevadas.

Ao implementar políticas que reconheçam a subjetividade e a vida pessoal do colaborador, as organizações sinalizam uma postura de acolhimento. Historicamente, o ambiente laboral é descrito como uma amálgama de elementos físicos, psicológicos e sociais. Enquanto a estrutura engloba condições materiais, a dimensão psicossocial abrange o suporte organizacional e a qualidade da liderança, sendo a autonomia e as relações interpessoais os pilares que determinam essa percepção. Essa percepção de cuidado sugere que o clima organizacional é o campo onde as inovações em gestão de pessoas encontram sua validação prática, atuando como um indicador de como a estrutura organizacional se adapta às novas exigências de equilíbrio e bem-estar no ambiente laboral.

### 2.3 INTERAÇÃO HUMANO-ANIMAL (IHA) E HIPÓTESE DA BIOFILIA

A relação entre seres humanos e animais é milenar, tendo evoluído de uma perspectiva predominantemente utilitária e pragmática para uma conexão pautada pela afetividade e por funções terapêuticas integradas. Abrahão e Carvalho (2015) observam que essa convivência deixou de ser restrita a finalidades históricas, como alimentação ou transporte, expandindo-se para o lazer e para as chamadas intervenções assistidas. Esse processo de valorização redefine o papel do animal na sociedade contemporânea, transformando-o, em muitos casos, um dos membros fundamentais do núcleo familiar moderno (Mchugh, 2021).

No âmbito corporativo, a presença de animais é discutida na literatura acadêmica não apenas como concessão recreativa, mas como uma alternativa relacionada à promoção da saúde mental e à humanização dos processos de trabalho (Mchugh, 2021). Conforme apontam Silveira (1998) e Barker et al. (2012), os animais de estimação possuem o potencial de atuar como facilitadores de interações sociais no ambiente laboral, apresentando correlações favoráveis com a percepção de bem-estar individual e com a atenuação de barreiras de comunicação decorrentes de exigências produtivas.

A fundamentação teórica que analisa a introdução de elementos naturais e animais nos postos de trabalho baseia-se na Hipótese da Biofilia. Segundo Wilson (1984), a espécie humana possui uma inclinação inata para buscar conexão com a natureza e com outras formas de vida. O autor sugere que, mesmo em ambientes urbanos e edificados, a proximidade com elementos do meio natural relaciona-se à manutenção do equilíbrio psíquico e à regulação fisiológica do indivíduo.

Essa abordagem encontra amparo em investigações que utilizam a biofilia como referencial analítico para compreender potenciais benefícios da Interação Humano-Animal (IHA) no meio corporativo (Wilson, 1984; Kellert; Calabrese, 2015). Sob essa perspectiva, a literatura sugere que o animal pode atuar como um estímulo biofílico no ambiente organizacional, favorecendo a aproximação do trabalhador com elementos do meio natural, aspecto associado por pesquisadores à atenuação de respostas ao estresse ocupacional (Barker *et al.*, 2012; Wilkie, 2020).

No campo do Design Biofílico, Kellert e Calabrese (2015) categorizam a presença física de animais como uma forma de contato direto com o meio natural. Conforme analisam Brito e Gomes (2017), a integração de elementos naturais no espaço de trabalho guarda relação com a satisfação de necessidades psicológicas básicas e com a valorização do ambiente relacional. Em contrapartida, a desconexão continuada do meio natural é associada na literatura a sintomas de fadiga mental e menor resistência ao estresse.

A aplicação dos conceitos de biofilia via interação animal sugere que a percepção de saúde ocupacional pode ser favorecida quando o ambiente de trabalho integra elementos de humanização (Wilson, 1984; Kellert; Calabrese, 2015; Brito; Gomes, 2017). Dessa forma, a literatura aponta que a presença de animais nas organizações é analisada como um mecanismo de suporte relacional, contribuindo para a estruturação de ambientes de trabalho mais equilibrados e adaptativos.

No contexto de ambientes caracterizados por elevadas exigências, a literatura destaca o suporte social não-crítico como uma das variáveis presentes na convivência com animais. Silveira (1998) argumenta que o animal não expressa julgamentos ou expectativas formais de desempenho em relação ao indivíduo, fator analisado como um elemento de atenuação de tensões psicológicas na rotina laboral.

Diferentemente de interações vivenciadas entre colegas de equipe ou gestores, que podem envolver avaliações de desempenho, o suporte associado à presença animal é

caracterizado na literatura como neutro do ponto de vista avaliativo. Trabalhos empíricos na área, a exemplo de Wilkie (2020), reportam que a convivência com animais em ambientes corporativos correlaciona-se ao estímulo de neurotransmissores associados ao bem-estar (como dopamina e serotonina) e à atenuação nos níveis de cortisol percebidos.

## 2.4 PRÁTICAS *PET-FRIENDLY* NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DE IMPARCIALIDADE

A inserção e a consolidação de políticas pet-friendly no ambiente corporativo contemporâneo exigem uma postura de neutralidade científica. Para que a análise dessas dinâmicas não se restrinja a aspectos puramente afetivos ou a tendências mercadológicas, torna-se necessário contrapor os potenciais ganhos estratégicos reportados na literatura aos riscos operacionais, logísticos e jurídicos existentes (Alves, 2019; Gardner, 2024). O papel da Administração reside na avaliação equilibrada dessas dimensões, visando verificar as condições de viabilidade e sustentabilidade da prática na realidade organizacional.

### 2.4.1 Dimensão positiva

Sob a ótica dos benefícios organizacionais, a literatura sobre comportamento organizacional aponta que a permissão supervisionada de animais no ambiente de trabalho associa-se à promoção do bem-estar e ao fortalecimento do clima interno. Conforme observado em pesquisas prévias, investigações empíricas associam o contato com pets à atenuação de indicadores de cortisol e ao estímulo de neurotransmissores relacionados ao relaxamento (Barker et al., 2012; Wilkie, 2020). No campo das ciências empresariais, o argumento central para a adoção dessa prática reside no seu potencial como ferramenta complementar de Gestão de Pessoas.

Para Esperança (2018), a flexibilização do espaço para o acolhimento dos pets dos colaboradores sinaliza um nível elevado de Responsabilidade Social Interna. Esse posicionamento gera um impacto direto no Employer Branding (Marca Empregadora), transformando a empresa em um polo de atração para talentos no mercado de trabalho,



especialmente entre profissionais das novas gerações, que valorizam benefícios não tradicionais e o equilíbrio entre vida pessoal e carreira.

Ao reconhecer e integrar o vínculo afetivo do trabalhador ao contexto corporativo, a organização estimula o comprometimento afetivo. Conforme apontam Brito e Gomes (2017) e Esperança (2018), a percepção de suporte institucional estabelece um sentido de reciprocidade: o funcionário, sentindo-se acolhido em suas necessidades pessoais, tende a demonstrar maior engajamento em suas atividades. Consequentemente, a literatura indica potencial para a redução de custos indiretos de Recursos Humanos, tais como o absenteísmo e a rotatividade de pessoal (turnover), favorecendo a comunicação interna e o trabalho em equipe.

#### 2.4.2 Dimensão negativa

Por outro lado, para assegurar o rigor analítico, o administrador deve considerar os obstáculos práticos e os riscos operacionais envolvidos na proposta. A primeira e mais complexa barreira abrange fatores de ordem legal e regulatória (Brasil, 2004; Alves, 2019). No setor de comércio e serviços que abrange a manipulação, preparação ou armazenamento de alimentos e insumos sensíveis, aplicam-se estritamente as diretrizes da Resolução RDC nº 216/2004 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). A referida norma proíbe a presença de animais nesses recintos específicos para garantir a segurança higiênico-sanitária e prevenir zoonoses (Brasil, 2004).

Em contrapartida, em escritórios e setores estritamente administrativos não sujeitos à manipulação de alimentos, as exigências da RDC nº 216/2004 não incidem de forma direta. Nesses ambientes, a viabilidade regulatória condiciona-se às normas municipais de posturas, regulamentos de condomínios comerciais e à criação de diretrizes internas de acesso controlado. Cabe, portanto, ao gestor identificar a natureza da atividade empresarial para avaliar a necessidade de eventuais adequações físicas e protocolos de isolamento.

Além dos aspectos regulatórios, manifestam-se os desafios logísticos da rotina corporativa. Gardner (2024) resalta entraves associados ao controle de ruídos (como latidos e agitação) e à manutenção da higiene do espaço. Odores e resíduos demandam a reestruturação e eventual encarecimento dos produtos e serviços de limpeza. Caso as regras de conduta não sejam devidamente fiscalizadas, a presença animal pode atuar como elemento de distração,

fragmentando a atenção dos colaboradores em tarefas de elevada complexidade cognitiva (Gardner, 2024).

Por fim, aponta-se a necessidade de gestão de conflitos interpessoais decorrentes da diversidade da equipe. Investigação realizada por Gardner (2024) sugere que a introdução de animais sem diagnóstico prévio pode gerar ambientes de desconforto para colaboradores com restrições médicas (como asma e alergias) ou restrições psicológicas (como a cinofobia). Sem um regulamento interno estruturado por Alves (2019) para proteger os direitos individuais daqueles que não desejam conviver com animais, a estratégia pode comprometer o clima organizacional, demandando competências de mediação por parte da liderança.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o percurso metodológico delineado para a execução da pesquisa, detalhando a natureza do estudo, a caracterização do universo amostral, a estrutura do instrumento de coleta, bem como os procedimentos de validação, aplicação e tratamento estatístico dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ABORDAGEM

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, conduzida por meio de um levantamento de dados do tipo survey com corte transversal. Sob a perspectiva dos objetivos propostos, a investigação busca elaborar um diagnóstico detalhado quanto às percepções de discentes acadêmicos sobre determinado fenômeno. Conforme assevera Gil (2022), a pesquisa descritiva tem como meta principal o delineamento das características de uma população ou problema, estabelecendo descrições estruturadas a partir de um planejamento prévio de coleta de dados.

O estudo não se propõe a aplicar um plano de intervenção prática ou testar modelos operacionais em ambiente corporativo real, restringindo-se ao mapeamento e à análise das opiniões declaradas pelos sujeitos investigados. A adoção do corte transversal justifica-se pela coleta de dados realizada em um único momento no tempo, captando a fotografia das percepções do grupo acadêmico no período correspondente à aplicação do formulário.

A abordagem do problema é quantitativa, fundamentando-se na tradução de opiniões, atitudes e percepções em indicadores numéricos e métricas mensuráveis (Malhotra, 2012). O emprego de técnicas estatísticas e ferramentas de tabulação visa favorecer a objetividade na interpretação dos achados, minimizando vieses subjetivos e possibilitando a identificação de tendências e padrões comportamentais no posicionamento dos futuros administradores.

### 3.2 POPULAÇÃO, UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O universo (ou população-alvo) desta investigação compreendeu um total de 183 estudantes regularmente matriculados no curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) durante o período letivo correspondente à aplicação do estudo.

Em função da impossibilidade de realizar um censo completo com toda a população acadêmica, optou-se pela seleção de uma amostragem não probabilística por conveniência. Esse método de amostragem fundamenta-se na seleção de membros da população que se encontram prontamente disponíveis e acessíveis para colaborar com a pesquisa em ambiente digital (Malhotra, 2012).

Desta forma, a amostra final consolidou-se em 61 participantes válidos que responderam integralmente ao questionário estruturado dentro do período estipulado para a coleta de dados. Este contingente amostral representa aproximadamente 32,3% do corpo discente regularmente matriculado no curso de graduação no período de referência, conferindo um volume de dados representativo e propício para o mapeamento exploratório das percepções delineadas nos objetivos deste estudo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, composto por 12 questões principais, confeccionado com base na literatura acadêmica de referência e hospedado na plataforma digital Google Forms. A elaboração e a operacionalização das variáveis que compõem o formulário fundamentaram-se nos aportes teóricos de Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e Interação Humano-Animal, tais como Gil (2022), Robbins (2005), Wilson (1984), Barker et al. (2012) e Gardner (2024).

A construção do questionário foi projetada para atender diretamente aos objetivos específicos propostos neste estudo, dividindo-se em quatro blocos lógicos estruturados:

Bloco 1 – Perfil Sociodemográfico e Vínculo com Animais: Composto por 7 questões fechadas destinadas a identificar o perfil do respondente (gênero, faixa etária, estado civil, ano

de ingresso e semestre letivo atual no curso de Administração da UFGD), além de mapear a posse atual de animais de estimação e o nível de vínculo afetivo geral com os pets.

Bloco 2 – Benefícios Percebidos e Clima Organizacional: Composto por uma questão de escala linear (1 a 5) sobre a contribuição dos animais na redução do estresse e uma matriz Likert de 5 pontos (variando de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente) avaliando três afirmações sobre os benefícios gerados no clima, integração e retenção de talentos.

Bloco 3 – Desafios e Viabilidade Operacional: Estruturado em formato de matriz Likert de 5 pontos, avaliando o grau de concordância do estudante frente a três afirmações críticas de barreiras: distrações/queda de produtividade, questões de higiene/alergias/fobias e restrições legais/sanitárias da ANVISA aliadas à falta de infraestrutura.

Bloco 4 – Predisposição e Intenção Gerencial Futura: Composto por 2 questões focadas na futura atuação profissional do acadêmico como gestor(a), mensurando em escala linear (1 a 5) sua abertura para implementar políticas *pet-friendly* e sua percepção sobre o conceito como um diferencial competitivo estratégico para atrair profissionais.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE

Para garantir o rigor científico, a clareza e a confiabilidade da coleta de dados, o questionário foi submetido a um processo de validação de face e de conteúdo antes de sua aplicação em campo. Primeiramente, os 12 itens estruturados foram avaliados pelo professor orientador, incorporando também as sugestões de ajustes e de alinhamento dos objetivos apontadas pela banca examinadora. Na etapa seguinte, realizou-se um pré-teste com um acadêmico do curso de Administração da FACE/UFGD para verificar a clareza e a legibilidade das perguntas. Salienta-se que esse estudante não integrou a amostra definitiva de 61 respondentes.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados empíricos ocorreu em ambiente digital por meio de um questionário estruturado e autoaplicável, hospedado e gerido na plataforma eletrônica Google Forms. O

acesso ao formulário deu-se via hyperlink disponibilizado diretamente aos acadêmicos regularmente matriculados no curso de Bacharelado em Administração da FACE/UFMG no semestre letivo de referência.

A divulgação do instrumento e o recrutamento dos respondentes deram-se por múltiplos canais institucionais e de comunicação do corpo discente. O link de acesso foi enviado formalmente aos e-mails acadêmicos fornecidos pela secretaria da coordenação do curso. Adicionalmente, foi realizada a divulgação ativa em grupos de mensagens instantâneas (WhatsApp) compostos pelas turmas de ingresso de discentes.

O período de campo deu-se em uma janela temporal planejada. Inicialmente, o formulário permaneceu disponível para preenchimento por um intervalo de 25 dias. Visando amplificar a taxa de resposta e assegurar um volume amostral satisfatório para a caracterização do grupo, o período de coleta foi estendido por mais 10 dias adicionais, totalizando um período de exposição de 35 dias para a captação dos dados, resultando na amostra final consolidada de 61 participantes válidos.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados brutos captados na plataforma digital foram exportados automaticamente para planilhas eletrônicas no formato Microsoft Excel® para etapas de codificação e verificação de consistência. O processamento estatístico e as análises inferenciais foram executados com o suporte do software estatístico de código aberto Jamovi (Versão 2.3).

O tratamento dos dados compreendeu a aplicação de duas abordagens analíticas complementares:

a) Estatística Descritiva: extração de frequências absolutas e relativas, cálculo de médias e desvios-padrão para consolidar o perfil sociodemográfico da amostra e mensurar o nível geral de aceitação da estratégia *pet-friendly*;

b) Estatística Inferencial: aplicação de testes não paramétricos (como o teste de Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis) para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de grupos distintos (como estudantes tutores de animais versus não tutores).

Os resultados gerados foram organizados em tabelas, quadros e gráficos gerenciais, servindo de base para o confronto empírico com o referencial teórico revisado.

### 3.7 ASPECTOS ÉTICOS E USO AUXILIAR DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em estrita observância aos preceitos éticos que regem as pesquisas científicas envolvendo seres humanos, a participação no estudo ocorreu de forma voluntária, anônima e condicionada à anuência digital obrigatória no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) na página inicial do formulário. O sistema foi configurado para não coletar e-mails ou dados de identificação pessoal, garantindo o sigilo absoluto das informações, as quais foram tratadas exclusivamente de forma agregada para fins acadêmicos.

Declara-se que a organização estrutural deste relatório e a revisão de coesão textual contaram com o suporte auxiliar da ferramenta de Inteligência Artificial Gemini (Google). O uso da tecnologia limitou-se estritamente à lapidação estilística, correção gramatical e adequação normativa do texto produzido pelo autor, mantendo-se a total autonomia intelectual, a coleta empírica e a responsabilidade pelo conteúdo conceitual sob o escopo exclusivo do pesquisador.

### 3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA

O desenho metodológico proposto apresenta limitações intrínsecas que demandam ponderação analítica. A principal restrição reside na adoção de uma estratégia de amostragem não probabilística por conveniência, focada exclusivamente em discentes de uma única instituição pública de ensino superior. Tal delineamento restringe a possibilidade de generalização estatística linear dos resultados para a totalidade dos estudantes de ciências empresariais ou para o mercado de trabalho regional como um todo, configurando um diagnóstico focado no grupo específico investigado.

Ademais, o estudo baseia-se na captação de percepções teóricas e projeções de cenários gerenciais futuros por parte dos acadêmicos, sem o acompanhamento concomitante de indicadores de produtividade ou desempenho em organizações que já vivenciem a aplicação prática de políticas *pet-friendly* em suas rotinas gerenciais cotidianas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta sessão apresenta e discute os dados empíricos coletados por meio do questionário estruturado, aplicado a 61 acadêmicos do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). O objetivo consiste em interpretar as percepções do grupo, cruzando os indicadores estatísticos com o referencial teórico da pesquisa. Com isso, busca-se compreender as convergências e os pontos de atenção identificados pelos futuros gestores sobre a viabilidade das estratégias *pet-friendly*.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIOBIOGRÁFICA DA AMOSTRA

A análise do perfil demográfico e acadêmico da amostra nos ajuda a compreender o contexto das respostas. A amostra final, consolidada por 61 participantes válidos, representa aproximadamente 32,3% do corpo discente do curso de Administração da FACE/UFGD regularmente matriculado no semestre letivo de 2026.1. Este volume de participação confere uma margem de segurança satisfatória para a caracterização preliminar do grupo estudado, sem pretensões de generalização universal de resultados.

A segmentação dos participantes válidos é composta majoritariamente pelo público feminino, que representa 60,66% do total, enquanto os homens somam 39,34%. Em relação à idade, há uma concentração na faixa de 22 a 25 anos (36,07%), acompanhada por uma distribuição perfeitamente idêntica entre os participantes de 18 a 21 anos (26,23%) e os acima de 29 anos (26,23%). Os solteiros são ampla maioria e representam 81,97% da amostra. Quanto ao ano de ingresso no curso de Administração, observa-se que a maior parcela ocorreu em 2022 ou antes (37,70%), seguidos pelos ingressantes de 2023 (27,87%), 2025 (18,03%), 2024 (9,84%) e, por fim, os calouros de 2026 (6,56%). Esses indicadores demográficos iniciais encontram-se sistematizados e detalhados na Tabela 1.



**Tabela 1 - Caracterização sociobiográfica dos acadêmicos de administração (FACE/UFGD)**

| <b>Variáveis de Perfil</b> | <b>Categoria</b>              | <b>Frequência Absoluta (n)</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> |
|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Gênero</b>              | Feminino                      | 37                             | 60,66                          |
|                            | Masculino                     | 24                             | 39,34                          |
| <b>Faixa Etária</b>        | 18 a 21 anos                  | 16                             | 26,23                          |
|                            | 22 a 25 anos                  | 22                             | 36,07                          |
|                            | 26 a 29 anos                  | 7                              | 11,48                          |
|                            | Acima de 29 anos              | 16                             | 26,23                          |
| <b>Estado Civil</b>        | Solteiro(a)                   | 50                             | 81,97                          |
|                            | Casado(a) / União Estável     | 9                              | 14,75                          |
|                            | Divorciado(a) / Outros        | 2                              | 3,28                           |
| <b>Ano de Ingresso</b>     | 2022 ou anterior              | 23                             | 37,70                          |
|                            | 2023                          | 17                             | 27,87                          |
|                            | 2024                          | 6                              | 9,84                           |
|                            | 2025                          | 11                             | 18,03                          |
|                            | 2026                          | 4                              | 6,56                           |
| <b>Estágio no Curso</b>    | Semestres Iniciais (1º ao 4º) | 19                             | 31,15                          |
|                            | Semestres Finais (5º ao 8º)   | 42                             | 68,85                          |

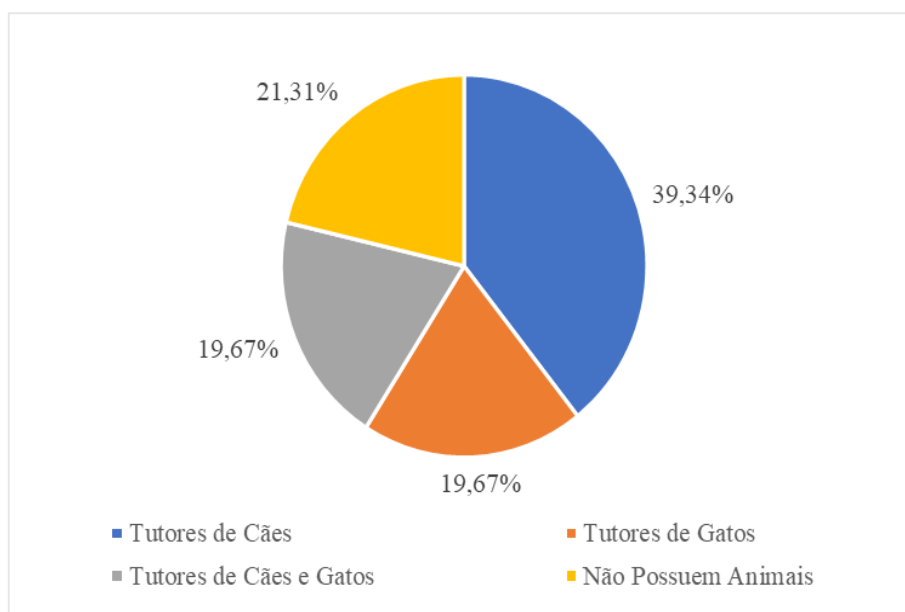
Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

No que se refere ao estágio atual no curso de graduação, verifica-se que 68,85% dos discentes se encontram entre o 5º e o 8º semestre. Por estarem inseridos nos semestres finais da jornada universitária, sugere-se que esses estudantes possuam um contato prévio mais consolidado com os eixos temáticos de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, o que potencialmente contribui para uma avaliação mais crítica e madura sobre a viabilidade das práticas corporativas analisadas. Os demais 31,15% da amostra situam-se nos semestres iniciais do curso (do 1º ao 4º semestre).

#### 4.2 PERFIL DE TUTORIA, HÁBITOS CULTURAIS E VÍNCULO AFETIVO COM ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO

A pesquisa também avalia da proximidade prática e cotidiana do público investigado com os animais de estimação. Os indicadores obtidos sugerem a existência de um forte enraizamento cultural da convivência com animais na rotina dos participantes, visto que 78,69% da amostra indicou possuir algum pet em sua residência. No que tange à caracterização dessa posse, os dados apontam que 39,34% dos respondentes dividem seu espaço doméstico com cães, 19,67% possuem exclusivamente gatos e outros 19,67% mantêm convivência com ambas as espécies de maneira simultânea, conforme esquematizado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Distribuição da posse de animais de estimação entre os respondentes**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

Essa configuração parece alinhar-se ao panorama de valorização afetiva discutido por McHugh (2021), que analisa as transformações das dinâmicas familiares urbanas contemporâneas e a transição do papel do animal de uma função puramente utilitária para uma posição de centralidade afetiva e convivência íntima. Adicionalmente, a intensidade dessa relação ganha contornos de relevância quando observado que 52,46% dos estudantes

declararam possuir um vínculo afetivo classificado como muito forte com os animais, complementados por 31,15% que relataram uma proximidade alta.

Essa tendência de estreitamento de laços emocionais pode ser interpretada sob a perspectiva da Hipótese da Biofilia proposta por Wilson (1984), que postula uma inclinação inata da espécie humana a buscar conexão e proximidade com a natureza e com outras formas de vida. No contexto analisado, essa proximidade afetiva relatada sugere que as impressões dos estudantes sobre as políticas corporativas *pet-friendly* podem estar sendo influenciadas por suas próprias experiências subjetivas e familiares de apego aos animais.

#### 4.3 POTENCIAL PSICOSSOCIAL DAS POLÍTICAS *PET-FRIENDLY*: BEM-ESTAR, CLIMA ORGANIZACIONAL E MARCA EMPREGADORA

Ao direcionar a análise para a influência que a presença controlada de animais pode exercer sobre os níveis de estresse e o ambiente psíquico corporativo, os dados coletados apontam para uma percepção predominantemente favorável dos estudantes. Observa-se que 45,90% dos acadêmicos manifestaram concordância absoluta quanto à contribuição dessas políticas para a redução de tensões e para a promoção do bem-estar ocupacional, somados a 22,95% de concordância parcial.

Esse posicionamento parece encontrar amparo em investigações do comportamento organizacional, a exemplo dos estudos desenvolvidos por Wilkin *et al.* (2016), Wilkie (2020) e Cunha (2023), os quais sugerem que o contato programado com animais de estimação no ambiente laboral atua como um atenuador fisiológico e psicológico dos agentes estressores cotidianos, auxiliando na estabilização dos níveis de cortisol e proporcionando um suporte emocional perceptível.

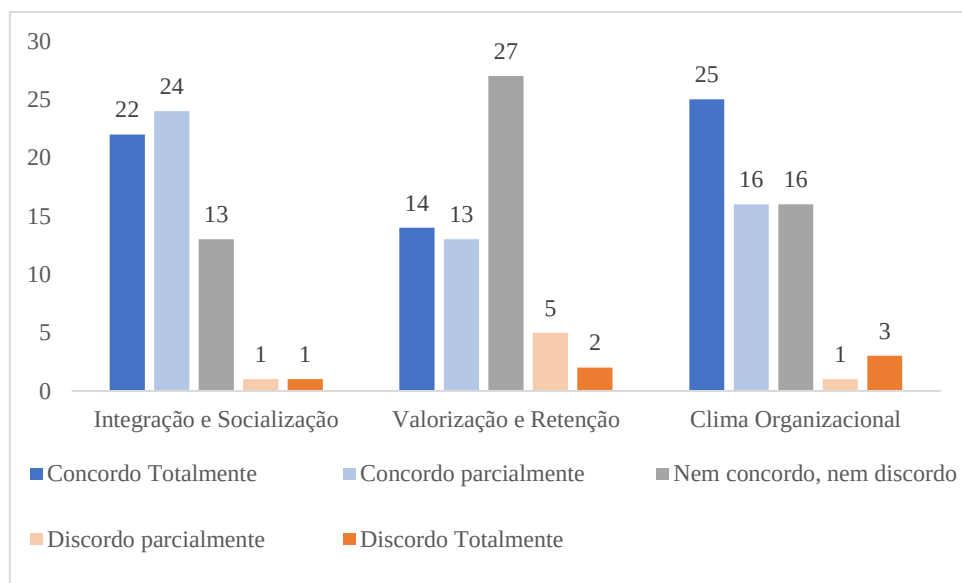
No âmbito das relações interpessoais e da sociabilidade, os achados indicam que 36,07% dos participantes concordam totalmente e 39,34% concordam parcialmente que a introdução dessas estratégias pode favorecer a integração entre as equipes de trabalho. Essa tendência de percepção sugere que o animal pode atuar como um agente mediador de interações sociais positivas e um atenuador de distâncias na comunicação interna.

Essa dinâmica assemelha-se às bases teóricas de Wenger (1998) a respeito das comunidades de prática, sob as quais o engajamento coletivo e a cooperação mútua dependem

da qualidade dos laços interpessoais desenvolvidos e da existência de um suporte relacional que confira leveza às rotinas de trabalho.

Essa visão otimista estende-se também à atmosfera psicológica geral da empresa, uma vez que 40,98% dos discentes manifestaram concordância total e 26,23% concordância parcial em relação à melhora na satisfação com o clima organizacional, conforme ilustrado no Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Percepção de aumento na satisfação geral com o clima organizacional**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

Essa resposta coletiva dialoga com as discussões propostas por Luz (2003) e Robbins (2005), as quais caracterizam o clima organizacional como uma percepção dinâmica e sensível às mudanças estruturais e de layout, refletindo diretamente o suporte organizacional percebido pelo colaborador. A possibilidade de inserção dos pets, dessa forma, pode funcionar como uma sinalização de acolhimento e humanização, impulsionando o comprometimento afetivo nos moldes propostos por Siqueira (2008).

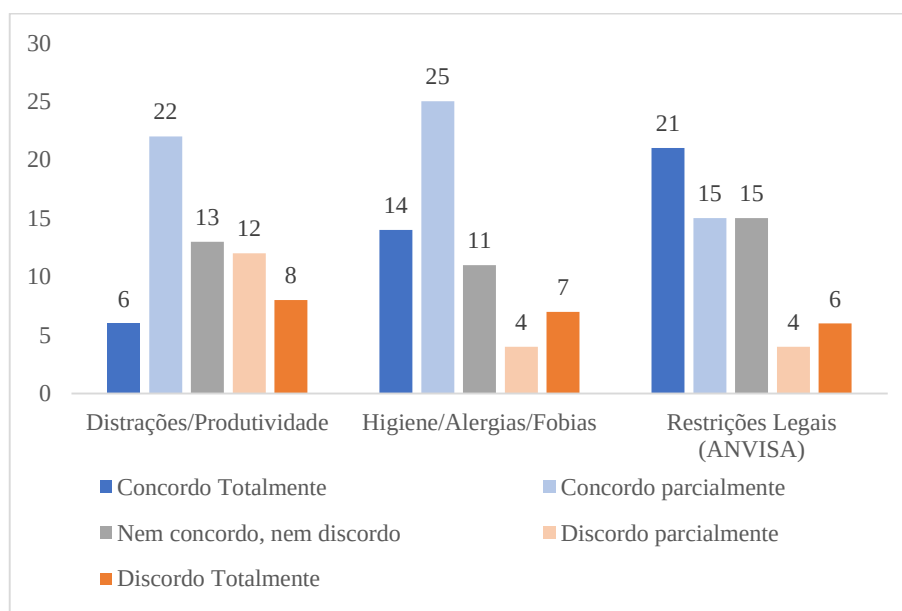
Por outro lado, nota-se uma postura de maior neutralidade ao se avaliar o impacto das práticas *pet-friendly* especificamente sobre a atratividade e retenção de talentos (Employer Branding), indicador em que a maior concentração de respostas (44,26%) se fixou na opção neutra ("nem concordo, nem discordo"). Esse dado sugere que, para este grupo de futuros

administradores, a capacidade de retenção de profissionais no mercado ainda parece ser percebida como dependente de fatores estruturais tradicionais de remuneração, benefícios e plano de carreira.

#### 4.4 DESAFIOS PRÁTICOS DE IMPLEMENTAÇÃO: GESTÃO DE PRODUTIVIDADE, BEM-ESTAR COLETIVO E AMBIENTE REGULATÓRIO

Paralelamente às percepções de ordem afetiva e psicossocial, a investigação aponta para a manifestação de um forte rigor técnico e pragmatismo por parte dos acadêmicos ao avaliarem as barreiras práticas e operacionais inerentes à implementação desse modelo. A afirmativa de que as restrições regulatórias e higiênico-sanitárias, aliadas a limitações físicas de infraestrutura, inviabilizam a estratégia na maior parte das organizações obteve concordância total de 34,43% e parcial de 24,59%, conforme dados unificados no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Percepção dos acadêmicos sobre desafios e barreiras operacionais**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

Este posicionamento indica uma clara atenção por parte das futuras lideranças quanto à complexidade das normativas que regem o mercado, com destaque para as exigências higiênico-sanitárias impostas pela Resolução RDC nº 216/2004 da ANVISA, cujas restrições

de trânsito de animais em áreas de manipulação de alimentos e insumos sensíveis exigem reformas arquitetônicas e protocolos rígidos que podem onerar os custos operacionais das empresas.

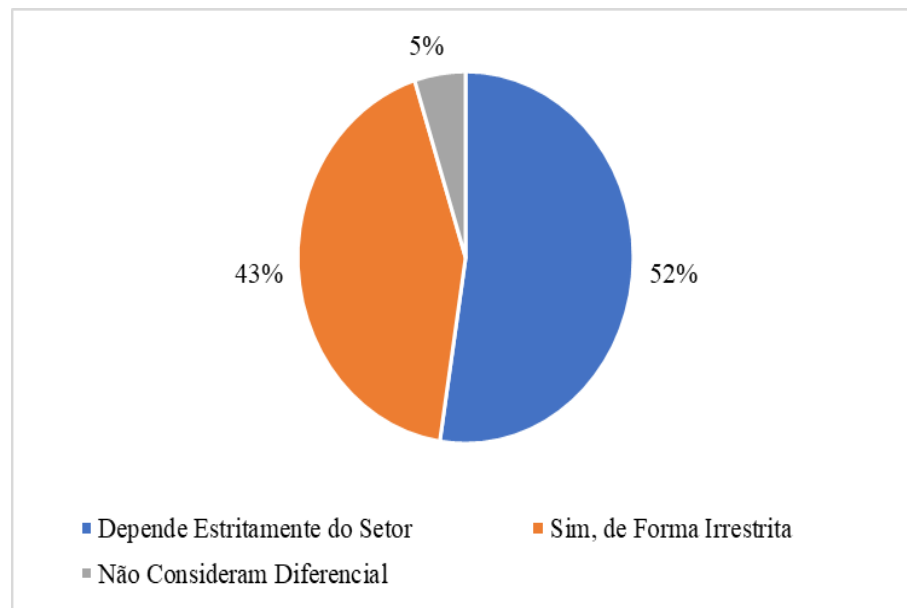
Adicionalmente, os riscos associados à higiene geral, alergias de colaboradores ou fobias foram percebidos como obstáculos severos por 63,93% dos investigados (22,95% de concordância total e 40,98% de concordância parcial). Essa apreensão parece encontrar sustentação teórica nas análises de Gardner (2024), que aponta para o paradoxo de que a inserção dos pets, caso não seja precedida de um diagnóstico do perfil da equipe, pode gerar ambientes de desconforto e exclusão para indivíduos acometidos por condições respiratórias crônicas ou cinofobia, demandando do administrador habilidades complexas de mediação de conflitos interpessoais e de governança coletiva, conforme preconizado por Robbins (2005).

No que tange aos eventuais impactos sobre o rendimento profissional, as respostas distribuíram-se de forma mais difusa, sem um consenso evidente: 36,07% concordaram parcialmente que a presença de animais poderia gerar distrações e queda de produtividade, ao passo que 19,67% discordaram parcialmente e 13,11% discordaram totalmente de tal hipótese.

Essa distribuição de dados sugere que a perda de foco não é percebida como um fator inerente ou automático da convivência com animais, mas como uma variável condicional, intimamente associada ao nível de adestramento dos pets, à clareza das regras de governança interna instituídas e ao papel fiscalizador da liderança para evitar desvios disciplinares, aproximando-se das discussões de Marras (2019) sobre administração do comportamento organizacional.

#### 4.5 PREDISPOSIÇÃO E INTENÇÃO DE ADOÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO DE PESSOAS CONTEMPORÂNEA

No fechamento do bloco descritivo, os participantes projetaram suas visões profissionais como tomadores de decisão no mercado. Ao avaliarem o conceito *pet-friendly* sob a ótica de sua relevância como diferencial estratégico contemporâneo para atração de profissionais, as opiniões distribuíram-se em três direcionamentos apresentados no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Posicionamento dos acadêmicos sobre o conceito como diferencial estratégico**

Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

A maior parcela da amostra (52,5%) demonstrou uma inclinação condicional, apontando que a eficiência estratégica da prática depende estritamente do setor de atuação da empresa. Em contrapartida, 42,6% expressaram uma concordância aberta e afirmativa ao modelo, enquanto apenas 4,9% indicaram desconsiderar a abordagem como um diferencial estratégico competitivo

Essa postura prudente reflete-se na propensão do grupo para a adoção prática de tais políticas sob suas próprias gestões, alcançando uma média ponderada de 3,61 em uma escala de 1 a 5. Esse indicador moderado sugere que, embora a nova geração de gestores demonstre receptividade a propostas inovadoras de humanização do trabalho, há uma recusa em relação à adoção dessas tendências por modismo ou imitação simples de práticas corporativas globais.

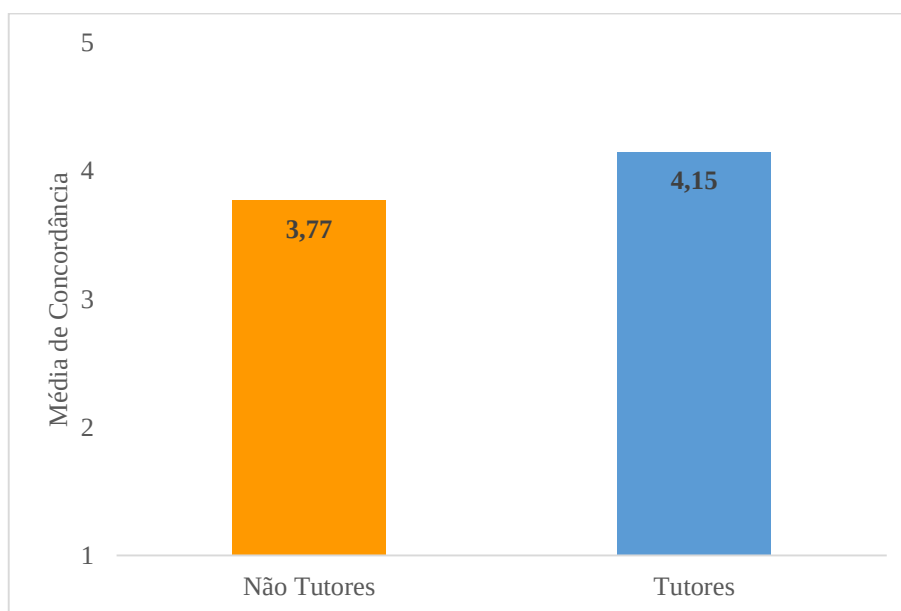
Deduz-se que o apoio a essas estratégias é condicionado por análises rigorosas de viabilidade técnica, demonstrando um alinhamento ao modelo de competências gerenciais discutido por Dutra (2017), sob o qual a tomada de decisão deve integrar a sensibilidade humana aos critérios de eficiência, governança e conformidade regulatória.

#### 4.6 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NA PERCEPÇÃO RELACIONAL: O IMPACTO DA TUTORIA DE PETS E VARIÁVEIS DE GÊNERO

Para aprofundar a compreensão das percepções declaradas, aplicou-se a estatística inferencial por meio do teste de Mann-Whitney, buscando identificar potenciais diferenças de opiniões a partir da posse de animais de estimação. O tratamento dos dados indica que o fato de o estudante ser tutor de um pet atua como elemento diferenciador na intensidade de seu vínculo afetivo geral com os animais ( $p$ -valor = 0,0523), apresentando médias superiores para o grupo de tutores (Média = 4,44) em relação aos não tutores (Média = 3,85).

De maneira relevante para o campo de Recursos Humanos, constatou-se também que a posse de animais parece influenciar a percepção acerca da capacidade de integração e socialização das equipes ( $p$ -valor = 0,0863). Conforme ilustrado no Gráfico 5, os discentes que possuem pets apontam esse ganho relacional de forma mais intensa (Média = 4,15) do que aqueles que não mantêm animais em suas residências (Média = 3,77).

**Gráfico 5 – Melhora na integração da equipe: não tutores versus tutores**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

Adicionalmente, os dados indicam um achado relevante para a gestão de pessoas: participantes que declararam não possuir animais de estimação em suas residências indicaram

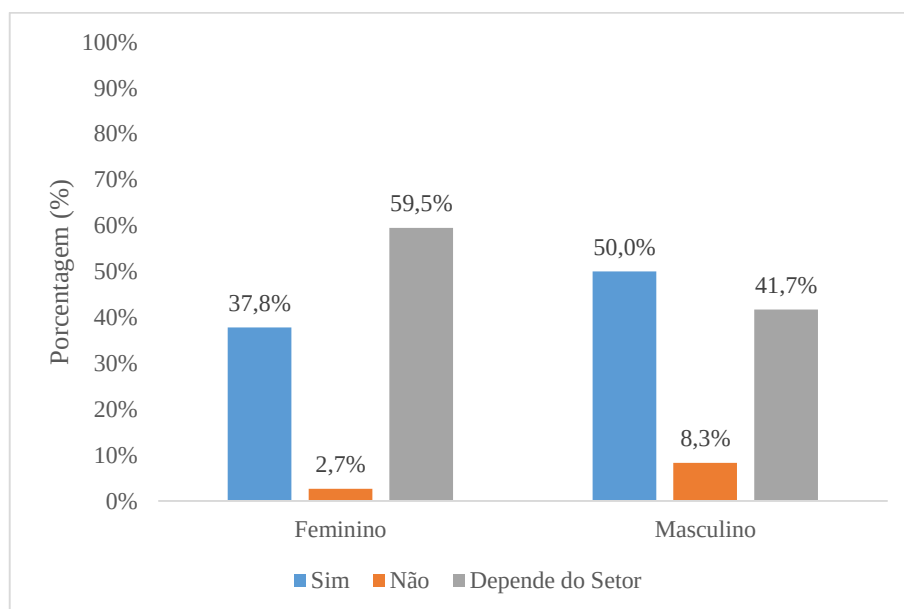


forte vínculo e proximidade com pets em geral (notas 4 e 5 na escala). Esse resultado sugere que o suporte às práticas *pet-friendly* e a sensibilidade à biofilia corporativa não se limitam aos tutores de animais. Sob a ótica gerencial, isso indica que os benefícios psicossociais dessa estratégia podem alcançar também os colaboradores não tutores que possuam empatia e apreciação pelos animais, ampliando a eficácia e o alcance das políticas de bem-estar na organização.

Essa variação sugere que a vivência doméstica com o pet tende a projetar expectativas positivas sobre o ambiente de trabalho, fazendo com que o estudante perceba o animal como um facilitador natural de interações sociais e um catalisador de empatia interpessoal, o que encontra eco nas discussões teóricas de Wenger (1998) sobre o desenvolvimento de comunidades laborais integradas e colaborativas.

Com o intuito de complementar as análises intergrupos de percepção estratégica, o Gráfico 6 traz o cruzamento das variáveis dividindo a amostra por gênero.

**Gráfico 6 – Análise cruzada por gênero**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

Os dados apresentados sugerem indicadores comportamentais interessantes. No grupo feminino, a visão condicional mostrou-se majoritária, visto que 59,5% das respondentes apontaram que a eficácia estratégica depende estritamente do setor da organização, enquanto

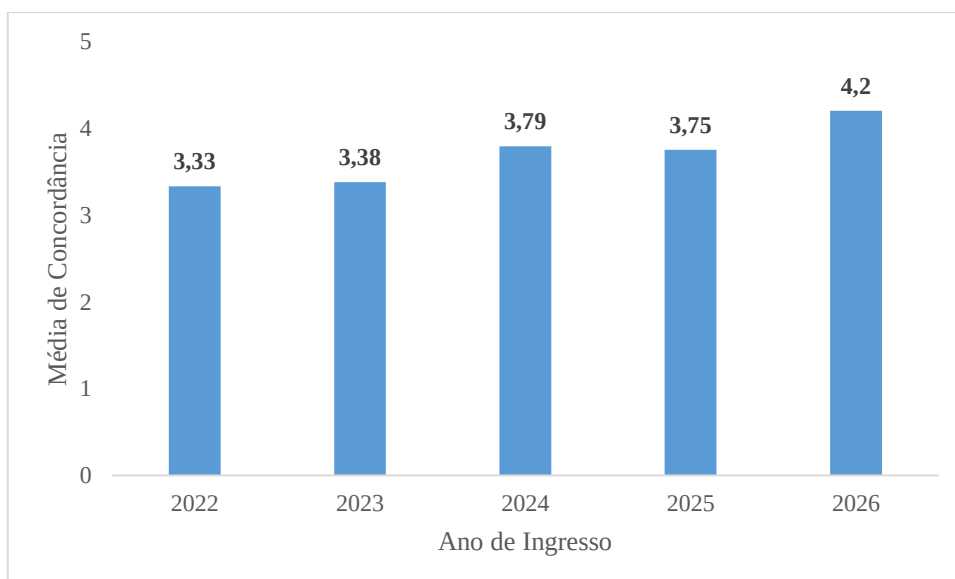
37,8% responderam de forma direta e aberta à ideia. No público masculino, metade dos participantes (50,0%) validou o conceito como um diferencial estratégico e 41,7% posicionaram-se de maneira condicional.

Embora ambos os grupos demonstrem baixos índices de negação absoluta à eficácia da política (2,7% nas mulheres e 8,3% nos homens), a distribuição de frequências sugere que o público feminino da pesquisa tendeu a demonstrar uma cautela analítica ligeiramente superior quanto aos fatores práticos de viabilidade no mercado, ao passo que os respondentes do gênero masculino indicaram maior aderência à percepção estratégica da tendência de forma irrestrita.

#### 4.7 O IMPACTO GERACIONAL E O AMADURECIMENTO ACADÊMICO NA AVALIAÇÃO DE RISCOS REGULATÓRIOS

O tratamento estatístico dos dados por meio do cruzamento com o ano de ingresso sugere variações dignas de nota ( $p\text{-valor} = 0,0512$ ), conforme detalhado no Gráfico 7. Verifica-se que os discentes ingressantes no ano de 2026 apontam os maiores níveis de concordância em relação às barreiras impostas pela ANVISA e à falta de infraestrutura física adequada (Média = 4,20), seguidos de perto pelos estudantes com ingresso em 2024 ou anos anteriores (Média = 3,79). Em contrapartida, as turmas intermediárias de 2022 indicaram menor preocupação com esses entraves logísticos (Média = 3,33).

**Gráfico 7 – Percepção de barreiras da ANVISA por ano de ingresso (2022 a 2026)**

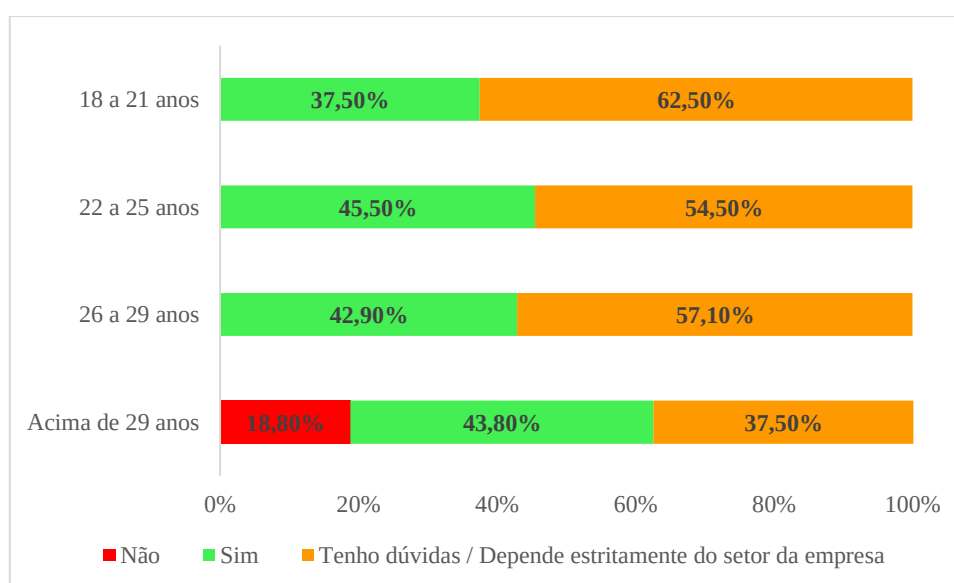


Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

Essa oscilação, analisada via teste de Kruskal-Wallis, sugere que o amadurecimento acadêmico ao longo do curso de Administração molda a perspectiva analítica dos estudantes. Ao entrarem em contato com disciplinas voltadas ao planejamento estratégico, direito empresarial e governança interna, os discentes concluintes parecem desenvolver um pragmatismo profissional alinhado ao modelo de competências proposto por Dutra (2017), passando a avaliar as exigências da Resolução RDC nº 216/2004 não como obstáculos genérico, mas como variáveis de risco regulatório e de custos operacionais a serem gerenciadas de forma técnica no mercado corporativo.

Nessa mesma esteira analítica, o cruzamento do posicionamento estratégico em relação às faixas etárias dos respondentes aponta para indícios de comportamentos e perspectivas diferenciadas entre as faixas geracionais, conforme esquematizado no Gráfico 8.

**Gráfico 8 – Análise cruzada: percepção estratégica do conceito *pet-friendly* por faixa etária**



Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

Os dados integrados sugerem que a rejeição absoluta à ideia estratégica – ou seja, o posicionamento negativo apontando que o modelo não constitui um diferencial competitivo – concentrou-se estritamente no subgrupo com idade acima de 29 anos, correspondendo a 18,8% dessa faixa etária específica. Nos grupos compostos por respondentes mais jovens, de 18 a 21 anos e de 22 a 25 anos, o índice de respostas negativas na amostra foi nulo, dividindo-se as

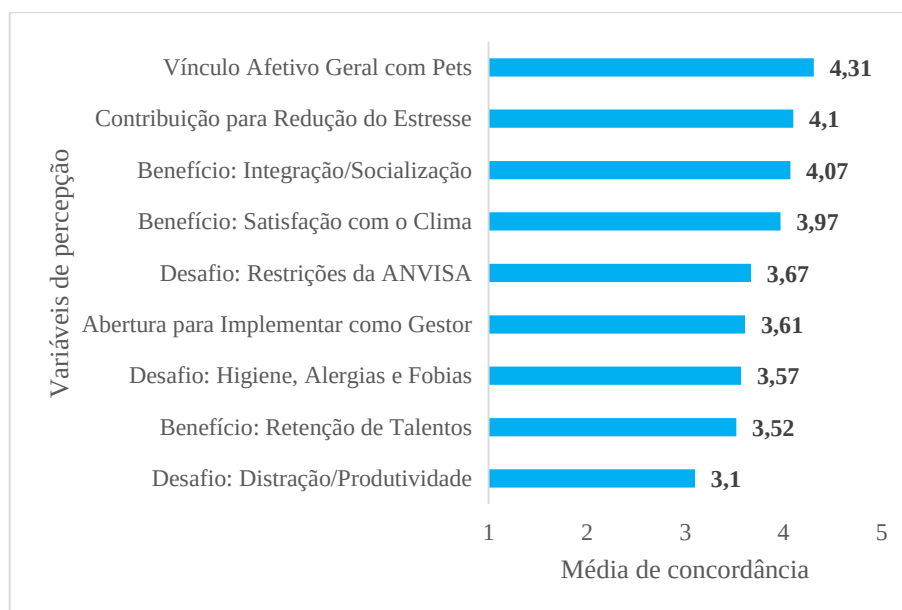
opiniões de maneira equilibrada entre a aprovação estratégica irrestrita ou a consideração condicional do setor econômico da organização.

Essa tendência de aceitação manifestada pelas faixas mais jovens da amostra sugere alinhamento com os estudos geracionais aplicados a Recursos Humanos, a exemplo de Wood (2020) e Tulgan (2016), que discutem as transições de expectativas profissionais da Geração Z. Esses autores apontam que profissionais em início de carreira tendem a demonstrar maior receptividade a inovações corporativas que promovam a saúde mental, o equilíbrio psicossocial e a qualidade de vida no trabalho (QVT).

Dessa forma, os dados indicam que, embora ajam com a prudência estimulada pela formação em Administração na UFGD, os universitários mais jovens tendem a enxergar as políticas *pet-friendly* como ferramentas viáveis para a estruturação de ambientes organizacionais alinhados a valores de humanização e suporte social.

#### 4.8 MAPEAMENTO GERAL DE PERCEPÇÕES: ANÁLISE DE TENDÊNCIA CENTRAL E DISPERSÃO DAS VARIÁVEIS

Como fechamento analítico do capítulo, em consonância com as metas descritivas propostas, consolidou-se o comportamento das variáveis sob a perspectiva das medidas de tendência central e de dispersão, aplicadas sobre a totalidade das asserções em escala Likert e lineares de 1 a 5. A ordenação decrescente das médias das variáveis de percepção encontra-se sistematizada visualmente no Gráfico 9, oferecendo um panorama gerencial claro, por meio de um mapeamento de barras, de como os indicadores se distribuíram e se posicionaram na pesquisa.

**Gráfico 9 – Mapeamento geral de percepção: médias e desvio-padrão por assertiva**

Fonte: Elaborado pelo autor segundo dados da pesquisa (2026)

A análise do comportamento dos dados expressos no Gráfico 9 sugere um cenário revelador para a reflexão sobre os rumos da Gestão de Pessoas moderna. Observa-se que os maiores índices médios se concentram na intensidade do vínculo afetivo geral com animais (4,31) e na percepção de que a presença dos pets contribui para a redução de estresse e para a promoção do bem-estar ocupacional (4,10), seguida pela identificação de melhorias na integração social das equipes (4,07). Esses dados sugerem que os participantes validam as premissas fisiológicas e psicológicas do contato animal discutidas na teoria da biofilia corporativa, projetando os pets como catalisadores de um clima organizacional mais harmônico e integrativo.

Por outro lado, as notas médias atribuídas aos gargalos operacionais indicam o peso do pragmatismo gerencial do grupo, com médias expressivas registradas para as restrições da ANVISA e carência de infraestrutura (3,67) e para os problemas relacionados à higiene e fobias de terceiros (3,57). É interessante notar que o menor nível médio de concordância está associado à hipótese de que a presença de animais causaria distrações ou queda de produtividade individual (3,10).

Isso sugere que a preocupação dos futuros administradores não se centra na conduta do animal em si, mas sim nas barreiras regulatórias, físicas e de saúde coletiva presentes no ambiente compartilhado. Esse equilíbrio harmônico entre o desejo pelo benefício psicossocial

e o reconhecimento das limitações reais do ambiente organizacional aproxima as visões analisadas do modelo de Gestão Situacional de Robbins (2005), sugerindo que as estratégias *pet-friendly* podem ser compreendidas como ferramentas promissoras para a qualidade de vida, contanto que sua implantação seja balizada por regras de conformidade legal e governança operacional rígida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se a analisar a percepção dos estudantes do curso de Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) sobre os benefícios, os desafios e a futura adoção de estratégias *pet-friendly* no ambiente de trabalho. A partir dos dados empiricamente coletados junto à amostra de 61 participantes, foi possível mapear as diferentes visões que cercam o tema, cumprindo as metas delineadas nos objetivos específicos desta investigação. Os resultados indicam um cenário de transição cultural nas organizações, onde as demandas por qualidade de vida parecem tencionar as estruturas tradicionais de gestão.

No que tange ao perfil sociodemográfico e cultural da amostra, os indicadores demonstram uma expressiva proximidade prática e afetiva dos universitários com os animais de estimação, dado que a grande maioria declarou possuir pets em suas residências. Esse alto índice de convivência familiar parece atuar como um pano de fundo relevante para a interpretação do tema, sugerindo que os respondentes tendem a avaliar o fenômeno não apenas como uma teoria abstrata, mas a partir de suas próprias vivências diárias. Esse enraizamento cultural reforça a hipótese de que o vínculo com os animais é uma variável presente na identidade do público acadêmico investigado.

A análise das dimensões psicossociais aponta para uma tendência de validação das propostas de bem-estar associadas à biofilia corporativa. A percepção predecessora entre os estudantes sugere que a inserção monitorada de animais nos escritórios apresenta potencial para mitigar as tensões diárias da jornada de trabalho e favorecer o clima organizacional. Adicionalmente, o animal surge nos relatos como um possível facilitador das relações interpessoais, capaz de suavizar barreiras de comunicação interna e estreitar laços sociais entre os membros das equipes, embora os reflexos sobre a atração e a retenção de talentos de longo prazo ainda gerem visões de neutralidade.

Inversamente, o diferencial analítico evidenciado pela pesquisa reside na postura ponderada e técnica que os futuros administradores demonstraram diante da viabilidade operacional dessas políticas. Distanciando-se de uma visão puramente afetiva, os acadêmicos manifestaram preocupação com os entraves logísticos e normativos do mercado, com ênfase nas restrições higiênico-sanitárias da Resolução RDC nº 216/2004 da ANVISA. As limitações de infraestrutura física e a necessidade de mediar conflitos decorrentes de restrições médicas

ou psicológicas de terceiros, como alergias e fobias, foram identificadas como barreiras de complexa resolução gerencial.

Sob a perspectiva da estatística inferencial, os cruzamentos de dados revelaram que certas características individuais exercem influência na intensidade das opiniões. Os discentes que exercem o papel de tutores de pets tendem a perceber os benefícios de integração relacional de forma mais acentuada do que os não tutores, indicando que a experiência pessoal projeta expectativas favoráveis sobre o ambiente corporativo. Do mesmo modo, variações nos recortes de gênero, faixa etária e ano de ingresso sugerem que o avanço na graduação e a maturidade cronológica parecem refinar o pragmatismo dos estudantes, tornando-os mais atentos aos riscos jurídicos e financeiros.

Diante do exposto, as intenções gerenciais futuras captadas apontam para uma postura prudente e condicional por parte das novas lideranças. A maior parcela da amostra evitou posicionamentos generalistas, sinalizando que a eficácia e a recomendação do conceito *pet-friendly* dependem diretamente do setor econômico da empresa, da cultura interna e da realização de investimentos estruturais prévios. Assim, o apoio à flexibilização dos espaços de trabalho manifesta-se de forma moderada, revelando que os futuros gestores tendem a subordinar a busca por inovação e humanização aos critérios de conformidade legal e viabilidade mercadológica.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Este estudo apresenta limitações metodológicas importantes que devem ser observadas na interpretação dos resultados empíricos delineados. A principal restrição reside na adoção de uma estratégia de amostragem não probabilística por conveniência, focada exclusivamente em discentes do curso de Administração de uma única instituição pública de ensino superior. Por essa razão, os dados captados não comportam generalizações estatísticas lineares para outros âmbitos acadêmicos ou para a totalidade do mercado de trabalho regional, configurando um diagnóstico focado no grupo pesquisado. Ademais, a investigação limitou-se a analisar percepções teóricas e projeções conceituais de cenários, sem o acompanhamento concomitante de indicadores práticos de organizações locais que já vivenciem a aplicação dessas rotinas gerenciais.



Para os próximos estudos na área de Comportamento Organizacional, recomenda-se realizar pesquisas de campo e estudos de caso focados diretamente no comércio e no setor de serviços de Dourados-MS. Os trabalhadores desses setores lidam diretamente com o público e com rotinas práticas, o que pode trazer uma visão muito mais real sobre a convivência com animais no ambiente de trabalho. Outro ponto importante para pesquisar é a presença informal de pets nas empresas (os chamados "office pets"). Muitas empresas locais convivem diariamente com animais, mas não se divulgam como "*pet-friendly*" e não possuem regras ou políticas de Recursos Humanos estruturadas para isso. Entender como essa dinâmica informal funciona na prática é um ótimo caminho para pesquisas em administração.

Por fim, sugere-se o uso de entrevistas em profundidade com profissionais da psicologia organizacional e estudos de longo prazo. Isso ajudaria a entender como o modelo funciona em diferentes estruturas de empresas, além de medir o impacto real dessas práticas na atratividade da empresa (Employer Branding), na produtividade das equipes e na redução da rotatividade de funcionários (turnover).

## 6 REFERÊNCIAS

- ALVES, M. R. **Novos arranjos no ambiente corporativo**: práticas emergentes de gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- BARKER, R. T. et al. Preliminary investigation of employee's dog presence on positive and negative affect, job satisfaction, and organizational stress. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 5, n. 1, p. 15-30, 2012.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Brasília, DF: ANVISA, 2004. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- BRITO, L. S.; GOMES, F. C. Mudanças nas expectativas afetivas dos colaboradores e a flexibilização do ambiente laboral. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 345-362, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CUNHA, T. V. **O impacto biológico da interação humano-animal no estresse ocupacional**: uma análise de indicadores de cortisol. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ESPERANÇA, Juliana Teresa Belo do Carmo. **Empresas Pet-friendly**: efeitos na percepção de responsabilidade social e comprometimento organizacional. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Faro, 2018.
- GARDNER, D. H. Pets in the workplace: a scoping review. **New Zealand Veterinary Journal**, v. 72, n. 6, p. 307-316, ago. 2024.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.
- KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

- KELLERT, Stephen R.; CALABRESE, Edward F. **The practice of biophilic design**. London: Terrapin Bright Green, 2015.
- LAWLER, E. E. **The ultimate advantage**: creating the high-involvement organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- MCHUGH, S. **The modern pet-family**: human-animal bonds in contemporary urban societies. New York: Palgrave Macmillan, 2021.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANDERS, M. S.; MCCORMICK, E. J. **Human factors in engineering and design**. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 1993.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.
- SELYE, Hans. **The stress of life**. New York: McGraw-Hill, 1956.
- SILVEIRA, Nise da. **Gatos, a emoção de lidar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Léo Christiano Editorial, 1998.
- SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAMAYO, Álvaro (org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TORO, F. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel, 2001.
- TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy**: how to manage the millennials and generation Z. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- ULRICH, Dave. **Human resource champions**. Boston: Harvard Business School Press, 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WILKIE, C. L. et al. Can dogs reduce stress in the classroom and office? An empirical evaluation of human-animal interaction benefits. **Journal of Behavioral Studies**, v. 33, n. 4, p. 411-428, 2016.

WILKIE, J. **Animals in the workplace**: physiological indicators of cortisol and employee stress mitigation. Chicago: University of Chicago Press, 2020.

WOOD, J. **Managing young professionals**: workplace expectations of Gen Z. London: Kogan Page, 2020.

## **APÊNDICE A – Termo de esclarecimento e consentimento livre e esclarecido**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Estratégia Pet Friendly como Diferencial na Gestão de Pessoas e Bem-Estar no Ambiente de Trabalho: Análise da Percepção de Estudantes de Administração", vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito essencial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este estudo busca analisar as percepções de acadêmicos de Administração sobre a presença de animais no ambiente laboral, verificando a predisposição desses futuros gestores quanto à adoção de estratégias pet friendly nas organizações.

Por tratar-se de uma pesquisa de caráter estritamente quantitativo, com coleta de dados realizada de forma remota e automatizada — sem contato direto entre o pesquisador e o respondente no momento da entrega ou recolhimento dos formulários —, e visando o anonimato absoluto, o projeto segue os ritos acadêmicos estabelecidos para trabalhos de graduação com baixo risco.

Sua participação é totalmente voluntária. Você tem a liberdade de não responder a qualquer pergunta ou interromper o preenchimento a qualquer momento, sem que isso gere qualquer prejuízo, sanção ou ônus. Em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), informamos que os dados coletados serão tratados de forma estritamente confidencial e anônima. Os resultados serão apresentados exclusivamente de forma agregada (estatística), impossibilitando a identificação individual de qualquer participante.

A pesquisa apresenta riscos mínimos, limitados ao tempo dedicado ao preenchimento. As contribuições deste estudo são significativas, pois visam fornecer um diagnóstico real sobre como os futuros tomadores de decisão das áreas de negócios enxergam a viabilidade e os impactos dessa prática no bem-estar organizacional e na atratividade de talentos.

Ao prosseguir e enviar suas respostas, você declara estar ciente dos termos acima e consente com a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

Responsável pela pesquisa: Acadêmico Gabriel Marangon da Silva

Contato: [Gabrielmarangon7@gmail.com](mailto:Gabrielmarangon7@gmail.com)

Orientador(a): Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Contato: [narcisogomes@ufgd.edu.br](mailto:narcisogomes@ufgd.edu.br)

Se você concorda em participar do estudo e responder o questionário clique em “avançar”

## APÊNDICE B – Questionário

### **Bloco 1: Perfil sociodemográfico e vínculo com animais**

Objetivo: Mapear o perfil dos estudantes participantes e o nível de convivência/vínculo afetivo com animais de estimação.

1. Gênero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não informar

2. Faixa etária:

- ☐ de 18 a 21 anos
- ☐ de 22 a 25 anos
- ☐ de 26 a 29 anos
- ☐ acima de 29 anos

3. Estado Civil:

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a) / União Estável
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Outro

4. Ano de ingresso no curso de Administração da UFGD:

- ☐ 2026
- ☐ 2025
- ☐ 2024
- ☐ 2023
- ☐ 2022 ou antes

5. Em qual semestre do curso de Administração você está matriculado atualmente?

☐ 1º ao 4º semestre

☐ 5º ao 8º semestre

6. Você possui algum animal de estimação (pet) atualmente?

☐ Sim, gato(s).

☐ Sim, cachorro(s).

☐ Sim, gato(s) e cachorro(s).

☐ Sim, outros tipos de pets.

☐ Não possuo animais de estimação.

7. Como você avalia o seu nível de vínculo afetivo/proximidade com animais de estimação em geral? (Escala de 1 a 5, onde 1 indica Muito Baixo e 5 indica Muito Alto)

☐ 1 — Muito baixo / Nenhum vínculo

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 — Muito alto / Forte vínculo

## **Bloco 2: Benefícios percebidos e clima organizacional**

Objetivo: Verificar a percepção sobre a influência das práticas *pet-friendly* na redução do estresse, valorização, integração e bem-estar no ambiente laboral.

8. Em sua opinião, a presença de animais monitorados no ambiente de trabalho pode contribuir para a redução do estresse e melhoria do bem-estar dos colaboradores? (Escala de 1 a 5, onde 1 indica Não contribui em nada e 5 indica Contribui totalmente)

☐ 1 — Não contribui em nada

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5 — Contribui totalmente

9. Quanto você concorda com as seguintes afirmações sobre os BENEFÍCIOS de um ambiente Pet Friendly?

| <b>Afirmação</b>                                              | <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo<br/>parcialmente</b> | <b>Nem<br/>concordo,<br/>nem<br/>discordo</b> | <b>Concordo<br/>parcialmente</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Melhora a integração e a socialização entre a equipe.         | ( )                            | ( )                              | ( )                                           | ( )                              | ( )                            |
| Funciona como um fator de valorização e retenção de talentos. | ( )                            | ( )                              | ( )                                           | ( )                              | ( )                            |
| Aumenta a satisfação geral com o clima organizacional.        | ( )                            | ( )                              | ( )                                           | ( )                              | ( )                            |

### **Bloco 3: Desafios e viabilidade operacional**

Objetivo: Analisar a percepção dos estudantes acerca das barreiras, distrações, higiene, infraestrutura e restrições regulatórias relacionadas à adoção de práticas pet friendly.

10. Quanto você concorda com as seguintes afirmações sobre os DESAFIOS e limitações para a implantação dessa estratégia?



| <b>Afirmação</b>                                                                                                                          | <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo<br/>parcialmente</b> | <b>Nem<br/>concordo,<br/>nem<br/>discordo</b> | <b>Concordo<br/>parcialmente</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| A presença de pets<br>pode causar<br>distrações<br>frequentes e queda<br>de produtividade.                                                | ( )                            | ( )                              | ( )                                           | ( )                              | ( )                            |
| Questões de<br>higiene, alergias<br>ou fobias de<br>colaboradores são<br>barreiras críticas.                                              | ( )                            | ( )                              | ( )                                           | ( )                              | ( )                            |
| Restrições<br>legais/sanitárias<br>(como ANVISA)<br>e falta de<br>infraestrutura<br>inviabilizam a<br>prática na maioria<br>das empresas. | ( )                            | ( )                              | ( )                                           | ( )                              | ( )                            |

#### **Bloco 4: Predisposição e intenção gerencial futura**

Objetivo: Mensurar a abertura e a predisposição dos futuros gestores em adotar e viabilizar estratégias inovadoras de diferenciação em suas gestões.

11. Pensando na sua futura atuação profissional como gestor(a), qual é a sua abertura para implementar políticas Pet Friendly nas organizações onde você deliberar ou liderar? (Escala de 1 a 5, onde 1 indica Nenhuma abertura e 5 indica Total abertura)

- ( ) 1 — Nenhuma abertura / Não implementaria
- ( ) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- ( ) 5 — Total abertura / Com certeza implementaria

12. Você considera que o conceito Pet Friendly deve ser visto pela Gestão de Pessoas moderna como um diferencial competitivo estratégico para atrair profissionais?

☐ Sim

☐ Não

☐ Tenho dúvidas / Depende estritamente do setor da empresa

**APÊNDICE C – Quadro de Consolidação dos dados quantitativos e estatística descritiva da pesquisa**

| <b>Variável de Percepção do Formulário (Escala de 1 a 5)</b>                                                                                                    | <b>Discordo Totalmente (1)</b> | <b>Discordo Parcialmente (2)</b> | <b>Nem concordo, nem discordo (3)</b> | <b>Concordo parcialmente (4)</b> | <b>Concordo Totalmente (5)</b> | <b>Total (n)</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio-Padrão</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------|----------------------|
| Como você avalia o seu nível de vínculo afetivo/proximidade com animais de estimação em geral?                                                                  | 1                              | 1                                | 8                                     | 19                               | 32                             | 61               | 4,31         | 0,89                 |
| Em sua opinião, a presença de animais monitorados no ambiente de trabalho pode contribuir para a redução do estresse e melhoria do bem-estar dos colaboradores? | 0                              | 3                                | 16                                    | 14                               | 28                             | 61               | 4,10         | 0,96                 |

| <b>Variável de Percepção do Formulário (Escala de 1 a 5)</b>                                    | <b>Discordo Totalmente (1)</b> | <b>Discordo Parcialmente (2)</b> | <b>Nem concordo, nem discordo (3)</b> | <b>Concordo parcialmente (4)</b> | <b>Concordo Totalmente (5)</b> | <b>Total (n)</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio-Padrão</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------|----------------------|
| BENEFÍCIO<br>S: [Melhora a integração e a socialização entre a equipe.]                         | 1                              | 1                                | 13                                    | 24                               | 22                             | <b>61</b>        | 4,07         | 0,89                 |
| BENEFÍCIO<br>S: [Funciona como um fator de valorização e retenção de talentos.]                 | 2                              | 5                                | 27                                    | 13                               | 14                             | <b>61</b>        | 3,52         | 1,04                 |
| BENEFÍCIO<br>S: [Aumenta a satisfação geral com o clima organizacional.]                        | 3                              | 1                                | 16                                    | 16                               | 25                             | <b>61</b>        | 3,97         | 1,09                 |
| DESAFIOS:<br>[A presença de pets pode causar distrações frequentes e queda de produtividade e.] | 8                              | 12                               | 13                                    | 22                               | 6                              | <b>61</b>        | 3,10         | 1,22                 |

| <b>Variável de Percepção do Formulário (Escala de 1 a 5)</b>                                                                        | <b>Discordo Totalmente (1)</b> | <b>Discordo Parcialmente (2)</b> | <b>Nem concordo, nem discordo (3)</b> | <b>Concordo parcialmente (4)</b> | <b>Concordo Totalmente (5)</b> | <b>Total (n)</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio-Padrão</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------|----------------------|
| DESAFIOS:<br>[Questões de higiene, alergias ou fobias de colaboradores são barreiras críticas.]                                     | 7                              | 4                                | 11                                    | 25                               | 14                             | <b>61</b>        | 3,57         | 1,24                 |
| DESAFIOS:<br>[Restrições legais/sanitárias (como ANVISA) e falta de infraestrutura inviabilizam a prática na maioria das empresas.] | 6                              | 4                                | 15                                    | 15                               | 21                             | <b>61</b>        | 3,67         | 1,29                 |
| Pensando na sua futura atuação profissional como gestor(a), qual é a sua abertura para implementar políticas Pet Friendly nas       | 3                              | 4                                | 22                                    | 17                               | 15                             | <b>61</b>        | 3,61         | 1,08                 |

| <b>Variável de<br/>Percepção<br/>do<br/>Formulário<br/>(Escala de 1<br/>a 5)</b> | <b>Discor<br/>do<br/>Totalm<br/>ente (1)</b> | <b>Discord<br/>o<br/>Parcial<br/>mente<br/>(2)</b> | <b>Nem<br/>conco<br/>rdo,<br/>nem<br/>discor<br/>do (3)</b> | <b>Concord<br/>o<br/>parcial<br/>mente<br/>(4)</b> | <b>Concor<br/>do<br/>Totalm<br/>ente (5)</b> | <b>Tot<br/>al<br/>(n)</b> | <b>Mé<br/>dia</b> | <b>Desv<br/>io-<br/>Pad<br/>rão</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| organizações<br>onde você<br>deliberar ou<br>liderar?                            |                                              |                                                    |                                                             |                                                    |                                              |                           |                   |                                     |