



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

KATHYANA VANESSA DINIZ SANTOS

**DE BAR EM BAR SEM PERDER OS SENTIDOS: (RE)FORMULANDO
ESTRATÉGIAS À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

JOÃO PESSOA-PB
2022

KATHYANA VANESSA DINIZ SANTOS

**DE BAR EM BAR SEM PERDER OS SENTIDOS: (RE)FORMULANDO
ESTRATÉGIAS À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na Linha de Organizações e Sociedade – ênfase em Inovação e Conhecimento, para cumprimento parcial das exigências à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Marcelo de Souza Bispo, Dr.

**JOÃO PESSOA-PB
2022**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237b Santos, Kathyana Vanessa Diniz.

De bar em bar sem perder os sentidos :
(re)formulando estratégias à luz da estética
organizacional / Kathyana Vanessa Diniz Santos. - João
Pessoa, 2022.
261 f. : il.

Orientação: Marcelo de Souza Bispo.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Estratégia organizacional. 2. Estética
organizacional. 3. Estratégia - Prática. 4. Formulação
de estratégias. 5. Bares - Administração. I. Bispo,
Marcelo de Souza. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658(043)

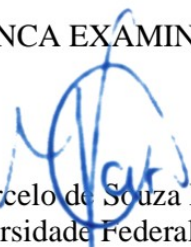
KATHYANA VANESSA DINIZ SANTOS

**DE BAR EM BAR SEM PERDER OS SENTIDOS: (RE)FORMULANDO
ESTRATÉGIAS À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

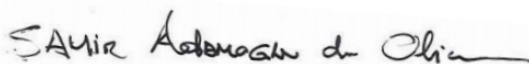
Tese apresentada como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração
no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 15 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba



Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba



Prof. Dra. Letícia Dias Fantinel (Examinadora Externa)
Universidade Federal do Espírito Santo



Prof. Dra. Natália Rese (Examinadora Externa)
Universidade Federal do Paraná



Prof. Dr. Rodrigo Assunção Rosa (Examinador Externo)
Universidade Positivo

“If you are moved by it, you don't need it explained to you. If not, no explanation can make you moved by it”.

(Federico Fellini)

RESUMO

Diversos atores, com variadas experiências e julgamentos, participam do fazer estratégico de uma organização e podem influenciar no direcionamento estratégico empresarial. De fato, o envolvimento estético (engajamento físico, sensorial e pessoal com o mundo e seus artefatos) de diferentes indivíduos afeta crucialmente as práticas organizacionais. Os gestores e pesquisadores, no entanto, vêm negligenciando esse potencial contributivo de diferentes agentes e da estética para a vida e desempenho organizacional. No intuito de tentar remediar essa situação, nesta pesquisa, adotei a noção de Estratégia como Prática e me pautei na abordagem sociomaterial da Estética Organizacional para compreender como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares podem auxiliar à (re)formulação de estratégias empresariais. Minha intenção foi explicitar como o envolvimento estético de diferentes atores (especialmente os não comumente considerados pela gestão estratégica) já influencia no fazer estratégico das organizações e discutir como isso pode ser melhor utilizado pela gestão. Assim, finalizo o trabalho (1) propondo uma perspectiva (*Aesthetragizing*) para pensar mais amplamente sobre a relação entre estética, o fazer estratégico, a (re)formulação de estratégias e o desempenho organizacional e (2) discutindo uma possibilidade de abordagem para que os gestores possam incorporar essa perspectiva de entrelaçamento entre estética e estratégia (*Aesthetragizing*) em seus contextos de atuação.

Palavras-chave: Estética Organizacional; Estratégia como Prática; Formulação de estratégias; Bares.

ABSTRACT

Several actors, with varied experiences and judgments, participate in the strategic action of an organization and can influence the business strategic direction. In fact, the aesthetic involvement (physical, sensory and personal engagement with the world and its artifacts) of different individuals crucially affects organizational practices. Managers and researchers, however, have neglected this contributory potential of different agents and aesthetics to organizational life and performance. In order to remedy this situation, in this research I adopted the notion of Strategy as Practice and the sociomaterial approach of Organizational Aesthetics to understand how the sensory experiences and aesthetic judgments of different actors (like customers, frontline workers) present in Bars operations can help with the (re)formulation of business strategies. My intention was to explain how the aesthetic involvement of different actors (not commonly considered by Strategic Management) already influence the strategic action of organizations and discuss how this can be better used by management. Thus, I conclude the work by (1) proposing a perspective (Aesthetragizing) to think more broadly about the relationship between aesthetics, strategizing, (re)formulation of strategies and organizational performance; and (2) discussing a possible approach so that managers can incorporate this perspective of interweaving between aesthetics and strategy (Aesthetragizing) in their work contexts.

Keywords: Organizational Aesthetics; Strategy as Practice; Formulation of strategies; Bars.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Justificativas para realização da pesquisa	20
Figura 2 - Títulos das seções de inspiração empírica, agradecimentos e dos cinco capítulos centrais da tese	23
Figura 3 - Estrutura geral da tese.....	24
Figura 4 - Dilemas centrais da Estratégia Aberta	34
Figura 5 - Principais tópicos discutidos na Fundamentação Teórica	40
Figura 6 - Relação geral entre práticas, experiências, juízos e estratégia	49
Figura 7 - Práticas que constituem as operações cotidianas de Bares	55
Figura 8 - Chama Garçom Eletrônico (Bar 4)	56
Figura 9 - QR code de acesso ao cardápio digital e painel com opções de cervejas (Bar 1)	60
Figura 10 - Estetização do espaço (Bar principal)	62
Figura 11 - Panfleto (brigadeiro de maconha).....	65
Figura 12 - Estação de recarga de celular	66
Figura 13 - Registro do momento (selfie).....	66
Figura 14 - Flor em folha de coqueiro	80
Figura 15 - Selfieccino	127
Figura 16 - Autoatendimento em bares	128
Figura 17 - Diferentes celebrações em bares	128
Figura 18 - Ações potencialmente contributivas a sociedade no contexto de bares	129
Figura 19 - Engajamento do cliente com o espaço e operações	130
Figura 20 - Registros sobre a noite dos solteiros	131
Figura 21 - Enquete em stories.....	132
Figura 22 - Uso de enquetes para decisão estratégica	133
Figura 23 - Redes sociais	133
Figura 24 - Ação em virtude de juízo estético	136
Figura 25 - Processo de produção de belas comidas/bebidas e promoção de certos sentimentos	138
Figura 26 - Publicação sobre Independência do Brasil (Parte 1)	139
Figura 27 - Publicação sobre Independência do Brasil (Parte 2)	140
Figura 28 - Situação discriminatória em Bar (Parte 1)	142
Figura 29 - Situação discriminatória em Bar (Parte 2)	142
Figura 30 - Violência x Proteção.....	143
Figura 31 - Recorte de imagem - Vídeo explicando a campanha Ask for Angela	144
Figura 32 - Poster e guia de orientação - Campanha Ask for Angela	145
Figura 33 - Uso do Angel shot em diferentes estabelecimentos (Parte 1).....	145
Figura 34 - Uso do Angel shot em diferentes estabelecimentos (Parte 2).....	146
Figura 35 - Possibilidade de abordagem para adoção da Aesthetragizing	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Concepções de futuro e vertentes de estratégia	33
Quadro 2 - Utilização das seções (Questionário Clientes)	42
Quadro 3 - Total de empresas contatadas (Questionário Trabalhadores)	42
Quadro 4 - Utilização das seções (Questionário Trabalhadores)	43
Quadro 5 - Observações (Bar principal)	44
Quadro 6 - Observações (Demais bares)	45
Quadro 7 - Publicações (Instagram - Bar principal)	46
Quadro 8 - Palpites imersivos	50
Quadro 9 - Resumo dos Procedimentos	53
Quadro 10 - Estetização pessoal (comentários de clientes)	61
Quadro 11 - Ambiente e decoração (Clientes - Visão)	72
Quadro 12 - Apresentações artísticas e som ambiente (Clientes - Visão)	74
Quadro 13 - Comidas e bebidas (Clientes - Visão)	75
Quadro 14 - Proteção/ Segurança (Clientes - Visão)	76
Quadro 15 - Organização e limpeza (Clientes - Visão)	78
Quadro 16 - Pessoas (Clientes - Visão)	79
Quadro 17- Pedintes/ ambulantes (Clientes - Visão)	80
Quadro 18 - Aparência dos trabalhadores (Clientes - Visão)	81
Quadro 19 - Tratamento interpessoal/ atendimento (Clientes - Visão)	82
Quadro 20 - Custo-benefício e procedimentos para efetuar pagamentos (Clientes - Visão)	84
Quadro 21- Solidariedade (Clientes - Visão)	85
Quadro 22 - Opções de atividades (Clientes - Visão)	85
Quadro 23- Lotação (Clientes - Visão)	86
Quadro 24 - Assédio/ prostituição (Clientes - Visão)	90
Quadro 25 - Visão (Trabalhadores)	91
Quadro 26 - Aspectos musicais (Clientes - Audição)	89
Quadro 27 - Som ambiente (Clientes - Audição)	92
Quadro 28 - Atendimento (Clientes - Audição)	93
Quadro 29 - Karaokê (Clientes - Audição)	94
Quadro 30 - Gratidão (Clientes - Audição)	95
Quadro 31 - Elogios (Clientes - Audição)	95
Quadro 32 - Referência a algo agradável (Clientes - Audição)	100
Quadro 33 - Referência a algo desagradável (Clientes - Audição)	101
Quadro 34 - Pessoas (Clientes - Audição)	98
Quadro 35 - Brigas, discussões, violência, acidentes (Clientes - Audição)	98
Quadro 36 - Comportamentos abusivos, assédio (Clientes - Audição)	99
Quadro 37 - Audição (Trabalhadores)	100
Quadro 38 - Plantas/ natureza (Clientes - Olfato)	102
Quadro 39 - Comidas e bebidas (Clientes - Olfato)	103
Quadro 40 - Odor do ambiente (Clientes - Olfato)	105
Quadro 41 - Banheiros (Clientes - Olfato)	107
Quadro 42 - Arredores do bar (Clientes - Olfato)	108
Quadro 43 - Pessoas (Clientes - Olfato)	109
Quadro 44 - Drogas (Clientes - Olfato)	110
Quadro 45 - Olfato (Trabalhadores)	111

Quadro 46 - Tato (Clientes).....	113
Quadro 47 - Tato (Trabalhadores).....	117
Quadro 48 - Paladar (Clientes)	119
Quadro 49 - Paladar (Trabalhadores)	124
Quadro 50 - Espaços Instagramáveis e convite a interação	126
Quadro 51 - Opções de atividades.....	127
Quadro 52 - Exemplo de ação em virtude juízo estético	135
Quadro 53 - Avaliação de experiências no contexto de bares por meio de juízos estéticos	136
Quadro 54 - Ressentimento com menor interação entre presentes fisicamente no contexto de bares	137
Quadro 55 - Menções a violência (clientes e trabalhadores)	140
Quadro 56 - Resumo das experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores no contexto de bares.....	148

LISTA DE SIGLAS

COVID-19	2019's (CO)rona (VI)rus (D)isease
DJ	<i>Disk Jockey</i>
LGBTQIAP+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais/Transgêneros/Travestis, Queer, Intersexual, Assexual, Pansexual e demais orientações sexuais e identidades de gênero
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
TBT	<i>Throwback Thursday</i>

SUMÁRIO

ESQUENTA.....	11
1. PRIMEIRA RODADA.....	12
2. APERITIVOS.....	25
3. MOTORISTA DA VEZ	41
4. HORA DE ENCHER A CARA	54
4.1 Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares	54
4.1.1 Atendimento	55
4.1.2 Comer.....	60
4.1.3 Beber	58
4.1.4 Escutar Música	59
4.1.5 Dançar	59
4.1.6 Conversar/ Escutar a conversa alheia	60
4.1.7 Paquera / Sedução / Romance.....	60
4.1.8 Estetização Pessoal.....	61
4.1.9 Estetização do Espaço	62
4.1.10 Estetização dos Produtos	63
4.1.11 Estetização dos Processos.....	63
4.1.12 Brigar/ Discutir	64
4.1.13 Celebrar	64
4.1.14 Consumir drogas.....	64
4.1.15 Exagerar	65
4.1.16 Usar celular e registrar o momento	65
4.1.17 Publicar / Não publicar	70
4.1.18 Engajar-se em atividades de entretenimento (consumo ativo e/ou passivo).....	68
4.1.19 Violência	68
4.1.20 Chegar/ Sair.....	69
4.1.21 Ir ao banheiro	70
4.2 Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares	70
4.2.1 Visão	71
4.2.1.1 Clientes.....	71
4.2.1.2 Trabalhadores	90
4.2.2 Audição	89
4.2.2.1 Clientes.....	89
4.2.2.2 Trabalhadores	99
4.2.3 Olfato	102

4.2.3.1 Clientes.....	102
4.2.3.2 Trabalhadores	110
4.2.4 Tato	112
4.2.4.1 Clientes.....	112
4.2.4.2 Trabalhadores	116
4.2.5 Paladar.....	118
4.2.1.1 Clientes.....	118
4.2.1.2 Trabalhadores	123
4.3 Discutir como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares são (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais	125
4.3.1 Engajamento do cliente com o espaço e operações	126
4.3.2 Redes sociais	130
4.3.3 Ação não de acordo com protocolo, mas em virtude de juízo estético	134
4.3.4 Processo de produção de belas comidas/bebidas e promoção de certos sentimentos	136
4.3.5 Violência x Proteção.....	140
4.4 Sugerir maneiras de como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares.	147
4.4.1 Aesthetragizing	150
4.4.1.1 Identificar práticas presentes no contexto organizacional	151
4.4.1.2 Destacar experiência(s) para avaliar e verificar juízos sobressalentes	153
4.4.1.3 Decidir sobre manutenção ou alteração da estratégia atual	154
4.4.1.4 Definir opções viáveis e possivelmente contributivas à sociedade	155
4.4.1.5 Se pertinente, abrir publicamente processo decisório	156
4.4.1.6 Adotar estratégia eleita	157
5. SAIDEIRA	159
AFTER PARTY.....	164
REFERÊNCIAS	167
APÊNDICE A – Questionário Clientes (Google Forms)	179
APÊNDICE B – Questionário Trabalhadores (Google Forms).....	190
APÊNDICE C – Observação Participante (DIÁRIO DE CAMPO)	204
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista (PROPRIETÁRIO/GERENTE – Bar principal)	205
APÊNDICE E – Revisão Estruturada da Literatura	209
APÊNDICE F – Organization Studies e Strategic Organization	229
APÊNDICE G – Instagram do Bar Principal	238
APÊNDICE H – Perfil dos respondentes (Questionários online – clientes e trabalhadores)	252

ESQUENTA

Inspiração Empírica

Em dezembro de 2017, fui convidada para comparecer a uma festa de passagem de ano em uma das boates mais renomadas de uma famosa praia localizada no nordeste brasileiro. O preço do ingresso individual custava cerca de quinhentos reais e o evento contaria com *open bar* e uma série de DJs famosos. Fui super empolgada e fiquei bem surpresa, e em grande parte decepcionada, com o que experienciei.

As pessoas mal interagem umas com as outras, até mesmo em grupos que aparentemente estavam juntos. A maioria das pessoas passou a noite olhando para as telas dos seus celulares, sorrindo e dançando apenas nos momentos em que seriam registradas em fotos e vídeos pelas câmeras.

No fim do evento, voltei para minha acomodação me perguntando por que as pessoas pagaram “caro” para começar o ano encarando a tela de seus celulares e sem de fato perceberem e interagirem com o ambiente ao seu redor. É isso o que, atualmente, constitui uma boa experiência em termos de entretenimento?

Respondi a mim mesma que não. Não era possível que o pessoal tivesse gostado dessa festa. Para minha surpresa, no outro dia, só o que ouvi na praia foi o quanto a festa da virada na boate “X” foi “animal”, “irada”. As pessoas estavam mentindo? Mentindo para quem? Para os outros ou para si mesmas? Ou será que realmente as pessoas não estavam mentindo e essa não interação com o ambiente e intenso envolvimento com o celular as deixaram satisfeitas?

Essa experiência me inspirou (e inspira) a querer investigar cientificamente ambientes considerados de lazer. Desde os tempos da minha graduação em turismo (2008-2012) que escuto discussões a respeito da importância de espaços e tempo de lazer para saúde das pessoas e gostaria de melhor compreender o que acontece nesses espaços para eventualmente encontrar maneiras, por meio da gestão, para aperfeiçoá-los.

Ao ingressar no doutorado (2019), comecei a explorar mais seriamente essa possibilidade de estudo e, na sequência, elaborou-se a tese que foi inspirada nessa experiência previamente mencionada, mas majoritariamente ancorada em leituras e reflexões posteriores.

1 PRIMEIRA RODADA

Introdução

Por influenciarem o fazer estratégico (DE MOLLI, 2020; KÜPERS, 2013) e possuírem a possibilidade de impactar no desempenho das empresas (IVANAJ; SHRIVASTAVA; IVANAJ, 2018), as faculdades perceptivo-sensoriais das pessoas são consideradas fundamentais à vida organizacional.

De fato, o saber em contextos organizacionais é fundamentalmente alcançado por meio dos sentidos (audição, visão, tato, olfato e paladar), à medida que os corpos se ajustam ao que lhes é esperado (WILLEMS, 2018). É por meio das faculdades perceptivo-sensoriais que as pessoas exploram e se familiarizam com os espaços, aprendem a utilizá-los e a adotar os movimentos corporais e as posturas adequadas para agir nos mesmos (STRATI, 2007).

Strati (1992) apresenta, por exemplo, como a constituição material (objetos físicos) do escritório de uma secretária em uma empresa italiana informa a adequada (esperada) ação por parte dos indivíduos. Ele descreve que a secretária fixou visivelmente uma foto de duas crianças e qualquer pessoa que tivesse algo a resolver com ela em seu escritório dificilmente não observaria essa fotografia. Assim, as pessoas que fossem ao escritório da secretária, a menos que estivessem com muita pressa ou fossem patologicamente rudes, eram induzidas a perguntar se a foto era de seus filhos, e então falaria sobre eles (STRATI, 1992).

Ou seja, no escritório da secretária, tanto seus colegas de trabalho quanto os demais visitantes, ao observar a fotografia, eram meio convidados, meio forçados a sair dos limites empresariais e funções organizacionais para ouvir comentários sobre a vida privada da secretária (STRATI, 1992).

Com esse exemplo, é possível começar a entender como as percepções são desenvolvidas nas interconexões entre os seres humanos e as coisas (RECKWITZ, 2017). Além disso, pode-se compreender como os sentidos humanos são imprescindíveis à vida organizacional, mesmo não obtendo esse reconhecimento nas organizações e o estudo dos sentidos ser comumente negligenciado em estudos organizacionais (STRATI, 2007).

Existem, é claro, esforços para conceituar como as pessoas se tornam hábeis em diferentes contextos, por meio da aprendizagem corporal e sensível, mas esses ainda são considerados pouco teorizados e de difícil compreensão (WILLEMS, 2018). Em outras palavras, apesar de sua importância, questões estéticas ainda não são abertamente reconhecidas nem suficientemente discutidas (STIGLIANI; RAVASI, 2018). Uma possibilidade para

aperfeiçoar os esforços já existentes é adotar criticamente a estética organizacional, incorporação da abordagem filosófica da estética aos estudos organizacionais.

A abordagem teórica da estética organizacional contempla o conhecimento humano adquirido por meio dos sentidos (audição, visão, tato, olfato e paladar) e a capacidade dos indivíduos de fazerem julgamentos estéticos (MOURA; BISPO, 2020). Assim, nos estudos estéticos em organizações, evidenciam-se as faculdades sensoriais e perceptivas das pessoas (KIRILLOVA; FU; KUCUKUSTA, 2020), atentando-se para o fato de que os indivíduos, de modo geral, baseiam-se em significados estéticos para guiar suas ações tanto quanto se baseiam no raciocínio lógico (HANSEN; ROPO; SAUR, 2007).

Para expressar julgamentos sobre as coisas e indivíduos, por exemplo, as pessoas comumente adotam certos termos que remetem a noções categóricas (categorias estéticas), tais como a beleza. Essas categorias, ditas estéticas, são culturalmente formalizadas para permitir que um determinado grupo compartilhe das mesmas noções de prazeres e decepções (LOUISGRAND; ISLAM, 2021).

Esses julgamentos estéticos (avaliações sensoriais expressas por meio de categorias estéticas) são definidos não apenas pelas propriedades de algo, mas também dependem das qualidades e características dos observadores (KIRILLOVA; FU; KUCUKUSTA, 2020), que aprendem socialmente a avaliar as coisas e as pessoas (LOUISGRAND; ISLAM, 2021). Por isso, é possível que dois indivíduos, ao avaliarem a beleza de uma mesma coisa e/ou pessoa, cheguem a julgamentos distintos.

Ao interagir com o mundo (com outros humanos e/ou não-humanos), durante um processo sensorial, cognitivo, afetivo, interativo e de avaliação, as pessoas podem ser induzidas a estados mentais significativos (IVANAJ; SHRIVASTAVA; IVANAJ, 2018). Essa consciência de impressão, resultante de interações que geram estados mentais significativos, é conhecida como experiência estética (DE GROOT, 2014; IVANAJ; SHRIVASTAVA; IVANAJ, 2018).

Experiências estéticas estão disponíveis em todos os lugares e para todas as pessoas (IVANAJ; SHRIVASTAVA; IVANAJ, 2018), de modo que os julgamentos estéticos ocupam lugar de destaque em uma série de domínios culturais e econômicos (CATTANI *et al.*, 2020). Há inclusive um reconhecimento crescente de que muitas decisões organizacionais são feitas com base em princípios estéticos (sensação, percepção), em vez de em eficiência ou racionalidade (CATTANI *et al.*, 2020).

Vamos refletir por um momento sobre algumas escolhas rotineiras que diversas organizações precisam fazer, tais como: definir a aparência e forma de seus produtos, eleger as

cores do logotipo da empresa, projetar o *design* do espaço organizacional e até mesmo discernir o vestuário adequado para seus trabalhadores. Essas são escolhas estéticas que podem moldar o desempenho organizacional e refletir na (não) sobrevivência empresarial (CATTANI *et al.*, 2020). Como apontam Lipovetsky e Serroy (2015, p.13), “estamos no momento em que os sistemas de produção, de distribuição e de consumo são impregnados, penetrados, remodelados por operações de natureza fundamentalmente estética”.

Ou seja, a vida laboral está cada vez mais estetizada (ALEXANDERSSON; KALONAITYTE, 2018) e o envolvimento estético (engajamento físico, sensorial e pessoal das pessoas com o mundo e seus artefatos) afeta crucialmente a vida e as práticas organizacionais (DE MOLLI, 2019). Os estudos acadêmicos, entretanto, ainda parecem relutantes em reconhecer a crescente importância de aspectos estéticos para estratégia e para gestão nas últimas décadas (STRATI, 2020). Em virtude disso, os pesquisadores têm negligenciado o potencial contributivo da estética para vida e desempenho organizacional (IVANAJ; SHRIVASTAVA; IVANAJ, 2018) e até mesmo bem viver societal. Bem viver societal é concebido neste trabalho como a perpetuação de uma vida estética (harmônica, bela, bem vivida), tanto a nível individual quanto social (LIPOVETSKY; SERROY, 2015).

Com a pandemia de COVID-19, doença infecciosa causada por um novo coronavírus descoberto em 2019 na cidade de Wuhan na China (WHO, 2021), as diretrizes para segurança pessoal e coletiva incentivaram posturas (distanciamento físico entre as pessoas, uso constante de máscaras, diminuição do auto toque facial e higienização periódica das mãos com água, sabão ou álcool) que chamam atenção para o corpo humano e comumente nos conduziram (conduzem) a sensação de privação dos sentidos e dificuldade de percepção.

Eu, por exemplo, notei que o uso de máscaras por vezes dificultou (dificulta) a compreensão do que é verbalizado. Em outubro de 2020, fui a um bar em que todos os trabalhadores e clientes transitando nos corredores estavam de máscara (regras governamentais) e o garçom, ao se aproximar para registrar meu pedido e de minhas colegas, teve que repetir mais de duas vezes explicações para que pudéssemos entendê-lo. Não havia ruídos exorbitantes no ambiente, mas ainda assim sentimos dificuldade para nos comunicar por não conseguirmos realizar uma leitura labial.

Ainda nessa situação do bar, o garçom, ao perceber que não estávamos entendendo o que ele dizia, aproximou-se fisicamente de nós, o que, em condições pré-pandêmicas, mal teria sido notado, uma vez que considero essa uma ação relativamente comum em bares no nordeste brasileiro. Diante das questões contextuais específicas, no entanto, essa aproximação do

garçom, o movimento dele, fez com que eu me sentisse extremamente tensa, meu coração disparou (ou pelo menos foi essa a sensação).

Vale salientar, no entanto, que a pandemia de COVID-19, além de evidenciar o uso e a importância do corpo e dos sentidos humanos na performatividade de diversas práticas sociais, trouxe consigo várias consequências para os empresários e os empreendimentos (KUCKERTZ, 2021). Especialmente no caso de pequenas e médias empresas (PMEs), essas enfrentaram (estão enfrentando) inúmeros desafios disruptivos em suas operações (tais como toques de recolher, que alteram os possíveis horários funcionamento) enquanto os governos lutavam (lutam) para implementar políticas suficientemente eficazes para responder à crise (KORSGAARD *et al.*, 2020).

Os bares, em especial, pela questão da vida noturna e pela essência do contato humano, enfrentaram (estão enfrentando) ainda mais adversidades (ABRASEL, 2021). Primeiro, os empresários foram pegos de surpresa pela pandemia e, em sequência, foram (estão sendo) repetidamente surpreendidos pelas medidas de controle de infecção impostas pelos governos (KUCKERTZ, 2021). Há um nível crescente de incertezas (KUCKERTZ, 2021) que nos leva, inclusive, a refletir sobre a pertinência das práticas de planejamento, uma vez que o futuro volta a ser reconhecido como uma categoria temporal problemática, não conhecível (WENZEL *et al.*, 2020).

Na perspectiva tradicional de planejamento, sugere-se que há uma conexão causal entre análise deliberada e resultados de desempenho (WEI; ZHANG, 2020). É como se, ao delinear uma estratégia, as empresas tenham certeza do alcance de um resultado esperado (WEI; ZHANG, 2020). Isso promove uma ilusão de controle e uma rigidez na tentativa de execução do planejado que é desconexa da dinamicidade diária das operações empresariais. Acredito que essa ilusão de controle sobre o futuro e a manutenção enrijecida de passos pré-estabelecidos acaba incentivando a perpetuação de um antigo problema da gestão estratégica, que é a distância entre o que é planejado e o que é executado (HBR, 2017; WIITA; LEONARD, 2017; BRIGHTLINE, 2018).

Às vezes por boas razões e às vezes com consequências negativas para as organizações, nem todos os aspectos dos planos estratégicos são implementados com fidelidade (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Por isso, faz-se necessária uma nova abordagem para o desenvolvimento de estratégias (MANKINS, 2017). Horst, Järventie-Thesleff e Baumann (2019), por exemplo, desenvolvem uma perspectiva teórica da gestão estratégica que problematiza a noção de controle gerencial e questiona o que aconteceria se mudássemos nossa visão para perceber a mudança como norma, em vez de algo extraordinário.

Não é mais plausível apenas definir um plano de longo prazo para muitos anos e depois apenas focar na execução desses passos (MANKINS, 2017). O sucesso empresarial (sobrevivência e eventual prosperidade) requer a aprendizagem contínua, com ajuste das ações ao longo do tempo (MANKINS, 2017). Na perspectiva da Estratégia como Prática, a estratégia é compreendida como uma realização situada, construída cotidianamente por um conjunto de praticantes, não apenas como uma deliberação formal de uma alta administração (JARZABKOWSKI *et al.*, 2016b), o que já expande o entendimento de quem pode ser considerado estrategista (BURGELMAN *et al.*, 2018; BUTLER, 2018) e promove uma maior aproximação da gestão estratégica com a dinamicidade diária das operações empresariais.

Nessa noção de estratégia, inclusive, é concebível que diversos atores, com variadas experiências e julgamentos, possam participar e influenciar na direção estratégica de uma organização (KNIGHT; DAYMOND; PAROUTIS, 2020), mesmo que poucos estudos de fato abordem atores participantes do fazer estratégico das organizações para além dos já tradicionalmente reconhecidos como estratégicos (ASMUß; OSHIMA, 2018; JARZABKOWSKI *et al.*, 2016a; JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021; WHITTINGTON, 2015).

Empiricamente, todavia, há uma tendência para iniciativas mais abertas de formulação de estratégias (*Open Strategy*), com inclusão de diferentes atores e maior transparência no processo, interna e externamente às organizações (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). É preciso compreender que as organizações são lugares que abrangem múltiplas vozes e vários significados (SPEE; JARZABKOWSKI, 2017). Muitos buscam falar sobre estratégia e há uma infinidade de atores produzindo discursos estratégicos (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Dessa maneira, definir quem deve estar envolvido no processo estratégico e como esse processo deve ser conduzido é bastante desafiador (WHITTLE *et al.*, 2021).

Além disso, faz-se necessário manter em mente que a abertura da estratégia pode sujeitar as organizações a certas situações desagradáveis, como a exposição indevida de informações ao grande público por parte de atores internos incluídos no processo de formulação de estratégias (WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS, 2020). Desse modo, a proposta da estratégia aberta (*Open Strategy*) tem incitado debates a respeito de quem quer, pode e deve participar do processo de formulação de estratégias empresariais, o que merece maior atenção dos pesquisadores (BURGELMAN *et al.*, 2018; WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS, 2020).

Assim, considerando (1) a importância de atores não tradicionalmente reconhecidos como estratégicos para o fazer estratégico (como clientes e trabalhadores em nível de

operações), (2) o potencial de tais atores serem incluídos num processo de estratégia aberta, (3) os inúmeros desafios enfrentados pelas PMEs, em especial bares, para sobreviver à pandemia de COVID-19, (4) o reconhecimento do futuro como uma categoria temporal problemática e (5) o remanescente problema da gestão estratégica, que é a distorção entre projeção e execução, essa pesquisa será norteadada pela seguinte questão problema: **como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares podem auxiliar na (re)formulação de estratégias empresariais?**

Acredito na presença e importância das experiências sensoriais e julgamentos estéticos dos mais diferentes atores em múltiplos contextos organizacionais podem auxiliar na (re)formulação de estratégias empresariais, mas escolhi os bares como contexto para esta pesquisa e isso ocorreu por dois principais motivos. Primeiro, isso se deu por causa do interesse pessoal da pesquisadora em estudar ambientes de lazer. A consideração de interesses pessoais dos pesquisadores para investigações acadêmicas pode contribuir com o embelezamento das ciências ao enfatizar, em paralelo com as dimensões cognitivas e racionais, as dimensões afetivas, emocionais e estéticas da pesquisa (STRATI, 2020).

Em segundo lugar, os bares foram escolhidos por serem no Brasil, em sua maioria, PMEs, e estarem especialmente sofrendo com as condições pandêmicas. As PMEs são importantes para o desenvolvimento das economias (KORSGAARD *et al.*, 2020). No Brasil, mesmo nos Estados mais pobres, o empreendedorismo favorece o crescimento econômico (ALMEIDA; VALADARES; SEDIYAMA, 2017). Apesar dessas contribuições, as PMEs e suas operações são comumente menosprezadas pela gestão estratégica tradicional, que percebe o “pequeno” como não estratégico (VOGUS; RERUP, 2018).

Além disso, considerando o contexto pandêmico, como previamente mencionado, as PMEs vêm sofrendo bastante para encarar as mudanças constantes que afetam diretamente suas operações (KORSGAARD *et al.*, 2020). Os bares, especificamente, apresentam características (questão da vida noturna e essência do contato humano) que tornam ainda mais complicadas as adversidades enfrentadas (ABRASEL, 2021).

O **objetivo geral** delineado para pesquisa foi o de **compreender como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de bares podem auxiliar na (re)formulação de estratégias empresariais.**

A proposta é explicitar como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares já influenciam no fazer estratégico das organizações e discutir como isso pode ser considerado pela gestão. Para finalizar a pesquisa, faço algumas sugestões (série de orientações) para que os gestores possam averiguar como os

sentidos e julgamentos de diferentes atores já estão presentes nas suas organizações e como possivelmente isso pode ser utilizado para criar e/ou aperfeiçoar as estratégias empresariais.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos quatro **objetivos específicos**:

- I. Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares;
- II. Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares;
- III. Discutir como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares são (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais; e,
- IV. Sugerir maneiras de como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de atores que se engajam nas práticas que constituem o fazer organizacional.

Minha tese é que as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de diferentes atores, especialmente os não comumente considerados estratégicos (como clientes e trabalhadores atuantes em nível operacional) devem ser considerados para (re)formulação de estratégias empresariais mais assertivas. Por se basearem no que já é experienciado e avaliado por atores organizacionais, estratégias assim (re)formuladas apresentam potencial para minimizar a distância entre o que é planejado e o que é de fato executado nas empresas, que é um antigo, mas remanescente problema da Gestão Estratégica.

As operações diárias e as "pequenas coisas" que ocorrem em uma linha de frente de uma organização ainda são comumente consideradas em separado do que viria ser estratégia (VOGUS; RERUP, 2018). Faz-se necessário reconhecer que “grandes estratégias surgem tanto do mundano quanto do extraordinário” (WHITTINGTON, 2018, p.343). Nesse contexto, as operações de uma organização constituem uma fonte importante e frequentemente negligenciada de informações (VOGUS; RERUP, 2018).

As atividades operacionais são estratégicas e ignorá-las significa potencialmente perder informações importantes sobre oportunidades e ameaças, bem como subestimar a importância estratégica de como as pessoas lidam cotidianamente com situações difíceis e intrigantes (VOGUS; RERUP, 2018). Ou seja, ao negligenciar o que pode ser considerado como “detalhes triviais”, os pesquisadores podem estar, na verdade, perdendo de compreender os aspectos fundamentais do fazer estratégico (BENCHERKI *et al.*, 2021). É apenas prestando muita atenção às minúcias das interações mundanas que podemos contemplar o processo por meio do qual uma estratégia emerge e prossegue (BENCHERKI *et al.*, 2021).

Há uma escassez de estudos que focam em como estratégias podem emergir (HORST; JARVENTIE-THESELEFF, 2016), mas é necessário se distanciar um pouco dos tratamentos prescritivos da estratégia para de fato compreender os pormenores que viabilizam a ação estratégica no cotidiano organizacional (NEYLAND; WHITTLE, 2018). No caso das organizações que oferecem serviços, em especial, os funcionários da linha de frente são considerados fatores críticos de sucesso (KIRILLOVA; FU; KUCUKUSTA, 2020). Eles podem, por exemplo, ao lidar com clientes e escutá-los ativamente, obter/desenvolver *insights* estratégicos. Os clientes, inclusive, apresentam potencial contributivo à (re)formulação de estratégias, mas isso é pouco explorado, mesmo com o reconhecimento da perspectiva da Estratégia como Prática de que existem diversos grupos de atores estratégicos importantes (ASMUß; OSHIMA, 2018; WHITTINGTON, 2015; JARZABKOWSKI *et al.*, 2016a).

Suponho que o potencial contributivo dos clientes seja ainda mais forte no caso de organizações que oferecem serviços. Nessas organizações, em várias ocasiões, não é possível estabelecer uma separação entre a produção e o consumo – característica de inseparabilidade dos serviços (FANDOS-ROIG *et al.*, 2021). Os clientes estão diretamente envolvidos nas operações e, em alguns tipos de empresas, há potencial para os clientes permanecerem um tempo prolongado no espaço organizacional envolvido nas operações, como, por exemplo, no caso de bares (contexto de investigação escolhido).

Dessa forma, defendo que a consideração periódica das experiências sensoriais e julgamentos estéticos de diferentes atores, em especial clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares, pode contribuir para (re)formulação de estratégias empresariais mais assertivas. A Figura 1 enfatiza as justificativas para realização desta pesquisa. Além das justificativas teóricas já mencionadas, na figura, ressalta-se ainda a existência de outras justificativas (metodológicas, práticas) para o desenvolvimento do estudo.

A relevância metodológica da pesquisa, por exemplo, para além da adequação do estudo às necessidades dos pressupostos filosóficos e das teorias escolhidas (discutida no capítulo 3), gira em torno da idealização da proposta (que considera interesses pessoais da pesquisadora e seu engajamento com o campo) e como os resultados da investigação serão apresentados textualmente e posteriormente divulgados para diferentes públicos.

No que concerne à justificativa associada à idealização da proposta, especialmente no que concerne ao delineamento metodológico (discutido no capítulo 3), saliento que esta pesquisa demandou grande engajamento da pesquisadora (com o contexto de pesquisa e práticas envolvidas) e se pautou em seu discernimento (palpites imersivos) para definição do que é estratégico (JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021).

Figura 1 - Justificativas para realização da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Além disso, esta pesquisa pode contribuir com o embelezamento das ciências sociais aplicadas ao considerar interesses pessoais da pesquisadora (ambientes de lazer) e ao dar atenção especial a como comunicar os resultados da pesquisa (STRATI, 2020) – aspiro à construção do texto de maneira mais atraente, até mesmo lúdica (títulos das seções, estilo de escrita e ilustrações).

Há poucos exemplos do emprego de formas artísticas na apresentação de pesquisas organizacionais estéticas (LINSTED, 2017) e de como a inovação metodológica necessita ser pensada para além da construção de dados (ROULEAU; BALOGUN; FLOYD, 2015). Tentei explorar o potencial de recursos visuais para enriquecer os repertórios conceituais (LANGLEY; RAVASI, 2019). Meu esforço foi no sentido de utilizar os recursos visuais não apenas como “enfeites”, mas promover a noção que tais recursos contribuem para o desenvolvimento e compreensão do estudo, podendo até mesmo – por meio de esquemas (ex. fluxogramas) e recursos retóricos (ex. histórias em quadrinhos) – serem percebidos como agregando relevância prática à pesquisa (NICOLAI; SEIDL, 2010).

Quanto à divulgação, a minha proposta é que os resultados sejam progressivamente divulgados aos acadêmicos por meio de publicação(ões) em evento(s) e periódico(s), sendo compartilhados com o grande público por meio de publicações no perfil da pesquisa no Instagram (@pesquisadoradebares) e por meio de uma videoaula que pretendo, via YouTube, publicizar para popularizar as explicações de como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de diferentes atores.

Por fim, do ponto de vista prático/empírico, ressalto que a pesquisa pode contribuir com a sociedade ao investigar (e potencialmente aperfeiçoar) espaços que têm a possibilidade de atender às necessidades humanas de lazer e conexão (HAMMELL, 2014; PETROU; BAKKER, 2016), além de colaborar com os Bares, ao desvendar potencialmente contributivas experiências sensoriais e julgamentos estéticos de seus clientes e trabalhadores atuantes nas operações.

Além disso, é possível que o estudo auxilie a gestão dos Bares (e potencialmente outras empresas que oferecem serviços) ao propor maneiras para desenvolver estratégias empresariais que têm a possibilidade de promover melhores desempenhos organizacionais (diminuição da lacuna entre planejado e executado).

Esta tese possui cinco capítulos centrais. Os títulos da seção de inspiração empírica, dos cinco capítulos centrais da tese e da seção final possuem nomes que remetem ao contexto de bares. A relação dos nomes idealizados, a explicação do que eles comumente significam e a explanação sobre ao que esses se referem neste trabalho podem ser observadas na Figura 2. O desenho da estrutura geral da tese pode ser visualizado na Figura 3.

Após essa introdução, no capítulo 2, reforço a importância das PMEs e o valor econômico e social dos Bares, bem como aponto a indispensabilidade do planejamento para o sucesso empresarial. Em seguida, indico a orientação histórica das atividades organizacionais para o futuro e apresento as diferentes abordagens para pensar a estratégia empresarial que surgiram desde os anos 1960. Além disso, e primordialmente, ainda no capítulo 2, discute-se mais detalhadamente a Estratégia como Prática e a Estética Organizacional, pois essas são as duas principais abordagens teóricas escolhidas para amparar o desenvolvimento desta pesquisa.

Posteriormente, no terceiro capítulo, apresento detalhes da metodologia adotada para construção desta pesquisa. Começo explicitando os pressupostos (ontológicos e epistemológicos) que orientam filosoficamente a estrutura da pesquisa e depois aponto as teorias escolhidas (Estratégia como Prática e a Estética Organizacional) para então direcionar a definição de como foram construídos, interpretados, apresentados (e eventualmente publicizados) os dados no intuito de alcançar os objetivos delineados.

Adiante, no quarto capítulo, faço uma divisão do texto em quatro subseções que contemplam mais diretamente o alcance de cada um dos quatro objetivos específicos delineados para o alcance do objetivo geral desta pesquisa.

No quinto (e último capítulo central), apresento algumas considerações finais, contemplando o atendimento aos objetivos delimitados, contribuições teóricas e práticas da pesquisa e, por fim, sugestões para futuros trabalhos. Na seção denominada *after party*, exponho algumas últimas reflexões sobre o processo de doutoramento, as quais culminaram na entrega final deste texto, e faço então os meus agradecimentos.

Figura 2 - Títulos das seções de inspiração empírica, agradecimentos e dos cinco capítulos centrais da tese



Fonte: Elaboração própria

Figura 3 - Estrutura geral da tese



Fonte: Elaboração própria

2 APERITIVOS

Fundamentação Teórica

Os **pequenos negócios** representam mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (PEGN, 2020), e a sua crise é um problema geral da nação (EXAME, 2021). No caso da Paraíba, em específico, lugar principal de realização do trabalho de campo desta pesquisa, a relevância dos pequenos negócios para economia local é grande, respondendo por 38,3% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PORTAL CORREIO, 2020; FGV; SEBRAE, 2020).

No contexto pandêmico da COVID-19, as PMEs têm sofrido para lidar com as frequentes mudanças que impactam diretamente em suas operações (KORSGAARD *et al.*, 2020). Estima-se que um quarto das PMEs brasileiras pode vir à falência (EXAME, 2021). De maneira particular, as organizações vinculadas à indústria do **lazer** sofreram impactos sem precedentes em virtude da pandemia de COVID-19 (DU *et al.*, 2020). Os bares, em específico, pela questão da vida noturna e essência do contato humano, passam especialmente por complicadas adversidades (ABRASEL, 2021), tendo sido afetados por diferentes medidas que implicaram na suspensão, adiamento ou cancelamento de atividades (COMBS, 2020).

Os **bares**, por serem negócios e apresentarem potencial para geração de empregos, têm sua **importância econômica** reconhecida. Antes da pandemia, por exemplo, os bares no Brasil faziam parte de um setor (alimentação fora do lar) que congregava mais de um milhão de negócios e gerava mais de seis milhões de empregos (ABRAJET, 2021). Mas, muito mais do que apenas negócios que comercializam bebidas e geram empregos, esses locais podem desempenhar um **papel social** importante nas comunidades em que operam. Eles fornecem, por exemplo, um refúgio em que experiências estéticas podem ser evocadas nas pessoas, gerando um afrouxamento de tensões e preocupações (ESPINOSA PROA, 2020).

Além disso, a depender de como são estilizados, os bares podem prover uma sensação de cultura e tradição, constituindo espaços de encontro descontraído, onde amizades, romances, relacionamentos de maneira geral podem começar e se fortalecer (KRAMERS, 2019). Há indícios, inclusive, de que frequentar um bar pode afetar diretamente o tamanho da rede social das pessoas e o quão engajadas elas são em suas comunidades locais, o que por sua vez pode afetar o quão satisfeitos os indivíduos se sentem com a vida (DUNBAR *et al.*, 2017).

Assim, reconhecendo a importância econômica e social dos bares, bem como o quanto eles foram afetados pela pandemia, tratarei na sequência de algo que é considerado indispensável (*conditio sine qua non*) para o sucesso das organizações (DRUCKER, 1993; HAMEL; PRAHALAD, 1994), mesmo em condições de crescente incerteza (ANSOFF, 1991;

WENZEL *et al.*, 2020), a saber: **planejamento**. Discutirei a orientação histórica das atividades organizacionais para o futuro e as diferentes abordagens para pensar a estratégia empresarial que surgiram nos anos 1960.

No que pode ser chamado de **pré-modernidade** (antes do Século XVIII), por exemplo, o futuro não era um aspecto predominante da experiência humana no aqui e agora (WENZEL *et al.*, 2020). As pessoas concebiam o futuro como além do controle humano; era predeterminado por Deus (WENZEL *et al.*, 2020). No **início da modernidade** (Séculos XVIII e XIX), o futuro se tornou um aspecto central na experiência humana (WENZEL *et al.*, 2020). As pessoas começaram a "descobrir" o futuro como parte de suas vidas cotidianas e, em vez de ser considerado predeterminado, o futuro se transformou em um espaço de possibilidades finitas, em que objetivos poderiam ser projetados e deveriam ser executados no aqui-e-agora (WENZEL *et al.*, 2020).

Dessa maneira, no início da modernidade, o futuro deixou de ser considerado incontrolável, a sociedade se tornou uma “sociedade criadora do futuro” em que diversas práticas de planejamento emergiram (WENZEL *et al.*, 2020). As pessoas passaram a considerar a experiência passada como insuficiente para dar sentido aos eventos presentes e “fazer o futuro” significava imaginar, prever, projetar e executar os tempos vindouros (WENZEL *et al.*, 2020). Portanto, o futuro passou a ser desnaturalizado como a repetição incessante do passado e que trabalha em direção a objetivos desejados (por meio de ciclos de planejamento – formulação, execução e controle de metas). As pessoas experimentaram uma aceleração do fluxo de eventos, com o futuro parecendo chegar mais rápido (WENZEL *et al.*, 2020).

A experiência moldável do futuro atingiu seu ápice na “**modernidade organizada**” (WAGNER, 1994). Na modernidade organizada (início do Século XX até a década de 1970), as pessoas cada vez mais experimentavam o futuro como uma categoria temporal que eles não somente podiam "fazer", mas também "controlar" (WENZEL *et al.*, 2020). Com a adoção de diferentes técnicas e ferramentas (ex. planejamento de cenários e árvores de decisão), especialistas supostamente bem informados previram futuros e suas probabilidades de ocorrência (WENZEL *et al.*, 2020). Esses especialistas, portanto, “cientificizaram” o futuro, convertendo a incerteza futura em situações de risco (BECK, 1992; HARDY; MAGUIRE, 2016). Assim, com a criação de um senso de "certeza estatística" sobre o futuro (X por cento de certeza de que Y aconteceria), há uma produção e recriação do futuro enquanto uma categoria temporal administrável, sob controle humano (KORNBERGER, 2013).

Nesse período da modernidade organizada (início do Século XX até a década de 1970), desenvolveram-se três diferentes abordagens para pensar a estratégia empresarial, a saber:

clássica, evolucionária e processual (WHITTINGTON, 2002). A **abordagem clássica** surgiu nos anos de 1960 com os trabalhos de Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan (WHITTINGTON, 2002). As principais características dessa abordagem são: compromisso com a maximização do lucro, apego à análise racional e o distanciamento entre concepção e execução (WHITTINGTON, 2002).

Na abordagem clássica, o planejamento se voltava ao posicionamento das empresas em mercados nos quais se era possível obter os maiores índices de lucros (WHITTINGTON, 2002). Há uma confiança na superioridade do desenvolvimento estratégico planejado e racional, advindo de cima para baixo, em que estratégia consiste na definição de objetivos e metas de longo prazo com alocação de recursos e adoção de determinadas ações para o alcance das metas e objetivos traçados (WHITTINGTON, 2002).

Assim, a idealização da estratégia é percebida como um processo consciente e controlado de pensamentos, fruto das ações de indivíduos que têm a capacidade de agir com perfeita racionalidade para maximizar vantagens econômicas (“homem econômico racional”) (WHITTINGTON, 2002). A formulação e controle da estratégia são responsabilidades da gerência executiva e a implementação do que foi idealizado (fase considerada distinta do processo estratégico) é tarefa dos gerentes operacionais (WHITTINGTON, 2002).

Na **abordagem evolucionária**, que surgiu na década de 1970 (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017), essa confiança na capacidade de planejamento e ação racional por parte da gerência diminui (WHITTINGTON, 2002). Os ditos evolucionistas apostam na capacidade dos mercados de garantir a maximização do lucro. Não há necessariamente a proposição de métodos de planejamento racionais, pois, independentemente da metodologia adotada, somente os melhores sobreviverão (processos competitivos de seleção natural) (WHITTINGTON, 2002).

Ou seja, na perspectiva evolucionista, há uma degradação da estratégia empresarial, com ênfase na adaptação organizacional ao ambiente (WHITTINGTON, 2002). As mais apropriadas estratégias emergem como processos competitivos, o que permite aos melhores (mais preparados) competidores sobreviverem e serem bem-sucedidos enquanto os demais (fracos) são banidos (WHITTINGTON, 2002).

Entre as implicações da teoria evolucionária, há a noção de que a sobrevivência das empresas em ambientes competitivos depende da adoção de estratégias de diferenciação (WHITTINGTON, 2002). Os evolucionistas, entretanto, enfatizam a capacidade limitada dos atores organizacionais de antecipar e reagir adequadamente às alterações ambientais, sugerindo que essas estratégias de diferenciação das empresas raramente são racionalmente deliberadas (WHITTINGTON, 2002). É mais provável que a diferenciação resulte de uma boa sorte, acaso

ou até mesmo erros (ALDRICH, 1979). Se existir um planejamento, não deve ser de longo prazo (pois não há como manter uma superioridade permanente), nem deve se desviar dos princípios básicos da economia, concentrando-se nos custos, pois a única vantagem competitiva real é a eficiência relativa (WHITTINGTON, 2002). Uma vez que o ambiente é quem seleciona as melhores estratégias, o aconselhável é experimentar o maior número possível de pequenas iniciativas, verificar as que são ou não bem-sucedidas para então investir sobre as iniciativas que prosperaram e eliminar as ações vinculadas as tentativas fracassadas (WHITTINGTON, 2002).

A **abordagem processual**, que se desenvolveu entre os anos 1960 e 1970 (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017), também é cética, como a teoria evolucionista, quanto ao delineamento racional da estratégia, mas não confia tanto na força dos mercados e na sua capacidade em assegurar resultados de maximização do lucro (WHITTINGTON, 2002). Reconhecendo que as pessoas são limitadamente racionais, essa perspectiva inverte a ordem clássica de formulação e depois execução para pensar a descoberta de estratégias durante as ações (WHITTINGTON, 2002).

O foco processualista concebe estratégia não como um cálculo para maximização dos lucros, mas como um produto de acordos e comprometimentos políticos (WHITTINGTON, 2002). Para atingir o melhor desempenho possível, a gestão deve dar atenção à implementação, construir competências distintivas explorando mercados imperfeitos e desenvolver flexibilidade para eventuais adaptações graduais (WHITTINGTON, 2002).

Seguindo temporalmente, chegamos a uma **modernidade “tardia”** (desde a década de 1980), em que a certeza sobre o futuro vem se corroendo (WENZEL *et al.*, 2020). Por muito tempo, diversas práticas de planejamento se mantiveram sob o guarda-chuva ideológico do "progresso". Contudo, à medida que os atores organizacionais começaram a operar sob regimes de tempo cada vez mais pluralistas (WAGNER, 1994), a marcha para a frente, anteriormente uniforme, do progresso se transformou e tem perdido o senso de previsibilidade previamente estabelecido (BAUMAN, 2000; BECK, 1992). Muitas pesquisas nesse período, especialmente na década de 1980 e no início da década de 1990, concentraram-se especificamente em averiguar se há, de fato, relação entre o planejamento estratégico e o desempenho organizacional (WOLF; FLOYD, 2017).

Assim, as pessoas “redescobrem” o futuro como indeterminado, vivenciando-o como uma categoria temporal problemática e aberta (WENZEL *et al.*, 2020). Ou seja, apenas por meio de práticas de planejamento, não é mais concebível inteiramente conhecer e controlar o futuro (WENZEL *et al.*, 2020). Essa contestação das práticas de planejamento vem alimentando

buscas por meios alternativos de engajamento das pessoas e organizações com os tempos vindouros (WENZEL *et al.*, 2020).

Nesse período de modernidade “tardia” (desde a década de 1980), observamos, até o momento, o desenrolar de duas outras abordagens para pensar a estratégia empresarial, a saber: sistêmica (WHITTINGTON, 2002) e estratégia como prática (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017). A **abordagem sistêmica**, que surgiu entre os anos de 1980 e 1990 (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017), mantém uma crença na capacidade de planejamento das organizações e a possibilidade de elas atuarem efetivamente dentro de seus ambientes (WHITTINGTON, 2002). Os teóricos sistêmicos insistem, no entanto, que as razões para o (não) funcionamento das estratégias são vinculadas aos contextos sociológicos – nações, estados, classes, profissões, entre outros (WHITTINGTON, 2002).

O princípio central da abordagem sistêmica concerne à concepção de que os decisores não são imparciais e calculistas, mesmo em transações econômicas. Eles são, na verdade, atores fortemente inseridos em diferentes sistemas sociais profundamente entrelaçados (WHITTINGTON, 2002). Dessa maneira, os processos estratégicos das organizações espelham os sistemas sociais em que as estratégias estão sendo desenvolvidas, o que desafia a capacidade de universalidade de diferentes propostas (WHITTINGTON, 2002).

A **Estratégia como Prática** surgiu em 1996 (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017) e, expandindo a importância dos contextos sociológicos, concebe a estratégia empresarial enquanto prática social (WHITTINGTON, 1996). Nesse sentido, essa abordagem percebe a estratégia como algo que as pessoas fazem, em vez de apenas algo que as organizações possuem (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008; JARZABKOWSKI, 2004; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2017).

Estratégia como Prática adere às preocupações institucionalistas com as práticas, as estruturas institucionalizadas de ação (SCOTT, 2014; VAARA; WHITTINGTON, 2012), ao mesmo tempo que se vincula às preferências dos estudiosos processualistas ao enfatizar o fazer estratégico, o “como” da estratégia (KOUAME; LANGLEY, 2018), a experiência vivida em vez de conceitos abstratos (LANGLEY *et al.*, 2013; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, a abordagem da estratégia como prática se situa entre tradições processualistas e institucionalistas da Teoria Organizacional (WHITTINGTON, 2017).

Além disso, ao considerar conceitos de práticas sociais, a abordagem da Estratégia como Prática (WHITTINGTON, 1996) trabalha interdisciplinarmente acomodando influências de diferentes autores da teoria social, tais como: Antony Giddens, Michel De Certeau, Michel Foucault e Pierre Bourdieu (JOHNSON *et al.*, 2007). Teorias da prática são **teorizações**

específicas sobre o que constitui uma “prática” (BISPO, 2020) e, de fato, existem várias abordagens teóricas (NICOLINI, 2013) e conceitos de prática nos estudos de Estratégia como Prática (BROMILEY; RAU, 2016). As diferentes noções de prática, no entanto, comumente são **conectadas por algumas semelhanças**, a saber:

- São abordagens fundamentalmente processuais que tendem a ver o mundo em que habitamos como algo que é rotineiramente feito e refeito por meio dos nossos corpos, discursos e ferramentas (NICOLINI, 2013).
- Chamam atenção para o papel fundamental dos corpos e demais materialidades em todos os assuntos sociais (NICOLINI, 2013). Objetos participam da realização da prática e tornam essa realização durável (porém não imutável) ao longo do tempo. Por trazerem para a cena em ação os resultados de outras realizações, os objetos acabam estabelecendo conexões entre práticas no espaço e no tempo (NICOLINI, 2013) e diferentes distâncias temporais podem ser trazidas para as temporalidades materiais do presente (HERNES; FEDDERSEN; SCHULTZ, 2021). É possível observar, nos últimos anos, um crescente interesse por práticas materiais, objetos e artefatos, tanto em contextos organizacionais em geral quanto no contexto do trabalho da estratégia em particular (PALLI, 2018). Tanto é que parte das pesquisas sobre Estratégia como Prática se concentra nos papéis que os artefatos materiais, como recursos visuais, podem desempenhar para apoiar a formulação de estratégias (ZANIN; LUSIANI; BAGNOLI, 2020). Uma perspectiva visual da estratégia, por exemplo, vem se tornando cada vez mais importante para auxiliar pesquisadores e profissionais de estratégia a explicar como e por que as estratégias são adotadas e alteradas ao longo do tempo (KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018). De toda forma, a forma como a materialidade é (se torna) importante recebeu pouca atenção até agora (PALLI, 2018).
- Diferentes noções de prática também disponibilizam um espaço específico para os diferentes agentes e suas agências (NICOLINI, 2013). Os agentes são portadores de práticas (NICOLINI, 2013), “corpos/mentes que ‘carregam’ e ‘realizam’ práticas sociais” (RECKWITZ, 2002, p. 256). Há espaço para iniciativa, ação individual e criatividade, pois o engajamento dos atores em diferentes práticas (*practising*) nem é repetição irreflexiva nem invenção completa (NICOLINI, 2013).
- Além disso, práticas sociais transformam nossa visão de conhecimento, significado e discurso. O conhecimento é concebido em grande parte como uma forma de

domínio expressa na performance de uma dada atividade social e material (NICOLINI, 2013). Assim, “conhecer” é sempre uma forma de saber compartilhada com outros, corporificada e apenas parcialmente articulável por meio de discurso (NICOLINI, 2013). Tornar-se parte de uma prática existente (praticante), portanto, envolve aprender como agir, como falar (e o que dizer), mas também como sentir, o que esperar e o que as coisas significam (NICOLINI, 2013). Assim, considerando que o compartilhamento de conhecimentos entre funcionários é fundamental para a implementação eficaz de estratégias (NEELEY; LEONARDI, 2018), faz-se necessário entender que a aprendizagem, quando baseada em prática, desenvolve-se na interação dos indivíduos quando engajados em práticas do cotidiano no ambiente organizacional (COLET; MOZZATO, 2019).

- Ademais, noções de práticas reafirmam a centralidade dos interesses e do poder em tudo o que fazemos, enfatizando a importância do poder, dos conflitos e da política enquanto elementos constitutivos da realidade social que experienciamos (NICOLINI, 2013).

Vale ainda ressaltar que dois elementos centrais em diferentes conceitos de prática, recursividade (reprodução, socialmente realizada, de sequências de atividades) e adaptação sustentam implicitamente grande parte da literatura de gestão estratégica e constituem uma das principais tensões para os praticantes de estratégia: a necessidade de reconciliar as necessidades simultâneas, mas conflitantes, de mudança e estabilidade (JARZABKOWSKI, 2004).

Por um lado, o mundo está em constante mutação e as organizações devem se adaptar. Por outro lado, a maioria das organizações necessita de uma estabilidade básica para funcionar de forma eficiente (JARZABKOWSKI, 2004). Mas lidar com paradoxos é uma questão fundamental na gestão e estudos organizacionais (GAIM; CLEGG; CUNHA, 2021), até mesmo porque a capacidade para mudança estratégica e renovação (LUNDGREN; BLOM, 2016), com gerenciamento de recursos e tensões na linha de frente (SCHNEIDER; BULLINGER; BRANDL, 2021), é crucial para o sucesso organizacional.

As organizações, por exemplo, podem contar com diferentes arranjos lúdicos (ex. *Policy gaming* – simulação em forma de jogos para auxiliar as organizações na exploração de políticas, tomada de decisões e mudanças estratégicas) para lidar com a complexidade ambiental e situações paradoxais no intuito de tomar decisões e mudar estrategicamente (SPRAGGON; BODOLICA, 2018).

Independentemente do conceito de prática social escolhido, no entanto, ao optar pela perspectiva da Estratégia como Prática, o pesquisador se compromete a entender a estratégia

como uma realização situada, construída cotidianamente por um conjunto de praticantes, não apenas como uma deliberação formal de uma alta administração (JARZABKOWSKI *et al.*, 2016b). Ou seja, nesta perspectiva, é concebível que **diversos atores, com variadas experiências e julgamentos, possam participar e influenciar na direção estratégica de uma organização** (KNIGHT; DAYMOND; PAROUTIS, 2020). Ao avaliar algo como "importante" e "estratégico", por exemplo, diferentes atores influenciam o que é então concebido por estratégia nas organizações (WHITTINGTON *et al.*, 2003). Nesse contexto, esses atores são, ao mesmo tempo, produtores e consumidores do que se escolhe definir como estratégia (WHITTINGTON *et al.*, 2003).

Essas práticas rotineiras de comunicação (que são estratégicas) se relacionam com as decisões estratégicas empresariais, podendo até mesmo vir a desafiar o que foi formalmente estabelecido (AGGERHOLM; ASMUS, 2016). Por isso, é importante ter consciência de que a elaboração de estratégias depende de um *modus operandi* que é moldado, previamente a um processo formal estratégico, por práticas socioculturais. Ou seja, os atores da estratégia nunca são totalmente autônomos em suas deliberações estratégicas (MACKAY; CHIA; NAIR, 2021).

Assim, pode-se perceber que a abordagem da Estratégia como Prática amplia nossa compreensão de quem pode ser considerado um ator estratégico e o que é estratégico (WHITTINGTON *et al.*, 2003). Poucos estudos, no entanto, de fato abordam atores participantes do fazer estratégico das organizações para além dos já tradicionalmente reconhecidos (média e/ou alta gerência) como estratégicos (ASMUS; OSHIMA, 2018; JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021; WHITTINGTON, 2015).

Mas há uma **tendência para iniciativas mais abertas de formulação de estratégias** (*Open Strategy*), com inclusão de diferentes atores e maior transparência no processo, interna e externamente às organizações (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Por intermédio do desenvolvimento da **estratégia aberta** (*Open Strategy*), cada vez mais informações estratégicas ficarão disponíveis e mais pessoas poderão se envolver em diálogos estratégicos. Contudo, vale lembrar que a inclusão é tipicamente uma realização precária e seu sucesso depende de práticas e circunstâncias favoráveis (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Além disso, ressalto que as iniciativas para abertura da estratégia não se restringem a adeptos da perspectiva de Estratégia como Prática, ainda que temporalmente tenha feito essa associação na minha redação.

Antes de seguirmos discutindo um pouco mais sobre *Open Strategy*, o Quadro 1 apresenta um resumo do que foi anteriormente discutido a respeito das concepções de futuro e vertentes de estratégia que surgiram nos anos 1960.

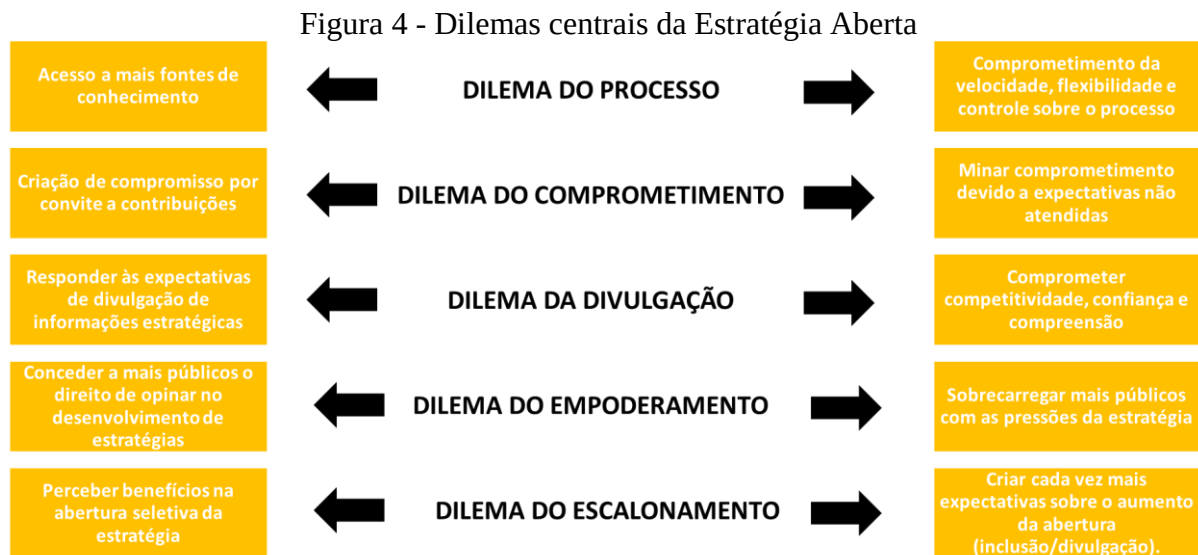
Quadro 1 - Concepções de futuro e vertentes de estratégia

	MODERNIDADE ORGANIZADA			MODERNIDADE TARDIA	
	Aproximadamente entre 1 de janeiro de 1901 e dezembro de 1979			A partir de 1980	
CONCEPÇÃO DE FUTURO	Futuro como um espaço a ser colonizado: categoria temporal que gradativamente é “desproblematizada”. “Controlar” o futuro é uma necessidade organizacional.			O futuro é plural e não (totalmente) conhecível: um problema nas organizações.	
VERTENTES DA ESTRATÉGIA	CLÁSSICA	EVOLUCIONÁRIA	PROCESSUAL	SISTÊMICA	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
SURGIMENTO	Anos de 1960	Década de 1970	Entre os anos 1960 e 1970	Entre os anos de 1980 e 1990	Meados dos anos de 1990
PRINCIPAIS AUTORES	Alfred Chandler, Igor Ansoff, Alfred Sloan, Kenneth Andrews e Michael Porter	Michael T. Hannan, John Freeman, Oliver E. Williamson e Howard E. Aldrich	Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Andrew Marshall Pettigrew, Richard M. Cyert and James G. March	Richard D. Whitley e Mark Granovetter	Richard Whittington e Paula Jarzabkowski
CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA	Processo consciente e controlado de pensamentos, fruto das ações de indivíduos que tem a capacidade de agir com perfeita racionalidade para maximizar vantagens econômicas (“homem econômico racional”)	Processo competitivo emergente que permite aos melhores (mais preparados) competidores sobreviverem e serem bem-sucedidos enquanto os demais (fracos) são banidos	Resultado de acordos e comprometerimentos políticos	Prática gerencial dependente do contexto sociológico	Uma realização situada, construída cotidianamente por um conjunto de praticantes, não apenas uma deliberação formal de uma alta administração
PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS (PLANEJAMENTO)	Deliberado	Emergente	Emergente	Deliberado e emergente	Deliberado e emergente, tendendo a uma maior inclusão e transparência (<i>Open Strategy</i>)

Fonte: Elaborado com base em Jarzabkowski et al. (2016b), Villar, Walter e Braum (2017), Wenzel et al., (2020), Whittington (2002) e Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011).

Retornando à discussão sobre *Open Strategy*, Yakis-Douglas *et al.* (2017) apontam que a publicização de informações estratégicas nem sempre é voluntária. Em muitos contextos, pressões regulatórias obrigam a divulgação de certas informações, independentemente das escolhas gerenciais (YAKIS-DOUGLAS *et al.*, 2017). Ou seja, a transparência pode surgir por diversos motivos e de muitas formas, com os gerentes às vezes tendo que fazer escolhas cuidadosas sobre o grau de divulgação e omissão que é permissível. Em alguns momentos, no entanto, a gestão é forçada a conceder certas informações, independentemente de sua preferência.

De maneira geral, a abertura na formulação de estratégias pode propiciar alguns benefícios, tais como um aumento da capacidade de inovação (PREGMARK; BERGGREN, 2021; STIEGER *et al.*, 2012) e criação de legitimidade para a estratégia delineada (PREGMARK; BERGGREN, 2021), mas também representa custos e riscos, como a exposição indevida de informações (WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS, 2020). Para Hautz, Seidl e Whittington (2017), existem **cinco dilemas centrais** que são normalmente associados à decisão de abrir a estratégia: (1) processo, (2) comprometimento, (3) divulgação, (4) empoderamento e (5) escalonamento.



Fonte: Adaptado de Hautz, Seidl e Whittington (2017).

O **dilema do processo** está relacionado aos efeitos ambivalentes de incluir mais e diferentes grupos no processo de formulação de estratégias. Por um lado, a inclusão permite explorar o conhecimento de diferentes públicos para aperfeiçoar o conteúdo das decisões estratégicas (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Mas, por outro lado, o envolvimento de mais gente pode reduzir a velocidade, flexibilidade e controle sobre o processo de tomada

de decisão, o que, em alguns casos, pode até impedir a organização de tomar qualquer decisão (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

O **dilema do comprometimento** diz respeito ao fato de que a Estratégia Aberta pode aumentar e diminuir o comprometimento com a estratégia da organização. Convidar mais pessoas para participar do desenvolvimento de uma nova estratégia pode propiciar efeitos motivacionais positivos e, em geral, aumenta o comprometimento com o resultado do processo estratégico (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; PREGMARK; BERGGREN, 2021). No entanto, os desafios no processamento das contribuições dos participantes, por exemplo, podem levar a frustrações e dissociação das discussões estratégicas (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Além disso, tem-se que considerar que, para muitos, tornar-se estrategista pode ser um desafio existencial (MANTERE; WHITTINGTON, 2021).

Conduzir um diálogo estratégico de fato pode ser complicado (BOURGOIN; MARCHESSAUX; BENCHERKI, 2018). A maioria dos gestores não sabe exatamente o tempo adequado para iniciar esse tipo de comunicação (BOURGOIN; MARCHESSAUX; BENCHERKI, 2018). Em reuniões, por exemplo, as equipes tendem a debater os valores e objetivos da organização (quando tais questões já deveriam ter sido resolvidas) ou perdem tempo discutindo detalhes de certos projetos que ainda nem foram aprovados para execução (BOURGOIN; MARCHESSAUX; BENCHERKI, 2018).

O **dilema da divulgação** concerne o fato de que uma maior transparência sobre o processo de estratégia e seus resultados pode trazer muitas vantagens, mas também acarreta riscos significativos (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Ser mais transparente, por exemplo, aumenta a legitimidade da empresa diante de novas normas sociais e requisitos regulatórios, mas também pode prejudicar a competitividade da organização (caso, entre outras situações, os concorrentes obtiverem informações estrategicamente sensíveis) (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

O **dilema do empoderamento** abrange o fato de que as pessoas podem interpretar a inclusão no processo de estratégia como uma bênção e/ou como um fardo (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Maior inclusão oferece aos participantes a oportunidade de ter “voz” em questões estratégicas e, assim, lhes concede maior poder na organização. Entretanto, esse tipo de empoderamento sujeita os participantes a certas expectativas associadas ao trabalho de estratégia, como a expectativa de que os participantes invistam, normalmente além de suas tarefas regulares, tempo e esforço extras no trabalho da estratégia (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Já o **dilema de escalonamento** se refere ao fato de que, uma vez que as organizações começam a abrir seu processo de estratégia em dimensões e domínios específicos, pressões começam a surgir para que outras dimensões e domínios também sejam abertos (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Portanto, uma vez que as organizações aceitem abrir algumas áreas, elas podem não ter mais a possibilidade de restringir essa abertura, se eventualmente quiserem. Assim, as organizações enfrentam o dilema de não se abrir, renunciando aos benefícios potenciais da abertura seletiva, ou abrir seletivamente o processo e correr o risco de serem forçadas a ter que se abrir completamente, lidando com os desafios disso ou sofrer as consequências negativas das expectativas frustradas de diferentes públicos (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Diante desses dilemas, pode-se perceber que a proposta da estratégia aberta (*Open Strategy*) vem incitando debates a respeito de quem quer, pode e deve participar do processo de formulação de estratégias empresariais (WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS, 2020). *Open Strategy* e outros vários fenômenos relacionados à estratégia que não exploramos completamente (CABANTOUS; GOND; WRIGHT, 2018) merecem maior atenção dos pesquisadores (WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS, 2020).

Como e por que diferentes práticas estratégicas, constituídas por meio da interação entrelaçada entre atores humanos e não humanos, manifestam-se das maneiras que observamos, por exemplo, é algo que precisamos compreender um pouco melhor (CABANTOUS; GOND; WRIGHT, 2018). Outro aspecto comumente negligenciado em pesquisas concerne à natureza estética, corpórea e material do fazer estratégico (VAN DEN ENDE; VAN MARREWIJK, 2018). E isso precisa ser remediado, uma vez que uma perspectiva estética das organizações pode prover conceitos e modos de análise capazes de melhor lidar com os atuais desafios conceituais e práticos presentes na pesquisa organizacional (RATIU, 2017).

A **Estética** se desenvolveu, primeiramente, como um ramo de investigação na filosofia, sendo posteriormente incorporada por diferentes ciências (STRATI, 1992). A palavra estética (advinda de palavras gregas – αἴσθησις, αἰσθάνομαι) remete à sensação, percepção (DE MOLLI, 2019; DE MOLLI; MENGIS; VAN MARREWIJK, 2019). Diz respeito a uma maneira de apreender, conhecer o mundo e seus artefatos por meio dos sentidos humanos de audição, visão, olfato, paladar e tato (DE MOLLI, 2019). Nos clássicos da teoria social (tais como Marx, Weber e Durkheim), os sentidos e percepções (aspectos estéticos de maneira geral) são sistematicamente marginalizados (RECKWITZ, 2017). Mas, como aponta Johnson (2007), a descartada estética deve se tornar a perspectiva fundamental pela qual poderemos compreender a natureza humana, seu valor, construção de significado e sabedoria.

A incorporação da abordagem filosófica da estética aos estudos organizacionais é relativamente recente, sendo introduzida como uma perspectiva primeiramente por Strati em 1992 (DE MOLLI, 2019). Strati (1992) discute a consciência estética como uma forma legítima de compreensão da vida organizacional, apontando a beleza como elemento constitutivo da vida organizacional. Para Strati (1992), a sensação de beleza é um dos fatores que estrutura a vida organizacional. A beleza é uma **categoria estética** (STRATI, 1992). Uma categoria estética diz respeito a uma teia de interpretações, expressa por meio de um repertório linguístico, que permite a manifestação do juízo estético de diferentes sujeitos a respeito de suas experiências sensoriais (STRATI, 2007). Existem diversas categorias estéticas, tais como: feio, sublime, gracioso, sagrado, cômico, trágico, rítmico, entre outras (STRATI, 1992; STRATI, 2007).

A intenção de Strati (1992) foi defender uma abordagem que não compartimentalizasse a estética, como, por exemplo, em produtos organizacionais. Ele procurou mostrar a complexidade, ambiguidade, sutileza e difusão da estética nas rotinas organizacionais e a riqueza e plausibilidade do conhecimento gerado pelo exame da experiência estética. Assim, a compreensão estética da vida organizacional é uma metáfora epistemológica, uma forma de conhecimento diversa daquelas baseadas em métodos analíticos (STRATI, 1992).

Há uma variedade de abordagens para o **estudo de organizações com base em aspectos estéticos**, mas Strati (2019) destaca **quatro diferentes estilos**: arqueológica, empática-lógica, estética e artística. Ao adotar a **abordagem arqueológica**, o pesquisador assume a posição de um arqueólogo ou historiador social da arte que investiga a estética para apreender culturas e símbolos organizacionais (STRATI, 2019). Na **abordagem empática-lógica**, o pesquisador investiga a influência estética e pré-cognitiva dos artefatos organizacionais, buscando também identificar as formas de controle organizacional existentes (STRATI, 2019).

Ao adotar uma **abordagem estética**, o pesquisador estuda as formas de negociação social da estética nas práticas cotidianas de uma organização (STRATI, 2019). Já no que concerne à **abordagem artística**, nela o pesquisador investiga a experiência artística a fim de obter *insights*, de dentro e de fora do mundo da arte, para a gestão de processos organizacionais (STRATI, 2019). **Independentemente da abordagem**, no entanto, um “estilo estético” de pesquisa desafia o domínio da compreensão cognitiva (BUCHANAN; BRYMAN, 2009). Opondo-se a processos alienantes e manipuladores, uma abordagem estética é crítica às perspectivas positivistas, desafiando a distinção entre o valor de uma pesquisa e o prazer no desenvolvimento da mesma (BUCHANAN; BRYMAN, 2009). De maneira geral, na pesquisa estética, há uma **preocupação com o exercício do julgamento estético** (BUCHANAN; BRYMAN, 2009).

Esses **juízos** (ou **juízos**) **estéticos** refletem o discernimento de um indivíduo sobre o que foi experienciado pelos órgãos sensitivos. O juízo estético, então, informa se uma dada experiência corresponde ao nosso gosto, se é agradável e nos envolve ou nos deixa indiferentes, ou até mesmo se a experiência nos repugna (STRATI, 2006). Os julgamentos e experiências estéticas dependem não apenas das propriedades de algo, mas também das qualidades e características dos observadores (KIRILLOVA; FU; KUCUKUSTA, 2020), que aprendem socialmente a avaliar as coisas e as pessoas (LOUISGRAND; ISLAM, 2021). Por isso, é possível que dois indivíduos, ao avaliarem a beleza de uma mesma coisa e/ou pessoa, cheguem a julgamentos distintos.

Além disso, vale salientar que os julgamentos, tais como os conhecimentos, são temporalizados (WACQUANT, 2015); assim sendo, não são imutáveis. As definições sociais do que é (in)aceitável podem mudar ao decorrer do tempo. Lipovetsky e Serroy (2015) destacam quatro grandes modelos que organizaram, ao longo da história, o processo imemorial da relação da arte com o social, ou seja, processo de estilização do mundo em que certas noções sobre sentidos e gostos eram/são amplamente compartilhadas. Esses quatro modelos, enquadrados como eras, são: (1) era da artealização ritual, (2) era da estetização aristocrática, (3) era moderna estetização do mundo e (4) era transestética.

Na era da artealização ritual, artes eram primordialmente desenvolvidas com finalidades ritualísticas, ou seja, não eram periféricas ou fúteis. Embricadas na totalidade da vida, as atividades que comportavam dimensões estéticas (tais como o trabalhar, rezar, combater) eram necessárias ao sucesso das diferentes operações individuais e sociais (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). Na era da estetização aristocrática (final da Idade Média até o Século XVIII), a arte vai se desvinculando de seu caráter ritual e, querendo agradar aos endinheirados e instruídos, os artistas trabalham com propósito de eliminação de imperfeições, buscando “o que há de mais belo, de mais harmonioso na natureza” (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p.18).

Na era moderna estetização do mundo (desde os Séculos XVIII e XIX), a arte ganha certa autonomia e os artistas reivindicam uma liberdade criadora em que obras não se submetem a ninguém a não ser a si mesmas. No entanto, essa liberdade é relativa, tendo em vista que uma nova forma de dependência se desdobra: a dependência econômica. Nesse período, “qualquer objeto ser tratado de um ponto de vista estético, ser anexado, absorvido na esfera da arte pela simples decisão do artista” (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 24), com o universo comercial e industrial sendo o principal meio de estilização do mundo e responsável por sua expansão democrática (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). Atualmente, na era transestética, a arte se infiltra em todos os locais, indústrias, na vida comum, reforçando lógicas de mercantilização e

individualização extremas (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). É uma era demarcada pela “generalização das estratégias estéticas com finalidade mercantil em todos os setores das indústrias de consumo” (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p.28).

Enfim, o conhecimento dito estético advém da nossa capacidade de compreensão com base em padrões sentidos de percepção corporal e movimento (JOHNSON, 2007). Esse conhecimento sensorial diverge, por exemplo, do conhecimento intelectual tradicional, pois muitas vezes é inconsciente e de difícil tradução em fala (GAGLIARDI, 2006).

Apesar de desafiadora, a compreensão de percepções sensoriais de diferentes atores permite um maior entendimento do conhecimento organizacional tácito e isso pode direcionar as empresas para novos modos de gestão, novas perspectivas operacionais com a possibilidade de contribuir com o surgimento de mudanças que podem gerar diferentes estratégias competitivas (WILLERDING *et al.*, 2016). A capacidade de compreensão estética presente na comunicação em equipe, por exemplo, envolve uma relação de mão dupla entre estética e comunicação (SORSA *et al.*, 2018). Essa relação ainda não é completamente teorizada nem na literatura de comunicação nem na de estética (SORSA *et al.*, 2018).

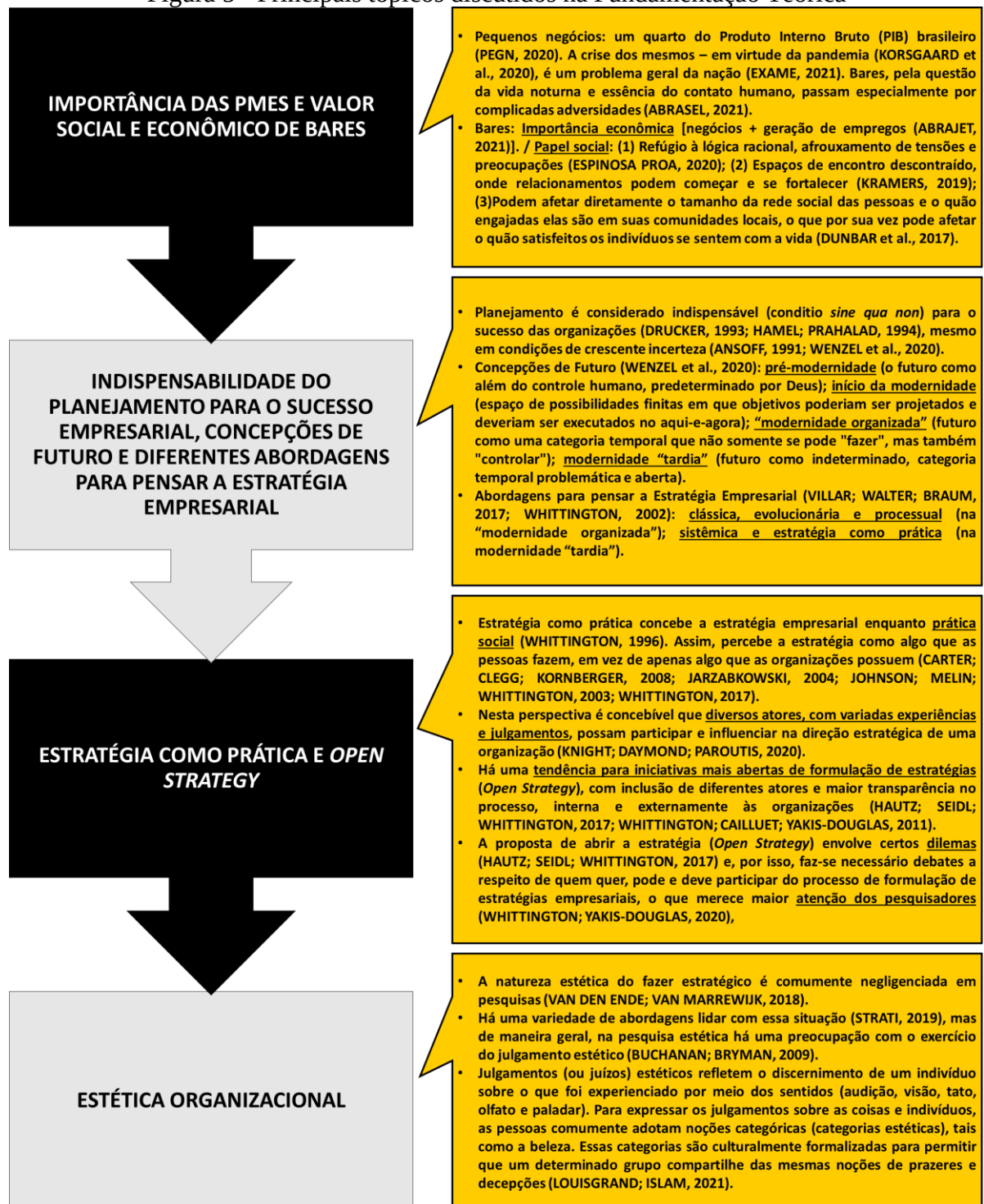
Enfim, a gestão é predominantemente orientada pela utilidade e racionalidade (ANCELIN-BOURGUIGNON; DORSETT; AZAMBUJA, 2020). Contudo, considerando as atuais condições contextuais (cada vez mais incertas), e que demonstram a atual incapacidade do capitalismo de enfrentar os desafios sistêmicos em nosso mundo natural – tais como mudanças climáticas – e social – tais como desigualdade de renda (HOFFMAN, 2021) –, essa orientação pode ser até prejudicial à sobrevivência organizacional. Faz-se necessário abandonar noções de previsão analítica (que garantem o futuro) e preparar a gestão para progressivamente improvisar no fazer estratégico para lidar espontaneamente com eventos imprevisíveis e aprender com isso (ANCELIN-BOURGUIGNON; DORSETT; AZAMBUJA, 2020; MACPHERSON; BRESLIN; AKINCI, 2022).

Decisões estratégicas rápidas, em contextos de alta velocidade e com extrema pressão de tempo, implicam a consideração (por parte das equipes de gestão) de frequentes, imprevistos, potencialmente ameaçadores e perturbadores incidentes (NETZ; SVENSSON; BRUNDIN, 2020). A transferência de práticas criativas para o campo da gestão, por exemplo, pode auxiliar nesse processo e impactar positivamente a vida organizacional. Porém, para que isso aconteça, as atuais práticas gerenciais necessitarão passar por grandes alterações (ANCELIN-BOURGUIGNON; DORSETT; AZAMBUJA, 2020).

Assim, compreendo que a mudança na gestão (e, por conseguinte, nos negócios) é pouco provável, mas não impossível, podendo ser alcançada por meio da educação (ANCELIN-

BOURGUIGNON; DORSETT; AZAMBUJA, 2020). A Figura 5 aponta os principais tópicos discutidos nesta apresentação inicial dos aspectos teóricos escolhidos para amparar o desenvolvimento desta pesquisa. No próximo capítulo, discuto os detalhes da metodologia adotada para construção gradual desta pesquisa.

Figura 5 - Principais tópicos discutidos na Fundamentação Teórica



Fonte: Elaboração própria

3 MOTORISTA DA VEZ

Metodologia

A metodologia se preocupa com a lógica adotada para realizar investigações científicas (GRIX, 2002) e, considerando a inter-relação entre os elementos-chave de uma pesquisa (ontologia, epistemologia, metodologia, métodos, fontes), julgo importante primeiramente apontar que, nesta pesquisa, há o pressuposto de que a realidade é socialmente construída (**ontologia**) e o conhecimento dessa realidade é possível por meio do estudo das Práticas Sociais (**epistemologia**). Existem, é claro, diferentes conceitos de Práticas (STRATI, 2007). Porém, neste estudo, uma **Prática Social** corresponderá a um conjunto de atividades que envolve os humanos (seus sentidos, percepções e ações) e não-humanos (suas presenças e influências) e possui significado em um contexto situado.

O conceito de Prática Social adotado nesta pesquisa adveio de leituras a respeito de diferentes abordagens teóricas que têm em comum o interesse de estudar as organizações e a sociedade adotando alguma noção de prática social como unidade de análise (NICOLINI, 2013). As teorias das Práticas Sociais se concentram nas dimensões corporais, discursivas e materiais da vida em sociedade (RECKWITZ, 2002; WENZEL *et al.*, 2020) e, como Reckwitz (2017) demonstra, são abordagens apropriadas para fornecer o plano de fundo analítico na consideração do papel constitutivo das percepções sensoriais no social.

Para **interpretação dos dados**, adotei a noção de **Estratégia como Prática** e a abordagem sociomaterial da **Estética Organizacional** (MOURA; BISPO, 2020) – as duas perspectivas foram discutidas no capítulo de fundamentação teórica (APERITIVOS). Saliento que, considerando as especificidades desta pesquisa (ontologia, epistemologia, teorias adotadas para compreensão dos dados e envolvimento da pesquisadora com o campo), adoto os termos “construção de dados” e “interpretação de dados”, em vez dos tradicionais termos “coleta de dados” e “análise de dados” (BISPO; GHERARDI, 2019).

Quanto aos procedimentos para **construção dos dados**, utilizei **diferentes fontes de informações**, a saber: questionários *online*, observações participantes, entrevistas e documentos.

- Elaborei e disponibilizei, via *link* do *Google Forms*, dois **questionários online**. O primeiro deles visava acessar situações vividas em ambientes de Bares por diferentes perfis de clientes, suas preferências e percepções (APÊNDICE A). Foram computadas 125 respostas entre 21/02/2022 e 25/07/2022. A principal utilização de

cada uma das seções do questionário pode ser visualizada no Quadro 2 e mais detalhes sobre o perfil dos respondentes podem ser observados no APÊNDICE H.

Quadro 2 - Utilização das seções (Questionário Clientes)

SEÇÃO DO QUESTIONÁRIO	PRINCIPAL UTILIZAÇÃO
Perfil do(a) respondente	Compreender o perfil geral dos respondentes e a sua relação com o contexto
O(A) respondente e o Bar	
Práticas do(a) Respondente	Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares (Seção 4.1)
Estória do(a) Respondente	Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares (Seção 4.1)
Sentidos do(a) Respondente	Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares (Seção 4.2)
Para finalizar...	Saber sobre possibilidade de contato futuro para desenvolvimento do estudo e sobre desejo do(a) respondente de receber o resultado da pesquisa por e-mail

Fonte: Elaboração própria

- O segundo questionário foi voltado a trabalhadores do contexto de bares, visando saber a percepção desses atores sobre a presença e importância das experiências sensoriais e juízos estéticos em suas práticas profissionais (APÊNDICE B). A intenção inicial era de realizar entrevistas com os trabalhadores. Entretanto, após uma série de cancelamentos por parte de possíveis entrevistados (que concordavam em participar e depois não respondiam a tentativas de contato), optei por essa alternativa para saber um pouco mais do que conseguia observar no meu tempo em campo. Contatei via Instagram 1095 bares listados nos cadastros de associados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) – capitais brasileiras. Ao final desse processo, 18 respostas foram computadas (entre 01/05/2022 e 10/09/2022). A principal utilização de cada uma das seções do questionário voltado para trabalhadores pode ser visualizada no Quadro 4 e mais detalhes sobre o perfil dos respondentes podem ser observados no APÊNDICE H.

Quadro 3 – Total de empresas contatadas (Questionário Trabalhadores)

ESTADO	CAPITAL	TOTAL DE EMPRESAS CONTATADAS
ACRE	RIO BRANCO	2
ALAGOAS	MACEIÓ	54
AMAPÁ	MACAPÁ	4

ESTADO	CAPITAL	TOTAL DE EMPRESAS CONTATADAS
AMAZONAS	MANAUS	54
BAHIA	SALVADOR	8
CEARÁ	FORTALEZA	54
DISTRITO FEDERAL	BRASÍLIA	30
ESPÍRITO SANTO	VITÓRIA	24
GOIÁS	GOIÂNIA	105
MARANHÃO	SÃO LUÍS	9
MATO GROSSO	CUIABÁ	19
MATO GROSSO DO SUL	CAMPO GRANDE	17
MINAS GERAIS	BELO HORIZONTE	140
PARÁ	BELÉM	12
PARAÍBA	JOÃO PESSOA	10
PARANÁ	CURITIBA	44
PERNAMBUCO	RECIFE	30
PIAUÍ	TERESINA	10
RIO DE JANEIRO	RIO DE JANEIRO	138
RIO GRANDE DO NORTE	NATAL	31
RIO GRANDE DO SUL	PORTO ALEGRE	45
RONDÔNIA	PORTO VELHO	2
RORAIMA	BOA VISTA	1
SANTA CATARINA	FLORIANÓPOLIS	35
SÃO PAULO	SÃO PAULO	194
SERGIPE	ARACAJU	10
TOCANTINS	PALMAS	13
TOTAL		1095

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4 – Utilização das seções (Questionário Trabalhadores)

SEÇÃO DO QUESTIONÁRIO	PRINCIPAL UTILIZAÇÃO
Estória do(a) Respondente	Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares (Seção 4.1)
O(A) respondente e o Bar	Compreender a relação dos respondentes com o contexto
Sentidos do(a) Respondente - Parte 1	Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares (Seção 4.2)
Sentidos do(a) Respondente - Parte 2	Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares (Seção 4.2)
Para finalizar... Perfil do(a) respondente	Compreender o perfil geral dos respondentes e saber sobre desejo do(a) respondente de receber o resultado da pesquisa por e-mail

Fonte: Elaboração própria

- Em relação às **observações participantes**, essas foram realizadas em 14 bares, sendo 13 deles localizados em João Pessoa-PB e 1 em Porto Alegre-RS (Bar 3). Um bar foi principalmente observado (Bar 1). Fizeram-se 10 observações (total de 39 horas) em campo e entrevistei o gerente (trato da entrevista mais à frente). O total do tempo destinado em observações participantes foi de aproximadamente 89 horas. Ressalto que minha imersão em campo apenas começou após minha vacinação contra Covid-19 (2 doses) e privilegiou inicialmente locais mais abertos e que respeitavam as recomendações sanitárias do momento, tendo em vista o contexto pandêmico ainda não totalmente superado. No APÊNDICE C, há um esboço do diário de campo que segui para a realização das observações participantes. No que concerne à interação com clientes e trabalhadores durante as observações, ela ocorreu de maneira bem informal, como se eu fosse apenas mais uma cliente do estabelecimento. A ideia foi atrapalhar minimamente o momento de trabalho dos funcionários e o momento de lazer das pessoas, mas fazer vários registros (fotos, gravações de áudios e/ou vídeos). A investigação de fotografias no estudo de campo é particularmente valiosa em pesquisas que abordam mudanças materiais em estudos organizacionais, como é o caso de estudos baseados na Estratégia como Prática (SHORTT; WARREN, 2019). Convidei diferentes pessoas para me acompanharem nas observações (pois indivíduos sozinhos no bar tendem a chamar atenção para si – senti isso nas observações exploratórias realizadas em outubro de 2020).

Quadro 5 - Observações (Bar principal)

Nº	DATA	DIA DA SEMANA	TEMPO TOTAL NO LOCAL (Aproximadamente)
1	14.09.2021	TERÇA-FEIRA	01h
2	25.09.2021	SÁBADO	05h30
3	01.10.2021	SEXTA-FEIRA	04h
4	10.10.2021	DOMINGO	05h
5	21.10.2021	QUINTA-FEIRA	03h
6	27.10.2021	QUARTA-FEIRA	04h
7	25.02.2022	SEXTA-FEIRA	04h
8	26.02.2022	SÁBADO	05h
9	27.02.2022	DOMINGO	04h
10	28.02.2022	SEGUNDA-FEIRA	03h30
TOTAL			39 horas

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 - Observações (Demais bares)

Nº	CÓDIGO BAR	DATA	DIA DA SEMANA	TEMPO TOTAL NO LOCAL (Aproximadamente)
1	BAR 2	14.09.2021	TERÇA-FEIRA	02h
2	BAR 3	08.11.2021	SEGUNDA-FEIRA	02h30
3	BAR 4	25.02.2022	SEXTA-FEIRA	01h30
4	BAR 5	19.03.2022	SÁBADO	04h30
5	BAR 6	20.03.2022	DOMINGO	5h
6	BAR 7	24.06.2022	SEXTA-FEIRA	5h30
7	BAR 8	08.07.2022	SEXTA-FEIRA	5h
8	BAR 9	14.07.2022	QUINTA-FEIRA	01h
9	BAR 10	14.07.2022	QUINTA-FEIRA	03h
10	BAR 4	03.08.2022	QUARTA-FEIRA	01h
11	BAR 11	03.08.2022	QUARTA-FEIRA	5h
12	BAR 12	03.09.2022	SÁBADO	06h
13	BAR 13	16.09.2022	SEXTA-FEIRA	4h
14	BAR 14	05.10.2022	QUARTA-FEIRA	01h30
15	BAR 2	05.10.2022	QUARTA-FEIRA	2h30
TOTAL				50 horas

Fonte: Elaboração própria

- Obtive acesso a um **documento** interno do Bar 1 (principal). Esse documento consiste num detalhamento geral das operações (perpassando histórico da empresa, missão, visão, estrutura organizacional com descrição de cargos, código de conduta, política e fluxo de atendimento) e me foi fornecido pelo gerente/sócio, mas sem autorização para divulgação. Esse material reforçou informações fornecidas (via entrevista) pelo gerente/sócio do bar principal sobre o planejamento empresarial e idealização das operações.
- Além do documento interno do Bar 1, acompanhei publicações realizadas nos perfis dos bares que observei e fiz um levantamento das **publicações realizadas no perfil do bar principalmente observado no Instagram** (entre setembro de 2021 e fevereiro de 2022). O uso generalizado de plataformas de mídia social como Facebook, Twitter e Instagram tornaram essas plataformas atraentes para as organizações (KWAYU; LAL; ABUBAKRE, 2018) e o volume cada vez maior de fotos e gravações de vídeo produzidas nas e das organizações fornece uma arena fértil para a pesquisa empírica (KROHN, 2019). Ao todo, foram 221 publicações avaliadas e um detalhamento dessas publicações (dia em que foi feita a postagem, a que dia se refere, quantidade de imagens, comentário e curtidas na postagem, entre outras informações) pode ser encontrado no APÊNDICE G.

Quadro 7 - Publicações (Instagram - Bar principal)

MÊS	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES
SETEMBRO/2021	37
OUTUBRO/2021	38
NOVEMBRO/2021	33
DEZEMBRO/2021	36
JANEIRO/2022	35
FEVEREIRO/2022	42
TOTAL	221

Fonte: Elaboração própria

- **Entrevistas** foram realizadas com gerente/sócio do Bar 1 e com um barman de um bar não observado. A entrevista com o barman foi presencial (11/04/2022) e serviu de pré-teste para então fazer ajustes finais no Questionário de trabalhadores adotado (APÊNDICE B). Já a entrevista com o gerente/sócio do Bar 1, que transcorreu por meses (março/2021 a setembro/2022) via WhatsApp, foi efetivada no intuito de melhor compreender os processos adotados no Bar 1, bem como suas práticas de idealização das operações (como ocorre o planejamento pra o estabelecimento e o que se espera das operações), além de me auxiliar a entender melhor aspectos performativos (experiências, juízos e diferenças entre planejado/executado) e seguiu um roteiro geral que pode ser visualizado no APÊNDICE D. Nas duas entrevistas, no intuito de não impedir a publicização de alguns relatos, prometi aos participantes anonimato em vez de confidencialidade (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013).

Uma vez que muito do que foi construído em termos de dados remete ao que é expresso pelos atores, julgo importante explicitar que, no contexto desta pesquisa, práticas discursivas são percebidas como formas de intervir e agir no mundo (NICOLINI, 2013). Em consonância com a abordagem interpretativa do discurso (HERACLEOUS, 2006), compreendo que o que é expresso por meio de qualquer modo sistemático (gestos, sons, gráficos, códigos, entre outros) é necessariamente dependente do contexto (situado) e indica as suposições dos atores sobre o que é esperado e/ou socialmente aceito (valores e crenças do interlocutor). Dessa maneira, entendo que as pessoas invocam quadros de referência (histórico-socialmente construídos) para interpretar e agir de maneira a alcançar certos objetivos num dado contexto social (HERACLEOUS, 2006).

Ainda sobre diferentes fontes de dados para o desenvolvimento desta pesquisa, gostaria de ressaltar quatro etapas dos **procedimentos que adotei para selecionar os materiais relevantes na literatura acadêmica**, necessários para melhor amparar teoricamente este trabalho. Primeiro, uma vez que a inspiração empírica inicial ocorreu previamente ao meu

ingresso no doutorado, durante os anos em que passei cursando disciplinas, fui apresentada a diferentes abordagens teóricas que possivelmente poderiam me auxiliar no processo de estudo de organizações consideradas ambientes de lazer. Em especial, fiquei fascinada com o potencial da perspectiva da Estratégia como Prática e da abordagem sociomaterial da Estética Organizacional. Assim, além dos artigos obrigatórios lidos para as disciplinas, comecei meus estudos direcionados para desenvolvimento da tese com a leitura integral do *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* de 2015.

Segundo, fiz uma revisão sobre Estratégia como Prática e Estética Organizacional seguindo etapas de investigação preliminar e seleção de artigos mencionadas por Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), o que me levou à leitura na íntegra de 64 artigos. Mais detalhes sobre essa revisão podem ser encontrados no APÊNDICE E. Terceiro, acompanhei todas as edições – entre janeiro de 2021 e outubro de 2022 – de dois periódicos mencionados no *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* de 2015 como locais das principais discussões de estudos ancorados na perspectiva de Estratégia como Prática, a saber: *Organization Studies* e *Strategic Organization*. Mais detalhes sobre esse acompanhamento podem ser encontrados no APÊNDICE F.

Como uma quarta (e última) etapa para seleção de materiais a serem utilizados para fundamentação teórica da pesquisa, verifiquei referências dos trabalhos já selecionados com o objetivo de identificar alguns pesquisadores e periódicos atualmente importantes para as temáticas trabalhadas e também encontrar artigos, livros ou capítulos de livros adicionais que eram relevantes para minha pesquisa, mas que não foram escolhidos por minhas outras estratégias de seleção de materiais.

Ressalto que a **interpretação dos dados** foi realizada por meio de um processo iterativo no qual transitei entre as concepções teóricas mediadoras (Práticas Sociais, Estratégia como Prática e Estética Organizacional) e o material empírico. E, no intuito de tentar explicitar como esse processo interpretativo ocorreu, na sequência, aponto o uso das diferentes fontes de informações mencionadas (questionários *online*, observações participantes, entrevistas, documentos e literatura acadêmica), destacando **como cada um dos objetivos específicos traçados foram alcançados**.

- Objetivo Específico N° 1: **Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares.**

Por meio de dados construídos com base nas diferentes fontes de informações (observações, entrevistas e documentos), aponte as principais práticas que constituem as

operações cotidianas dos bares. As práticas foram detalhadas levando em consideração a noção de Prática Social estabelecida para este estudo.

Como nesta pesquisa uma prática corresponde a um conjunto de atividades que envolve os humanos (seus sentidos, percepções e ações) e não-humanos (suas presenças e influências) e possui sentido em um contexto situado, nas conceituações das práticas, apontei humanos e não-humanos envolvidos e (rel)ações no contexto estudado. O campo estudado, enquanto conjunto de práticas, foi apresentado resumidamente com uma ilustração geral em que consta os nomes das diferentes práticas averiguadas e os humanos e não-humanos envolvidos.

- **Objetivo Específico Nº 2: Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares.**

O conhecimento a respeito das experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores foi construído por meio das minhas observações e conversas informais no contexto de bares, entrevistas que realizei com gerente/sócio do Bar 1 e com um *barman* de um bar não observado e também por meio das informações advindas dos questionários (APÊNDICES A e B).

No entanto, diante da quantidade de informações, ajustei minha apresentação dos dados – que contempla mais explicitamente o alcance deste objetivo (seção 4.2) – priorizando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores que me foram expressos via questionários *online* (APÊNDICES A e B).

Nos questionários, para tentar desvendar experiências mentais significativas, indago os atores sobre momentos que eles consideram marcantes e que representam algum tipo de experiência de emoções (tais como felicidade e tristeza).

Ao sentirmos algo, as emoções nos ajudam a compreender o que esse algo significa para então nos mover para uma possível ação (HANSEN; TRANK, 2016). Ou seja, as emoções dão sentido à experiência estética (HANSEN; TRANK, 2016). Existem diferentes abordagens que podem ser adotadas para compreender e capturar qualitativamente emoções em pesquisas (KOUAMÉ; LIU, 2021). Contudo, nesta pesquisa, as emoções são compreendidas como “agitações” afetivas em decorrência da interação dos atores com o mundo (VON SCHEVE; SLABY, 2019) e percebidas como socialmente construídas, isto é, dependentes do contexto situacional das interações sociais.

Na apresentação das experiências sensoriais e julgamentos estéticos dos atores, fiz quadros-resumo e a discussão foi seccionada por sentido (visão, audição, olfato, tato e paladar) e por ator (clientes, trabalhadores).

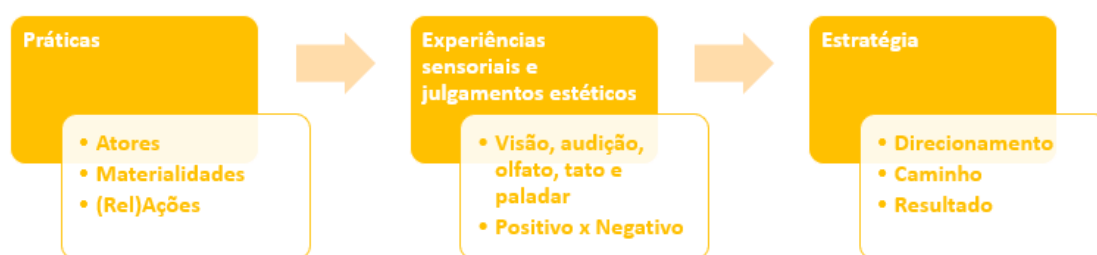
- **Objetivo Específico Nº 3: Discutir como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares são (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais.**

Em virtude da quantidade de práticas existentes e inúmeros aspectos pontuados pelos atores, optei por uma priorização temática para definir o que seria discutido na seção 4.3 (parte do texto que evidencia o alcance do terceiro objetivo específico). Ou seja, a intenção por trás dessa priorização temática foi de, em um número reduzido de situações discutidas, contemplar o mais amplamente possível o engajamento sensorial e emocional dos atores, fazendo relação disso com as práticas performadas no contexto e com estratégia empresarial. Além disso, ressalto que a escolha sobre o que destacar também foi amparada em meus palpites imersivos (JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021), isto é, foi embasada pelo que frequentemente se sobressaiu para mim, enquanto pesquisadora, durante meu engajamento sensorial/emocional com o contexto de pesquisa. No Quadro 8, exponho pontualmente quais observações e documentos mais me incentivaram a enfatizar as discussões expostas nas cinco subseções da seção 4.3 deste texto.

Assim, em cinco subseções, destaco algumas possibilidades de como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares foram (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais, tanto num sentido de estratégia como processo estabelecido para pensar/ definir o futuro almejado quanto num sentido de formulação / reformulação do fazer cotidiano (que é fundamentalmente estratégico pois constrói paulatinamente resultados).

Minhas colocações e proposições são ancoradas em preceitos da perspectiva da Estratégia como Prática e da abordagem sociomaterial da Estética Organizacional e, ao decorrer de cada possibilidade discutida no texto, apresento um resumo da discussão explicitando a relação entre práticas performadas no contexto, experiência e juízo em destaque, e a relação disso com estratégia (Figura 6).

Figura 6 - Relação geral entre práticas, experiências, juízos e estratégia



Fonte: Elaboração própria

Quadro 8 - Palpites imersivos

SUBSEÇÃO	PALPITES IMERSIVOS
4.3.1 Engajamento do cliente com o espaço e operações	A interação dos clientes com o contexto, seus artefatos e demais atores influencia a percepção dos mesmos sobre a experiência vivida nos bares. Isso foi destacado pelos próprios atores (ver seção 4.2), mas também, durante minhas observações e monitoramento de publicações no Instagram, percebi a importância dessa questão. No monitoramento de publicações, inclusive, constatee a promoção de algumas ações que, além de propiciar um maior engajamento de clientes com o espaço e operações, poderiam ser pensadas numa perspectiva de estratégia empresarial visando ao bem viver societal, algo que acabei discutindo nessa subseção. • Algumas evidências instigadoras do palpite imersivo: ○ Observações: ▪ No Bar 1, nos dias 10/10/21 e 28/02/2022, e no Bar 13, no dia 16/09/2022, ouvi alguns clientes reclamando de ter que se levantar para ser atendido (pedir sua bebida e/ou comida e receber bebidas). ▪ No Bar 12, dia 03/09/2022, ouvi clientes satisfeitas pela disponibilização de uma opção de entretenimento ativo: Sinuca (mesa, taco e bolas). ○ Publicações no Instagram do Bar 1: ▪ Incentivo à doação de brinquedos (dia das crianças) – Publicação do dia 10/10/21 (referente ao dia 12/10/21) ▪ Incentivo à vacinação - Publicação do dia do dia 20/09/2021 (referente aos dias 21, 22 e 23 de setembro de 2021).
4.3.2 Redes sociais	As práticas de usar o celular, fazer registros e publicar em redes sociais são frequentemente performadas no contexto de bares e merecem atenção. Todos os estabelecimentos que observei visam de alguma forma interagir com seus clientes por meio das redes sociais e como evidência instigadora desse palpite imersivo destaco a observação que fiz no dia 16 de setembro de 2022, no Bar 13, em que trabalhadores do bar solicitavam tirar fotos com os clientes engajados nas ações promovidas (disponibilização de pulseiras associadas a festa pra solteiros) e as publicavam no perfil aberto do bar (situação detalhada na subseção 4.3.2).
4.3.3 Ação não de acordo com protocolo, mas em virtude de juízo estético	No geral, as organizações e gestão largamente ignoram os sentidos e sensibilidades. Porém, por mais que não queiramos reconhecer, as pessoas são frequentemente guiadas por seus julgamentos (ou juízos) estéticos e, com isso, muitas vezes agem em contramão ao previamente estabelecido empresarialmente. E uma evidência que mais fortemente me instigou a trazer essa discussão no texto concerne à observação que fiz no Bar 1, no dia 25 de setembro de 2021. Nesse dia, uma atendente optou por não realizar uma troca, mesmo com a política do estabelecimento estabelecendo a possibilidade de troca como padrão (a situação se encontra descrita na subseção 4.3.3).

SUBSEÇÃO	PALPITES IMERSIVOS
4.3.4 Processo de produção de belas comidas/bebidas e promoção de certos sentimentos	Atualmente, a questão da aparência de alimentos e bebidas é fundamental às empresas que atuam no setor de Alimentos e Bebidas (A&B). Os clientes pontuaram diversas vezes essa questão (ver seção 4.2) e, durante meu engajamento com o campo, isso ficou bem explícito, tanto no cuidado que percebi no que estava sendo ofertado e entregue nos próprios locais bem como no cuidado estilístico percebido nas publicações realizadas (<i>feed</i> e <i>stories</i>) em todos os perfis públicos dos bares observados. • Algumas evidências instigadoras do palpite imersivo: ○ Publicações no Instagram do Bar 1: todas que apontavam para alguma bebida/ comida ofertada pelo estabelecimento, durante meu tempo de monitoramento do perfil (entre setembro de 2021 e fevereiro de 2022). ○ Publicações no Instagram dos demais Bares (2 a 14): todas que apontavam para alguma bebida/ comida ofertada pelo estabelecimento, durante meu tempo de monitoramento do perfil (o perfil de cada um dos bares secundários foi monitorado na semana em que constava o dia no qual optei por realizar a observação participante naquele local).
4.3.5 Violência x Proteção	Desde as primeiras observações em campo, questões associadas à ausência de segurança, violência se sobressaíram em minhas observações. Segue algumas evidências instigadoras do palpite imersivo (observações): • No dia 14/09/21 (meu primeiro dia de observações), saindo do Bar 2, e no dia 25/09/21, saindo do Bar 1, passei por momentos de insegurança ao solicitar, por meio de um aplicativo de transporte, traslado de retorno ao meu lar. No dia 14/09/21, o motorista se desviou da rota projetada, o que eu prontamente associei com notícias que relatavam esse desvio de rota com sequestro, assalto, violência. Tudo isso me despertou uma sensação de perigo durante todo o trajeto. Já no dia 25/09/21, a sensação de insegurança foi associada à impossibilidade de chegar em casa e ficar em uma rua sem movimento de madrugada. Nessa ocasião, eu estava com uma amiga e decidimos dividir uma corrida (aplicativo de transporte) para voltarmos juntas para casa. Quando faltava uns 15 minutos para o bar fechar, nós começamos a pedir o carro: primeiramente, ninguém estava aceitando a corrida e, posteriormente, começaram a aceitar, mas depois cancelavam. Nesse meio tempo, o bar começou a esvaziar e ser preparado para o fechamento; sentimos que ficaríamos na rua. No final das contas, acabei tendo que contatar um familiar para nos dar uma carona. • Na observação realizada no Bar 3 (08/11/21), um policial militar foi baleado na rua em que se localizava o bar (situação descrita na seção 4.1.19). • No dia 14.07.2022, no Bar 9, eu estava sozinha no bar e um senhor me abordou insistentemente para pedir ajuda, o que me deixou desconfortável e com receio de sair do estabelecimento e ser de maneira mais violenta abordada pelo mesmo senhor (situação descrita na subseção 4.2.1.1).

Fonte: Elaboração própria

- Objetivo Específico Nº 4: **Sugerir maneiras de como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de atores que se engajam nas práticas que constituem o fazer organizacional.**

Considerando os passos seguidos para desenvolver a pesquisa e o conhecimento obtido no alcance dos três primeiros objetivos específicos, proponho uma ampla consideração da estética no fazer estratégico das organizações por meio do que chamo de *Aesthetragizing*.

Algumas orientações de como atores presentes no contexto organizacional – em especial aqueles incumbidos de performar práticas associadas à gestão – possam averiguar como os sentidos e julgamentos de diferentes atores já estão presentes nas suas organizações e como possivelmente isso pode ser utilizado para criar e/ou aperfeiçoar as estratégias empresariais. As orientações foram resumidas para apresentação em forma de um modelo ilustrativo (*Framework*).

Diferentes possibilidades de apresentação dos dados foram idealizadas para pensar, para esta pesquisa, a **inovação metodológica** para além da construção de dados (ROULEAU; BALOGUN; FLOYD, 2015). Por isso, atentei para o **potencial dos recursos visuais** para enriquecer repertórios conceituais (LANGLEY; RAVASI, 2019) e utilizei, entre outros recursos, quadros para tentar auxiliar a comunicar os resultados da pesquisa e minhas percepções teóricas de uma forma mais fácil de entender e convincente (CLOUTIER; RAVASI, 2021). O Quadro 9 apresenta um **resumo dos procedimentos** previamente discutidos, com uma coluna aludindo a como os dados construídos serão gradualmente divulgados.

Os resultados da pesquisa serão progressivamente divulgados aos acadêmicos por meio de publicação(ões) em evento(s) e periódico(s), e compartilhados com o grande público por meio de publicações no perfil da pesquisa no Instagram (@pesquisadoradebares). Pretendo também fazer um vídeo explicando como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de diferentes atores de maneira acessível ao público não acadêmico e fazer o *upload* do mesmo em um perfil no Youtube. No entanto, ressalto que só deixarei o vídeo aberto ao público uma vez que minha redação das propostas tenha sido aceita para publicação em algum periódico acadêmico.

Quadro 9 - Resumo dos Procedimentos

Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONSTRUÇÃO DE DADOS	CONCEPÇÕES TEÓRICAS MEDIADORAS DA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	APRESENTAÇÃO DOS DADOS (ALÉM DA DESCRIÇÃO/DISCUSSÃO)	DIVULGAÇÃO DA PESQUISA
1	Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares;	• Questionário – Online (Clientes, Trabalhadores)	Conceito de Prática Social.	Ilustração geral do campo enquanto conjunto de práticas [humanos + não-humanos + (rel)ações].	(1) Postagens no perfil da pesquisa no Instagram (@pesquisadoradebares)
2	Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares;	• Observação participante (Bares)	Descrição com ênfase nas experiências sensoriais e juízos estéticos (exposição de evidências).	Quadros-resumo	(2) Possível(eis) publicação(ões) em Evento(s) e Periódico(s)
3	Discutir como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares são (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais; e,	• Entrevistas – Proprietário / Gerente do Bar principal • Documentos [Perfis em redes sociais de bares (principal e outros) / Postagens de clientes]	Perspectiva da Estratégia como Prática e abordagem sociomaterial da Estética Organizacional.	Figuras-resumo	(3) Vídeo no Youtube (explicações acessíveis ao público não acadêmico de como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de diferentes atores)
4	Sugerir maneiras de como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de atores que se engajam nas práticas que constituem o fazer organizacional.	• Documento interno do Bar principalmente observado		Framework (ilustração da abordagem proposta).	

Fonte: Elaboração própria.

4 HORA DE ENCHER A CARA

Apresentação da construção e interpretação dos dados

O processo de imersão em campo é inebriante. Para facilitar a ingestão da apresentação da construção e interpretação dos dados, no entanto, dividi este capítulo em quatro subseções que contemplam mais diretamente o alcance de cada um dos objetivos específicos delineados para o desenvolvimento desta pesquisa.

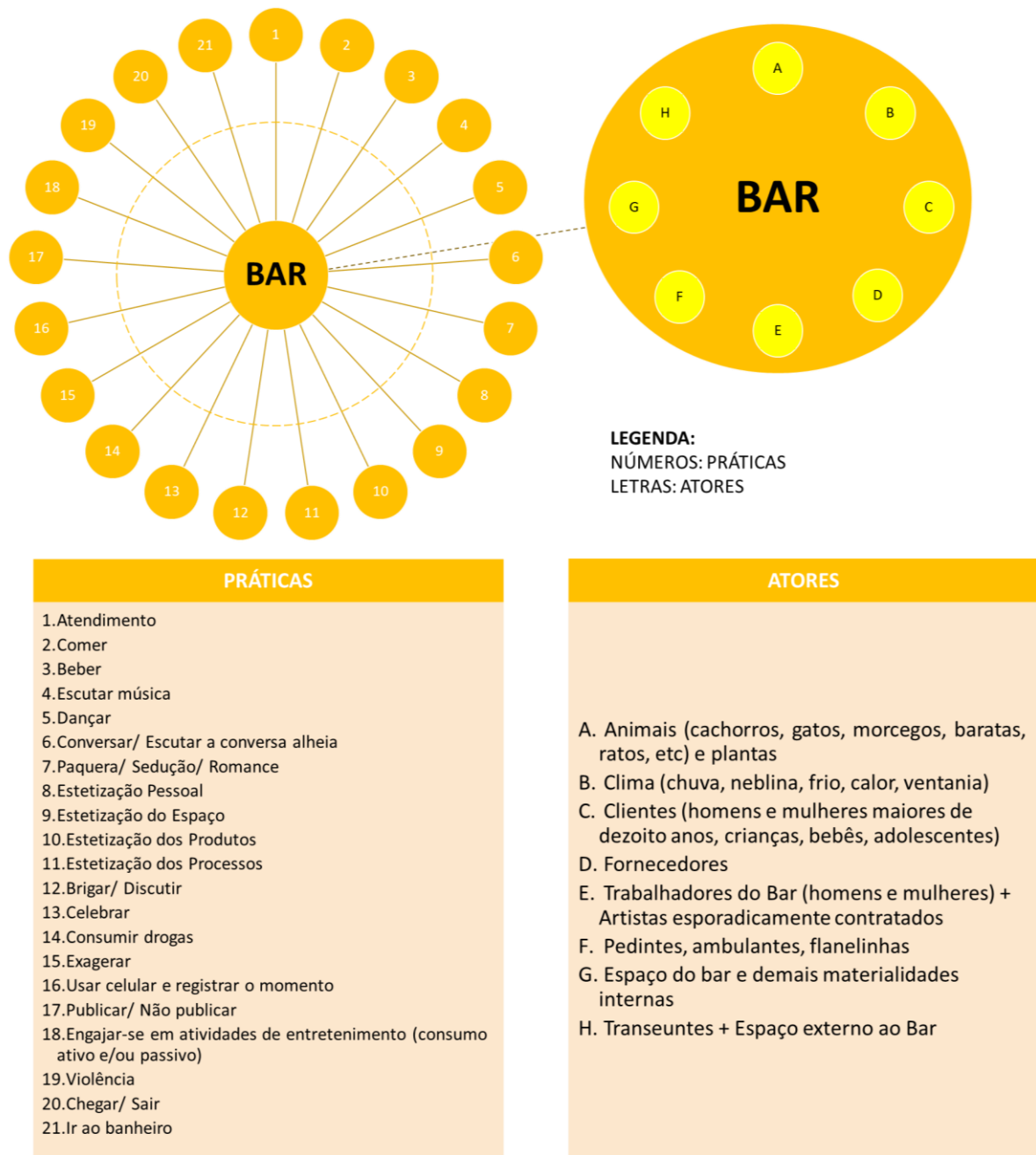
4.1 Mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares

Sendo parte do tecido social, o contexto de bares também pode ser compreendido como constituído por um emaranhado de práticas sociais. Como existem diferentes conceitos de Práticas (STRATI, 2007), ressalto que, neste estudo, uma **Prática Social** corresponderá a um conjunto de atividades que envolve os humanos (seus sentidos, percepções e ações) e não-humanos (suas presenças e influências) e possui significado em um contexto situado.

A prática apresenta um modo relativamente estável de ordenamento de itens heterogêneos em um conjunto coerente (GHERARDI, 2006). Mas seu significado atribuído é constantemente estabelecido, reconhecido e sustentado por um dado grupo que, ao reproduzir a prática ao longo do tempo, renegocia a forma e razão de (não) ser do conjunto de atividades. Ou seja, a prática é uma realização coletiva que se desdobra processualmente ao longo do tempo com o envolvimento de diversos corpos que, por meio de conhecimentos incorporados, sentem e são sentidos, veem e são vistos, tocam e são tocados (GHERARDI, 2019).

Assim, em consonância com os pressupostos filosóficos da sociomaterialidade, a definição de prática social desta pesquisa considera a presença e influência de humanos e não-humanos (MOURA; BISPO, 2020), sendo os não-humanos tudo que não for humano, tais como os demais animais e seres vivos (plantas, fungos, protozoários, algas, bactérias, entre outros), bem como fenômenos naturais (chuva, neve, furacão, entre outros) e materialidades em geral (terra, espaço, objetos, entre outros). Atividades são (in)ações conectadas numa determinada ordem e ações são comportamentos manifestos (GAGLIARDI, 2006) por humanos e/ou não-humanos. Na Figura 7, aponto resumidamente as principais práticas identificadas e, a seguir, discorro sobre a sua manifestação no contexto de pesquisa escolhido.

Figura 7 - Práticas que constituem as operações cotidianas de Bares



Fonte: Elaboração própria

4.1.1 Atendimento

Ao adentrar um estabelecimento comercial, existe um fluxo de atividades comumente antecipado no que concerne ao atendimento aos clientes. No caso dos bares observados, deparei-me com duas principais formas de performar a prática de atendimento. A mais difundida se manifesta da seguinte maneira: o cliente entra no espaço no Bar, escolhe livremente um local para sentar/ ficar em pé, um atendente de salão (garçon, garçonete etc.)

então aborda o cliente e oferece instruções sobre as ofertas (entrega de cardápio físico ou instruções para acesso ao cardápio digital). Em alguns locais, essa abordagem do atendente varia, pois a sinalização para que um atendente de salão se aproxime de sua mesa ocorre por meio de um botão (Chama Garçom Eletrônico).

Figura 8 – Chama Garçom Eletrônico (Bar 4)



Fonte: Registro próprio (2022)

O cliente então contempla as opções e faz seu pedido ao atendente de salão (garçom, garçonete etc.) que vai então acionar as pessoas responsáveis pela preparação dos pedidos (cozinha). O cliente aguarda e quando o pedido está pronto o atendente de salão o encaminha ao cliente. Ele então consome o pedido realizado. Após isso, decide se quer fazer um novo pedido ou solicita a conta ao atendente de salão. Este então traz a conta e o cliente confere e, se tudo estiver dentro do esperado, faz o pagamento. O pagamento é comumente feito junto ao atendente de salão ou junto a um caixa num local específico. Após o pagamento da conta, o cliente se retira do estabelecimento e se encaminha ao seu próximo destino.

No principal bar observado, tem-se a segunda forma mais comum de performar a prática de atendimento, cujo fluxo demanda maior ação por parte do cliente. O espaço do Bar é aberto e, quando você chega, não necessariamente será abordado por alguém que trabalha no salão (depende do movimento). Na mesa em si, há adesivos com QR *code* que possibilitam o acesso ao cardápio digital (o como acessar também é informado no adesivo). Caso você prefira o cardápio físico, pode solicitar no bar/caixa. No cardápio (seja físico ou digital), não aparece as opções de cervejas, que devem ser observadas no painel por trás do bar/caixa. Caso tenha dúvidas na escolha da cerveja (desconheça as opções), é possível pedir para provar antes de efetuar a compra.

Figura 9 – QR code de acesso ao cardápio digital e painel com opções de cervejas (Bar 1)



Fonte: Registro próprio (2021)

Uma vez decidido seu pedido, você deve se dirigir ao bar/caixa e fazer sua solicitação. Caso seja bebida, já recebe na hora; caso seja comida, você recebe uma numeração para aguardar o recebimento na mesa. Caso a pessoa não queira fazer diversos registros no cartão de pedidos ou não queira, por n motivos, levantar-se várias vezes durante sua estadia no local, pode comprar umas fichas dos valores/coisas que pretende consumir para pagar de uma só vez. Então, quando se dirigir ao balcão, vai apenas para recebimento e não para solicitação e depois recebimento. Por fim, você se dirige ao local/mesa que deseja. Trabalhadores atuantes no salão sabem que o pedido de comida dos clientes está pronto por meio de som de uma campainha e/ou observação do balcão. Uma vez o pedido pronto, o atendente de salão o encaminha ao cliente.

4.1.2 Comer

Apesar de as pessoas se referirem a “sair para beber”, a prática de consumo de bebida alcoólica, conforme observei, é habitualmente acompanhada do consumo de alimentos. Não necessariamente refeições completas, maiores, mas o que conhecemos como petiscos, aperitivos. As opções alimentícias nos bares variam bastante e o que os clientes vão comer e como vão comer depende muito do que é ofertado pelos estabelecimentos. Entre os petiscos presentes nos bares observados, tem-se: batata frita, caldinhos, espetinhos (carne, frango etc.), pão de alho, hambúrgueres, purê de macaxeira, coxinha, pasteis, queijo assado, camarão frito e empanado.

O petiscar, pelo que observei, tende a ser uma prática performada em grupo, ou seja, as pessoas tendem a solicitar opções de petiscos com porções maiores para que todos aqueles na

mesma possam consumir conjuntamente (ex. batata-frita com alguma proteína – carne e/ou frango), quando o bar oferece essa possibilidade.

No principal bar observado, as opções de comida não são tão tantas, limitando-se a hambúrgueres, batata-frita, anéis de cebola fritos e mini churros, o que até desestimula a prática de petiscar em conjunto. No entanto, há opções de hambúrgueres vegetarianas, o que contempla as necessidades de um determinado perfil de clientes (vegetarianos) ainda não amplamente atendidos.

As porções dos alimentos nesse bar são individuais e, até mesmo no caso das batatas fritas, essas vêm com um palito apenas. Ou seja, a adoção dessas ofertas individuais promove práticas individualizadas de alimentação que reforçam a lógica de individualização extrema – uma das características da atual fase de estetização do mundo (LIPOVETSKY; SERROY, 2015).

4.1.3 Beber

Semelhante à prática de comer, a prática de beber no contexto de bares é fortemente influenciada pelo que é ofertado nos estabelecimentos. Bares comumente oferecem diferentes tipos de bebidas (alcoólicas ou não). No que concerne às bebidas com álcool, existem as bebidas **destiladas** (bebidas purificadas através de um processo de destilação por meio de substâncias fermentadas, tais como frutas, grãos e outras partes vegetais) e as **fermentadas** (surgem por um processo de transformação dos açúcares em álcool, ácido carbônico, entre outros produtos).

- Exemplos de bebidas destiladas: cachaça, rum, tequila, vodka, gin e uísque.
- Exemplos de bebidas fermentadas: cerveja, saquê, vinho e sidra.

O principal bar observado possui foco na oferta de Cervejas Ale, IPA e APA. IPA são as iniciais do nome desse estilo: India Pale Ale, que foi desenvolvido na Inglaterra do Século XIX, para abastecer a colônia inglesa na Índia. Já a APA – American Pale Ale –, clássica puro malte, tem por característica o equilíbrio entre maltes especiais e lúpulos americanos.

Além das cervejas, há algumas opções de bebidas alcoólicas e opções não alcoólicas, ainda que não muitas. Uma questão interessante na oferta das cervejas no bar principal é a frequente alteração das que são oferecidas ao público, prática cada vez mais comum, tendo em vista que a novidade é em geral um fator atrativo (LIPOVETSKY, 2020) e “o capitalismo artista forjou uma economia emocional de sedução assim como um consumidor louco por novidades permanentes” (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 49).

Pelo que pude perceber, a prática de consumir bebidas no contexto de bares é frequentemente precedida de dois procedimentos: registro (foto e/ou vídeo) e brinde. Elas são ações também entrelaçadas especialmente a duas práticas que apresento mais adiante, a saber: a prática de celebrar e a de usar celular e registrar o momento.

4.1.4 Escutar Música

Em termos sonoros, a prática de escutar música se faz presente nos mais variados estabelecimentos. O que varia é o estilo da música tocada, a sua altura e se ela é propagada por meios eletrônicos com ou sem a presença de um(a) artista/banda no local.

No bar principalmente observado, há música ao vivo pelo menos 3 dias da semana (comumente nas sextas, sábados e domingos). Em consonância com a proposta do local, as bandas são de pop/rock. Nos dias em que não há apresentação das bandas, existe um som ambiente que reproduz alguma playlist da franquia – disponibilizada no Spotify (serviço de *streaming* de música).

Sobre a prática de escutar música em bares, quando ela se encontra associada à apresentação de uma banda (grupo musical, voz e violão etc.), faz-se importante ressaltar uma ação comumente presente, que é a cobrança de *couvert* artístico. No bar principalmente observado, diferentemente da maioria, mesmo quando há oferta de atração artística ao vivo, os clientes não são cobrados por isso.

Quando há atração ao vivo, existem outras práticas associadas ao escutar música: interação com os artistas (pedidos de músicas, os quais, quando não são verbalizados oralmente, acontecem por meio de envio de recadinhos – muitas vezes escritos em guardanapos) e dançar – prática discutida na sequência.

4.1.5 Dançar

O dançar pode ser compreendido como o movimentar do corpo de modo compassado. Essa é uma prática comum em bares. No entanto, vale ressaltar que essa movimentação dos corpos ocorre tanto com as pessoas sentadas como com as pessoas em pé.

Alguns locais são mais inclinados para pessoas levantarem para dançar; outros nem tanto. “Inclinados” é no sentido de ter um espaço mais aberto e/ou reservado para dança ou com apresentações artísticas que frequentemente convidam os clientes a se levantarem e dançarem.

No bar mais observado, os clientes geralmente não levantam pra dançar, mas se movem de acordo com a música, batem palmas, levantam os braços de onde se encontram alocados no bar.

Kish e Contois (2022) pontuam como o Instagram modificou práticas de alimentação em restaurantes e, durante o processo de observação, fiquei refletindo em como outra rede social (Tiktok) tem promovido mudanças nas danças que são performadas no contexto de bares e até mesmo em como músicas são tocadas pelos músicos nos bares (tempo reduzido para ficar apropriado à publicação e as próprias músicas selecionadas são aquelas que estão viralizando na rede social no momento). Assim, em especial nos bares que promovem que as pessoas fiquem em pé e possuem música ao vivo, observei pequenas coreografias, aparentemente pré-ensaiadas, serem repetidamente performadas e filmadas.

4.1.6 Conversar/ Escutar a conversa alheia

Conversar é uma prática comum em bares. Os assuntos das conversas são os mais variados, desde uma reunião de negócios até fofocas sobre a vida alheia. Escutei conversas que transitavam em diversas temáticas, tais como trabalho, política, relacionamentos etc. O desabafar com colegas, amigos, parceiros se encontra embutido nessa prática.

Em minhas observações, até presenciei conversas em outras línguas (inglês, espanhol) entre brasileiros, como se fosse uma aula de conversação em um bar. Inclusive, com a proximidade das mesas (algo relativamente comum, exceto nos períodos com maiores restrições durante a pandemia Covid-19), outra prática que presenciei e perpetuei foi a de escutar o que as pessoas estão falando em outras mesas que não a que você está alocado.

4.1.7 Paquera / Sedução / Romance

O contexto de bares é comumente considerado propício à paquera/ sedução/ romance. Ou seja, no bar, permite-se e, em geral, instiga-se a manifestação de ações que remetam à interação entre humanos que tenham alguma conotação amorosa e/ou sexual.

Parte dessa prática, então, diz respeito a abordar pessoas – interagir com elas – e essa ação em particular não observei com frequência, até mesmo quando o estabelecimento incentivava isso claramente (como, por exemplo, em um evento denominado noite dos solteiros, no Bar 13).

Essa situação pode ter se dado em decorrência do contexto pandêmico, mas considero ser mais plausível que a explicação sejam as novas formas de interação que minimizam a possibilidade de rejeição face a face, como o marcar encontros previamente por meio de aplicativos – tais como Tinder, Happn, Grindr. Como expõe Lipovetsky (2020), por meio do digital, novas formas de encontro se manifestam e a prática de sedução não mais começa num momento de interação física, mas sim numa troca virtual entre desconhecidos.

No bar que prioritariamente observei, não percebi pessoas abordando umas às outras. Talvez não haja o espaço tradicional de ambientes que possuem música ao vivo que levam os participantes para dançar em pares (forró, sertanejo etc.). De toda forma, no bar, existia evidências de romance, paquera (olhares, toques, sorrisos, beijos, abraços), mas entre membros de um mesmo grupo – pessoas que chegaram/sentaram juntos.

4.1.8 Estetização Pessoal

Na perspectiva de Lipovetsky e Serroy (2015), o embelezamento de si é uma prática narcísica de massa. A forma como as pessoas se vestem/adornam para frequentar bares é uma mistura entre o estilo que cada um resolve adotar e o que o ambiente espera/demanda, conforme alguns dos relatos dos próprios clientes evidenciam.

Quadro 10 - Estetização pessoal (comentários de clientes)

VOCÊ TEM UM BAR FAVORITO? QUAL? ONDE ELE SE LOCALIZA (CIDADE/ESTADO)? POR QUE ESSE É SEU BAR FAVORITO?

- “O [Nome do bar] fica em Patos - PB. É o meu favorito porque gosto da simplicidade de lá, de ser ao ar livre, transmite paz e encontro uma galera alternativa, *good vibes*. E **posso ir de havaianas ou salto, ninguém julga**” (Cliente – Respondente 39).
- “Sim, [Nome do bar]. Em Campina Grande. Pois lá **não tem frescura, todo mundo é amigo de todo mundo, vai de chinelo, de salto, sem maquiagem, bem maquiada**” (Cliente – Respondente 31).
- “Vários. [Nome do bar] e [Nome do bar]. João Pessoa/ PB. O primeiro porque lá consigo ir e me sentir acolhida, é só chegar, **não precisa se arrumar, mas se eu quiser também está tudo bem**. Preço justo que não deixa ninguém desconfortável. Comida e petiscos bons. O segundo porque reúne uma galera bonita, apoia o cenário cultural independente da cidade, tem preço muito bom, boa atmosfera, fica em um dos lugares mais lindos da cidade” (Cliente – Respondente 108).

Fonte: Elaboração própria.

No bar prioritariamente observado, não verifiquei um padrão único do ponto vista do perfil de vestir mais comum. Percebi pessoas com materialidades que remetem a algo mais descontraído (havaianas, rasteiras, shorts) e outras com se mostraram mais arrumadas (saltos, blusas sociais, maquiagem forte). De toda forma, há uma inclinação para tons mais escuros nas vestimentas, algo associado a cultura do rock, que é uma ênfase do bar. Há exceções para essa questão de tonalidades mais escuras, em especial quando há datas comemorativas e as pessoas seguem outras tendências, como vir fantasiadas (ex. carnaval, *st. patricks day*).

4.1.9 Estetização do Espaço

O pensar dos espaços dos bares vêm demandando maior tempo e esforço por parte dos proprietários. Os clientes querem ser surpreendidos, encantados por tudo. Faz-se necessário que as coisas sejam “instagramáveis”, ou seja, dignas de um post nas mais diversas redes sociais online.

Mesas e cadeiras com diferentes formatos, alturas e constituições, paredes com diferentes adornos, dizeres ou até mesmo espaços reservados para fotos. A iluminação também tende a ser pensada no sentido de criar uma *vibe*, um clima específico que seja atrativo para que as pessoas permaneçam mais tempo e consumam mais.

O principal bar observado possui esse cuidado com a estética do espaço, apresentando paredes com diferentes cores e dizeres, além de quadros. Além disso, algumas das mesas são na verdade barris.

Figura 10 - Estetização do espaço (Bar principal)



Fonte: Registro próprio (2021)

4.1.10 Estetização dos Produtos

A atratividade das coisas não se limita aos espaços. Cada vez mais os produtos ofertados são visados numa perspectiva de estetização. Os copos que servem as bebidas possuem dizeres/ *quotes* publicáveis e/ou são de formatos atrativos. A comida em si possui embalagens instagramáveis ou são apresentadas de maneiras atrativas.

No principal bar observado, há uma estetização do copo em que as bebidas são servidas; inclusive, em alguns dias, isso está associado a bebidas não promocionais (preço mais alto). Além disso, as embalagens dos hambúrgueres, fritas e anéis de cebola são todos detalhados em consonância com a identidade visual do bar.

4.1.11 Estetização dos Processos

Processos são pensados para o desenrolar das operações organizacionais e, no que concerne os Bares, alguns desses processos envolve embelezamento para a satisfação do consumidor (ex. movimento dos braços dos bartenders para produzir um drink, quando ele fica numa posição de contato com o cliente).

Mas, para além do embelezamento, percebemos a estetização quanto ao envolvimento dos sentidos de maneira mais ativa para o fazer acontecer das atividades nos Bares. Isso aparece na oferta de amostras das bebidas para os clientes que as saboreiam em pequenas doses antes de efetivar um pedido, no uso de sinalizações sonoras (sino que informa que um pedido está pronto e se encontra no balcão) e/ou visuais (ex. painel que informa ao garçom que ele é requisitado por uma determinada mesa e/ou que algum pedido está pronto).

Na própria interação entre os trabalhadores e clientes, há muita estetização, desenvolvimento de piadinhas que promovem uma sensação de familiaridade entre desconhecidos. Numa situação que observei em campo (Bar 6 – Celebração do Dia de São Patrício), uma cliente erra ao inserir o cartão na máquina de pagamento e o atendente diz: “Esse é o teste de sobriedade, quão mais longe o cartão passa da abertura, mais bêbada a pessoa está”. Os dois sorriram.

4.1.12 Brigar/ Discutir

Além do conversar no sentido de desabafar, nos bares, é possível se observar discussões mais acaloradas (gestos, altura da voz), até mesmo brigas. Problemas entre amigos, casais e até mesmo desconhecidos se desenrolam nesse ambiente; em determinados momentos, chega até a repercutir de maneira violenta. Tapas, murros, manifestações físicas de desavença não são exatamente diárias, mas acontecem de maneira periódica nos bares.

4.1.13 Celebrar

Os bares são frequentemente percebidos como espaços alegres, propícios para comemorar/festejar algo. No que concerne aos frequentadores inabituais de bares, um dos motivos mais mencionados para ir a um bar é celebrar algo, tais como: aniversários, eventos profissionais, acadêmicos e até mesmo despedidas (pessoas que vão se mudar ou passar um tempo distante pelos mais diversos motivos). Manifestações de celebração estão associadas ao brinde, sorrisos, cantos (parabéns, com quem será...), abraços, pulos, choros etc.

4.1.14 Consumir drogas

O consumo de drogas (substâncias que, se utilizadas, alteram as funções do organismo, causando algum efeito), sejam essas lícitas ou ilícitas, faz-se presente no contexto de bares. No que concerne cigarros, quando o ambiente do bar é aberto, faz-se possível fumar no estabelecimento. Quando o ambiente do bar é fechado, os fumantes tendem a sair para fumar e depois retornam as suas mesas. Observei o uso tanto de cigarros tradicionais de tabaco, bem como os eletrônicos (ex. *vaper*). Mas há também o cigarro de maconha, que também pode ser encontrado nesses ambientes. A maconha também pode ser encontrada em outros formatos, como em brigadeiros (mais conhecidos como “brizadeiros”).

Além disso, há a presença, comércio e consumo de diversos comprimidos, sendo o mais popular aquele com a Metilenodioximetanfetamina – MDMA (substância também conhecida como bala, ecstasy, MD, Michael Douglas, Molly, dentre outros).

Figura 11 - Panfleto (brigadeiro de maconha)



Fonte: Panfleto recebido em uma observação no bar principal

4.1.15 Exagerar

Comportamentos socialmente discrimináveis, considerados extravagantes, vergonhosos, podem ser observados em bares. Além do consumo de drogas ilícitas, tem-se, por exemplo: vomitar ou desmaiar (dormir/ “apagar”) por excesso de consumo de bebidas alcoólicas, chorar/ gritar em público, entre outros.

Em um dos bares observados, em um dia de celebração específico (Bar 6 – Celebração do Dia de São Patrício), observei uma menina vomitando na pia do banheiro enquanto a amiga segurava o cabelo dela. No bar prioritariamente observado, comportamentos discrimináveis não foram observados. Pelo que percebi nos demais bares, acredito que esse tipo de manifestação seja mais frequente em locais que possuem maior tempo de funcionamento (abrem cedo e/ou fecham tarde) e incitam as pessoas a ficarem em pé.

4.1.16 Usar celular e registrar o momento

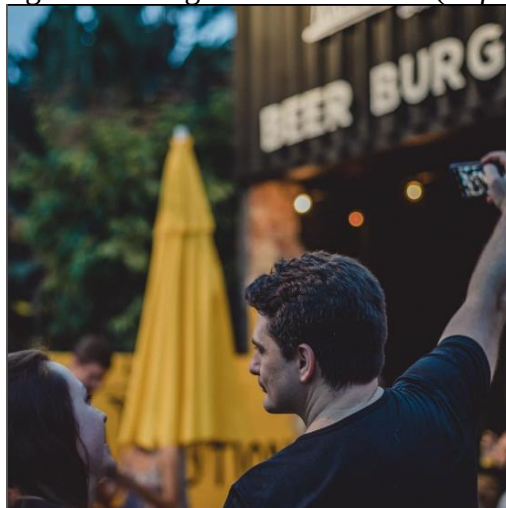
Uma prática frequentemente perpetuada é a de usar o celular no contexto de bares. Alguns estabelecimentos até mesmo dispõem de estações que possibilitam os clientes recarregarem seus aparelhos no local.

Figura 12 - Estação de recarga de celular



Fonte: Registro próprio (2022)

Entre as atividades associadas a essa prática do uso do celular, uma das mais comuns concerne à de fazer registros (fotos, vídeos) da experiência vivida. Pelo que observei, alguns registros são mais naturais (do que está acontecendo, sem roteirização) e outros mais arquitetados (posados). Conforme expõem Lipovetsky e Serroy (2015), as pessoas cada vez mais adotam posturas em virtude das mídias que as registram e uma vez que “os indivíduos se pensam em termos de imagens, e eles próprios se põem em cena nas redes sociais ou diante das câmeras” (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p.266).

Figura 13 - Registro do momento (*selfie*)

Fonte: Instagram – Perfil Público de um Bar

4.1.17 Publicar / Não publicar

Com o advento das redes sociais online, uma prática que é bastante disseminada é a de publicação de momentos vividos. Muitas vezes, as pessoas publicam no momento em que se encontram experienciando algo. A publicação “ao vivo” pode ter outras motivações além da simples exibição, registro do momento. Por exemplo: a intenção por trás da postagem pode ser a de chamar atenção de parceiros em potencial e apontar onde você se encontra, que pode ser interpretado como um convite sem de fato efetivar um convite direto a quem você gostaria que estivesse com você nesse determinado local. Além disso, a publicação pode ser uma alternativa de tópico para as pessoas puxarem assunto com quem postou.

Muitas pessoas não aderiram ao uso recorrente de redes sociais online para fazer publicações. Mas até mesmo aqueles que aderiram, em alguns momentos, optam por não publicarem no momento que se encontram experienciando algo. Os motivos para isso são diversos, incluindo a tentativa de não ser localizado (que as pessoas não saibam onde você se encontra, nem com quem, e não tentem ir ao seu encontro).

Além disso, com a questão da pandemia da Covid-19, o não postar quando estavam experienciando algo feliz e/ou socializando com outras pessoas se tornou uma prática no sentido de tentar não ser julgado (mal visto) pela sociedade. Mas o não postar no momento não quer dizer necessariamente que as pessoas não faziam registros dos momentos vividos. Outra prática que ganhou muitos adeptos foi o de postar alguns dias depois como “*throwback*”. Um dia particularmente adotado para a postagem de algo antigo é a quinta-feira, movimento conhecido nas redes sociais online como TBT (sigla que se refere a *Throwback Thursday*).

Outra prática associada à não publicação concerne à escolha consciente de se abster do uso de redes sociais online ou usá-las sem fazer uso de publicações pessoais (apenas observar os perfis de outras pessoas/ organizações). Essa prática de não postar pode então estar conectada a uma prática de afastamento das redes sociais online, no sentido de “viver em *off*”, de experienciar o mundo/ as relações de maneira menos digital.

As publicações nos perfis dos bares também constituem uma prática comum. Ela pode servir como forma de seleção dos locais a serem frequentados pelos clientes e, por vezes, influencia as escolhas que os clientes farão quando estão no bar fisicamente. Ou seja, os bares comumente levam suas postagens a sério, pensando de antemão o que, como e quando publicar. Isso se dá até mesmo por que o Instagram fomenta uma necessidade quase constante de atenção (KETCHUM, 2022; KISH; CONTOIS, 2022), o que significa que os donos de estabelecimentos

são quase “obrigados” a fazer uma nova publicação no *stories* a cada 24 horas (KETCHUM, 2022; KISH; CONTOIS, 2022).

Além disso, os bares comumente interagem com os clientes por meio dos perfis – além dos comentários nas postagens de feed, os clientes eventualmente marcam o bar em suas postagens e esse pode repostar no seu perfil (as atrações musicais comumente fazem esse pedido aos clientes – para seguirem seus perfis, postarem algo e marcarem eles).

4.1.18 Engajar-se em atividades de entretenimento (consumo ativo e/ou passivo)

No contexto de bar, em geral, há uma série de atividades disponíveis para usufruto dos clientes. Observei, por exemplo: exibição de eventos esportivos em telas (tv, Datashow), karaokê, sinuca, jogos de tabuleiro. Algumas atividades são mais passivas (ex. assistir tv) e outras mais ativas (ex. karaokê, sinuca).

E independentemente da disponibilização por parte dos estabelecimentos, os clientes comumente engajam-se em atividades relacionadas a jogos de bebidas (*drinking games*) no contexto de bares.

4.1.19 Violência

O Brasil não é exatamente reconhecido pela pacificidade, ou seja, nós que aqui vivemos temos a consciência da possibilidade de violência a qual estamos suscetíveis no nosso cotidiano. Mesmo quando estamos em um contexto considerado de lazer, a sensação de alerta a possíveis situações de perigo não parece diminuir.

Durante o período de imersão em campo, presenciei algumas situações peculiares, a começar por um tiroteio ao lado do bar em que eu estava. Fui a Porto Alegre em novembro de 2021 e, enquanto estava na cidade, resolvi ir com uma colega fazer uma observação, conhecer um bar local em uma rua famosa por seus bares com alta concentração de universitários.

Optamos por um bar que ficava em uma esquina e era todo espelhado. Então conseguíamos visualizar o ambiente externo ao estabelecimento. Tudo estava indo bem até que subitamente vimos dois homens correndo – saindo inclusive do bar em que estávamos, aparentemente uma perseguição; depois, vários homens correram na mesma direção dos dois anteriores. Na sequência, escutamos alguns barulhos (possivelmente tiros) e, depois de uns 5 minutos, a rua estava tomada por viaturas, uma comoção sem tamanho. Posteriormente, por

meio de uma matéria jornalística (KLEIN. 2021), descobrimos que um policial foi baleado durante uma tentativa de assalto.

O policial estava saindo do seu carro quando foi abordado pelo assaltante e acabou sofrendo com um disparo em sua nuca. Os homens que vimos sair correndo eram policiais que estavam em uma confraternização no bar em que estávamos. Ao ver a movimentação e possivelmente escutarem o tiro, dois agentes foram atrás do assaltante, que acabou sendo preso.

Outra situação peculiar foi quando, no bar principalmente observado (em João Pessoa-PB), um barulho causou certa alteração nas operações. Como de costume, no final de semana, havia música ao vivo. Um cantor – voz e violão – estava no meio de uma música quando, ao lado do bar (que é aberto), passou um carro que, aparentemente com escapamento furado, emitiu um barulho que lembrava um tiro. Todo mundo virou assustado, interrompendo inclusive a apresentação do cantor. Quando coletivamente notamos que era apenas um carro, houve uma crise de risos coletiva (risos nervosos).

O fato é que práticas que remetem à violência e sentimentos de receio, medo são – infelizmente – comuns no contexto de bares. Essa questão foi particularmente enfatizada por clientes e trabalhadores em resposta aos questionários online (maiores detalhes na subseção 4.2).

4.1.20 Chegar/ Sair

As pessoas chegam e saem dos bares de múltiplas maneiras. Alguns utilizam transportes próprios (ex. carros, motos) para se dirigir aos bares e frequentemente oferecem caronas a algumas das pessoas que vão lhe acompanhar a ida ao estabelecimento. Outros utilizam aplicativos de transporte (ex. Uber, 99 POP) ou transportes públicos (ex. ônibus, metrô). Caso os locais a serem frequentados sejam relativamente próximos, as pessoas também podem ir caminhando ou de bicicleta.

Sobre o uso de transporte próprio, vale ressaltar que as pessoas que fazem uso dessa opção têm de lidar com a questão do estacionamento (local, preço) e serem possivelmente abordadas (pedintes, flanelinhas). Sobre o uso de aplicativos de transporte, vale ressaltar a relativamente recente falta de motoristas que aceitam as corridas. As pessoas por vezes precisam esperar muito para conseguir um motorista, muitas vezes lidando com preços absurdos na tarifa dinâmica, sem contar o perigo de ficar esperando em locais de risco – tendo em vista a demora não antecipada até o chegar do transporte solicitado.

4.1.21 Ir ao banheiro

As pessoas usualmente vão ao banheiro durante o tempo que permanecem em bares. A prática, inclusive, é intensificada por aqueles consumindo cerveja, uma vez que a bebida possui efeito diurético.

Os homens comumente vão sozinhos ao banheiro enquanto as mulheres tendem a ir acompanhadas por outras mulheres. Durante a ida ao banheiro, as mulheres costumam ter conversas mais particulares que não poderiam ser discutidas na mesa com o grupo maior. A ida solitária ao banheiro em estabelecimentos festivos – como, no caso, o Bar – também pode ser associada à busca por um parceiro romântico (“sair para caçar” / “vai no banheiro para gente se beijar”), além do objetivo básico de, de fato, utilizar o banheiro.

Destaco que nem todas as práticas que existem e se manifestam no contexto de bares foram identificadas e detalhadas. Porém, considerando o limite de acesso a certas partes do contexto (ex. cozinhas dos bares), nessa seção, destaquei as que se sobressaíram em decorrência da interação da pesquisadora com o campo por meio de diferentes fontes (observações, questionários, documentos).

4.2 Conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares

As pessoas experienciam sensorialmente o mundo e expressam julgamentos por meio de categorias, categorias estéticas, como é o caso da beleza. Então, metodologicamente, é importante saber que as categorias estéticas são culturalmente formalizadas para permitir que um determinado grupo compartilhe das mesmas noções de prazeres e decepções (LOUISGRAND; ISLAM, 2021). Os julgamentos e experiências estéticas dependem não apenas das propriedades de algo, mas também das qualidades e características dos observadores (KIRILLOVA; FU; KUCUKUSTA, 2020), que aprendem socialmente a avaliar as coisas e as pessoas (LOUISGRAND; ISLAM, 2021). Por isso, pode-se dizer que é possível que dois indivíduos, ao avaliarem, por exemplo, a beleza de uma mesma coisa e/ou pessoa, cheguem a julgamentos distintos.

Além disso, vale salientar que as experiências sensoriais não são necessariamente independentes, ou seja, você, ao usar um sentido, por vezes utiliza outro(s) ao mesmo tempo (ex. comemos com os olhos, olfato, tato e paladar). No entanto, para efeito de apresentação das

experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares, separei os sentidos e julgamentos considerando o que foi ponderado pelos próprios atores.

4.2.1 Visão

4.2.1.1 Clientes

Clientes observam e julgam uma série de coisas no contexto de bares. No que concerne à visão, 13 aspectos foram destacados: (1) ambiente do bar de maneira geral e sua decoração; (2) apresentações artísticas e som ambiente; (3) comidas e bebidas; (4) proteção, segurança; (5) organização e limpeza; (6) pessoas; (7) aparência dos trabalhadores; (8) tratamento interpessoal, atendimento; (9) custo-benefício e procedimentos para efetuar pagamentos; (10) solidariedade; (11) opções de atividades; (12) lotação; e (13) assédio, prostituição.

O **ambiente do bar de maneira geral e sua decoração**, em especial, foram mencionados como aspectos observados pelos clientes com potencial de influenciarem tanto positivamente quanto negativamente suas percepções sobre o local e a vontade de permanecer neste. Positivamente, um cliente destacou a importância de sentir a atmosfera do ambiente como um espaço que promove intimidade e sensação de amizade nas interações que lá se manifestam, não só entre clientes, mas possivelmente entre trabalhadores e clientes. Alguns clientes destacaram a estrutura do bar e a disposição das materialidades no local, as preferências apontadas fazem referência a locais espaçosos, abertos e com distanciamento entre as mesas. Boa parte dos clientes mencionou a decoração dos bares, sendo essa menção associada, entre outros: a beleza, a atratividade dos locais, a presença das plantas, a adequação da iluminação, a manutenção da proposta decorativa e aquilo que é fotografável.

Negativamente, clientes pontuaram insatisfação com: (1) locais aparentemente pequenos, apertados e em que faltam certas coisas (como a disponibilização de um estacionamento); (2) banheiros insuficientes, apertados e/ou sujos; (3) cores e/ou iluminação do ambiente inadequadas (muito escura, forte ou clara); promoção de segregação com uso de espaços exclusivos (ex. *lounge*); (4) decisões não focadas no consumidor, tais como não ajuste térmico do ambiente para conter custos; (5) escolha de certos objetos para decoração (ex. aquário); e (6) poluição visual, falta de identidade visual e/ou ausência de manutenção da proposta estética.

Quadro 11 - Ambiente e decoração (Clientes - Visão)

AMBIENTE E DECORAÇÃO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Atmosfera • “Eu amo espaços intimistas onde o proprietário se torna o seu amigo e bebe junto com você” (Cliente – Respondente 54). 2) Estrutura do bar e a disposição das materialidades no local • “Espaço amplo e aberto, em um bar que fui em outro país, com uma coloração mais “alegre” e com detalhes típicos da cultura local, como flores específicas da região, artesanato e a vestimentas dos atendentes” (Cliente – Respondente 12). • “O ambiente é muito determinante para mim na escolha do local: decoração, pintura, distanciamento das mesas. É basicamente isso que me faz sentir atraída para entrar no local” (Cliente – Respondente 26). • “Decoração, luzes, ambiente bem sinalizado. Banheiros limpos e organizados. Espaço amplo e agradável. Colorido.” (Cliente – Respondente 52). • “O [Nome do bar] de João pessoa possui um ambiente amplo e aberto” (Cliente – Respondente 122). 3) Beleza/ atratividade • “Uma decoração temática que agrada os olhos e torna a experiência fascinante é interessante. De fato, não tenha algo exatamente que tenha me marcado nesse quesito” (Cliente – Respondente 13). • “A ambientação toda caracteriza de forma regional, tornou o ambiente mais acolhedor”. (Cliente – Respondente 16). • “Decoração de um bar em João Pessoa, uma pintura na parede, me chamou a atenção e achei muito bonito; decoração de um bar no Rio de Janeiro, a chiqueza dos detalhes era lindíssimo: o bar do [Nome do bar] em Areia, muito simbólico, sugestivo e divertido” (Cliente – Respondente 22). • “Foi um bar temático, com o visual dos bares britânicos, e me remeteu à época que vivi na Inglaterra por meses”. (Cliente – Respondente 60). • “De maneira geral, uma decoração legal faz diferença na qualidade da estadia. Gosto muito de ambientes decorados de uma maneira autoral. Tonéis, pneus, carretéis, grafitti, enfim, que o bar consiga transmitir personalidade através do que está exposto. Mesas de madeira e muitas plantas, me afetam muito positivamente”. (Cliente – Respondente 97). • “Em um bar que fui recentemente, a decoração me chamou atenção, remete a um lugar calmo e me fez lembrar de sonhos, como viagens que ainda pretendo fazer” (Cliente – Respondente 123).	1) Locais aparentemente pequenos, apertados e em que faltam certas coisas • “Já fui a um bar conhecido e recomendado por amigos em que o ambiente deixava a desejar, tipo problema na infraestrutura (pouca luminosidade ou não muito agradável, goteiras, problemas de desnível ou buracos nos pisos, banheiros apertados e sujos)” (Cliente – Respondente 107). • “Em campina grande, um bar chamado [Nome do bar], um bar com muito potencial, mas com um ambiente muito apertado, só um banheiro e sem estacionamento” (Cliente – Respondente 122). 2) Banheiros insuficientes, apertados e/ou sujos; • “Garçons com expressão fechada ou cansada; ou com aspecto de desleixo; banheiros sujos ou feios; pratos mal colocados; taças feias ou comuns demais”. (Cliente – Respondente 18). • “Já fui a um bar conhecido e recomendado por amigos em que o ambiente deixava a desejar, tipo problema na infraestrutura (pouca luminosidade ou não muito agradável, goteiras, problemas de desnível ou buracos nos pisos, banheiros apertados e sujos)” (Cliente – Respondente 107). • “Em campina grande, um bar chamado [Nome do bar], um bar com muito potencial, mas com um ambiente muito apertado, só um banheiro e sem estacionamento” (Cliente – Respondente 122). 3) Cores e/ou iluminação do ambiente inadequadas; promoção de segregação com uso de espaços exclusivos; • “Um determinado bar que fui e a iluminação era muito forte, combinada com uma decoração muito clara. Isso me deixou um pouco desconfortável, porque não senti o ambiente muito confortável e fora da proposta de um bar, pois sempre me remetia à ideia de uma farmácia com a iluminação utilizada” (Cliente – Respondente 15). • “A história que contei antes no bar da despedida da amiga. A visão do inferno pra mim aquela energia pesada. Tô exagerando um pouco kkkkkk mas, assim, o público era muito paia também... uma galera muito feia e estranha, não arrisquei nem pedir petisco nesse

AMBIENTE E DECORAÇÃO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
4) Presença das plantas • “Um restaurante com boa parte da decoração de plantas e boa iluminação, perfeito para tirar fotos, com cantinho apropriado, gostei muito do efeito” (Cliente – Respondente 1). • “Luzes mais amareladas, decoração com plantas e filtros de sonhos. Achei bem diferente. Vi num barzinho no Bessa não lembro o nome. Mas ficou lindo e dava vontade de não sair mais de lá” (Cliente – Respondente 2). • “Decoração nas paredes, plantas na mesa. (Cliente – Respondente 10)”. • “Espaço amplo e aberto, em um bar que fui em outro país, com uma coloração mais "alegre" e com detalhes típicos da cultura local, como flores específicas da região, artesanato e a vestimentas dos atendentes” (Cliente – Respondente 12). 5) Adequação da iluminação • “Um restaurante com boa parte da decoração de plantas e boa iluminação, perfeito para tirar fotos, com cantinho apropriado, gostei muito do efeito” (Cliente – Respondente 1). • “Luzes mais amareladas, decoração com plantas e filtros de sonhos. Achei bem diferente. Vi num barzinho no Bessa não lembro o nome, mas ficou lindo e dava vontade de não sair mais de lá” (Cliente – Respondente 2). • “Decoração com fotos em preto branco, de bom gosto, tiradas pela dona do bar, em suas viagens; decoração com iluminação suave; mobiliário retrô ou de madeira estiloso; garçons bem vestidos; pratos bem decorados e drinks bonitos, com flores; banheiros bem decorados, com cuidado, não quer dizer luxuosos” (Cliente – Respondente 18). 6) Manutenção da proposta decorativa • “Quando vou a algum bar, eu gosto de observar muito o ambiente, desde coisas simples ao contexto geral do lugar. Mas o que me afetou positivamente é atenção aos detalhes, como a equipe se preocupa em manter as coisas e os processos organizados. Por exemplo, quando um bar abre, ele propõe uma ideia, um conceito. Muitas vezes, isso vai se perdendo ao longo do tempo, seja com uma iluminação ruim, com um cardápio malfeito, uma decoração ou a falta dela” (Cliente – Respondente 15). 7) Fotografável • “Um restaurante com boa parte da decoração de plantas e boa iluminação, perfeito para tirar fotos,	segundo bar porque era tanta gente, um ambiente escuro, a cozinha um entra e sai danado que tudo emanava uma sensação de sujeira” (Cliente – Respondente 21). • “Cocotagem de modo geral. Aqueles lounges são uó. Segregam os grupos” (Cliente – Respondente 35). • “Tenho muita encrenca com bares que fazem uma decoração sem sentido, só porquê é 'bonito', depois abandonam e fica aquele ar de gasto, 'sem vida' ou sem identidade visual nenhuma. Há duas boates em Tambaú (JP) lado a lado, e tirando que uma tem a logo branca e a outra vermelha, são galpões iguais quadrados, escuros e sufocantes” (Cliente – Respondente 97). 4) Decisões não focadas no consumidor; • “Desligar o ar condicionado para economizar energia e matar todo mundo de calor” (Cliente – Respondente 82). 5) Escolha de certos objetos para decoração; • “Aquário de peixes, tenho agonia. Também luzes muito fortes se for barzinho” (Cliente – Respondente 2). 6) Poluição visual, falta de identidade visual e/ou ausência de manutenção da proposta estética. • “Negativamente, já estive em um local em que tinha tantas publicidades de 'parceiros' do estabelecimento que aquilo causava uma poluição visual muito grande. Até já não conseguia entender o que tanta publicidade junta e de tantas áreas diferentes faziam juntas ali” (Cliente – Respondente 13). • “Falta de uma identidade visual” (Cliente – Respondente 47). • “Falta de manutenção no bar, por exemplo, paredes precisando ser pintadas, cardápios velhos, todos esses fatores ligados à estrutura e apresentação do bar já tende a indicar como vai ser a qualidade do serviço de bebidas, comidas, atendimento” (Cliente – Respondente 48). • “Tenho muita encrenca com bares que fazem uma decoração sem sentido, só porque é 'bonito', depois abandonam e fica aquele ar de gasto, 'sem vida' ou sem identidade visual nenhuma. Há duas boates em Tambaú (JP) lado a lado e, tirando que uma tem a logo branca e a outra vermelha, são galpões iguais quadrados, escuros e sufocantes” (Cliente – Respondente 97).

AMBIENTE E DECORAÇÃO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
com cantinho apropriado, gostei muito do efeito” (Cliente – Respondente 1). • “Fui a um bar e tinha pinturas nas paredes para os consumidores tirarem fotos e as imagens representavam a cultura local” (Cliente – Respondente 38). • “Em geral, espaços Instagramáveis, sobretudo alguns deles que o cliente pode interagir (ex: deixar o nome ou foto registrado no mural), que é algo que cria o senso de pertencimento ao local” (Cliente – Respondente 83).	

Fonte: Elaboração própria.

Questões relativas a **apresentações artísticas e som ambiente** podem ser percebidas como predominantemente auditivas, mas, como nossa utilização dos sentidos é entrelaçada, alguns clientes aparentemente se confundiram e as apontaram quando questionados sobre a visão. Assim, a presença de apresentações artísticas vinculadas a música (banda, voz e violão) e/ou som ambiente (caixa de som) foi apontada como um aspecto que as pessoas observam e fazem associação positiva no contexto de bares.

Vale ressaltar que não é qualquer presença. Respondentes enfatizaram que essa associação positiva advém de particularidades de estilo (nostalgia, especificidade de algum estilo). Ainda sobre apresentações artísticas e som ambiente, alguns clientes pontuaram insatisfação com (1) repertório musical definido e (2) a altura de músicas e conversas no ambiente.

Quadro 12 - Apresentações artísticas e som ambiente (Clientes - Visão)

APRESENTAÇÕES ARTÍSTICAS E SOM AMBIENTE	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Comida e música ao vivo” (Cliente – Respondente 4). • “Cerveja gelada e som ambiente nostalgia” (Cliente – Respondente 34). • “Bom atendimento, petiscos diferenciados, bom repertório musical” (Cliente – Respondente 36). • “Banda que eu amo” (Cliente – Respondente 81).	• Banheiro sujo, bebida quente, fila pra entregar, aglomeração, preço caro, música ruim. (Cliente – Respondente 11). • “Repertório musical fora do meu gosto e péssimo atendimento”. (Cliente – Respondente 36). • “Som muito alto. Tive uma experiência em que não conseguíamos conversar porque a banda tocava absurdamente alto” (Cliente – Respondente 26). • “Uma vez, fui a um lugar que as pessoas estavam falando muito alto em uma mesa ao lado. Percebi que o nível cultural do ambiente não era legal. Valorizo educação” (Cliente – Respondente 27).

Fonte: Elaboração própria.

Os clientes pontuaram a boa aparência e a percepção de cuidado na apresentação das **comidas e bebidas** como aspectos bem avaliados no que concerne a visão e julgamento positivo no contexto de bares. Um dos clientes inclusive menciona como a aparência da comida servida a outro cliente influenciou sua tomada de decisão.

Além da boa aparência e cuidado na apresentação, clientes também mencionaram aspectos relacionados à quantidade da porção servida, presença de certas opções alimentícias e à temperatura da cerveja como elementos observados para bem avaliar um bar.

Ainda no que concerne aos alimentos e bebidas, os clientes apontaram descontentamento ao se depararem com: (1) coisas inesperadas na comida e que possivelmente remete a pouca higiene e/ou cuidado, tais como cabelo na comida; (2) pequenas porções; e (3) comidas consideradas feias, malfeitas e/ou mal servidas. Além disso, foi pontuada a insatisfação com aparente descuido com o que e como as comidas/bebidas são entregues aos clientes.

Quadro 13 - Comidas e bebidas (Clientes - Visão)

COMIDAS E BEBIDAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Aparência e a percepção de cuidado na apresentação • “A aparência da comida. Têm muitos casos em que a gente pede uma comida diferente porque foi atraído ao ver passando o pedido de outra mesa”. (Cliente – Respondente 3). • “Decoração com fotos em preto branco, de bom gosto, tiradas pela dona do bar, em suas viagens; decoração com iluminação suave; mobiliário retrô ou de madeira estiloso; garçons bem vestidos; pratos bem decorados e drinks bonitos, com flores; banheiros bem decorados, com cuidado, não quer dizer luxuosos” (Cliente – Respondente 18). • “Pratos e comidas visualmente bonitos sempre melhoram a experiência nesses lugares” (Cliente – Respondente 57). • “No [Nome do bar] os atendentes fazem toda uma performance acrobática para servir os drinks; cada drink tem uma apresentação especial. Achei isso muito legal” (Cliente – Respondente 117). 2) Quantidade da porção servida • “Quando peço uma comida ou bebida e ela vem bem servida” (Cliente – Respondente 121). 3) Presença de certas opções alimentícias • “Ambiente lindíssimo, ótima companhia pessoas bonitas e minha cerveja favorita” Cliente – Respondente 11).	1) Coisas inesperadas na comida e que possivelmente remete a pouca higiene e/ou cuidado, tais como cabelo na comida; • “Atendente sem máscara ou usando a máscara de forma errada. Cabelo em comida” (Cliente – Respondente 10). 2) Pequenas porções • “Pessoas muito arrumadas e pratos com porções pequenas” (Cliente – Respondente 108). 3) Comidas consideradas feias, malfeitas e/ou mal servidas / Aparente descuido com o que e como as comidas/bebidas são entregues aos clientes • “Garçons com expressão fechada ou cansada; ou com aspecto de desleixo; banheiros sujos ou feios; pratos mal colocados; taças feias ou comuns demais” (Cliente – Respondente 18). • “Comida feia e servida de qualquer jeito” (Cliente – Respondente 61). • “Comida feia”. (Cliente – Respondente 74).

COMIDAS E BEBIDAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Bom atendimento, petiscos diferenciados, bom repertório musical” (Cliente – Respondente 36). 4) Temperatura da cerveja • “Cerveja gelada e som ambiente nostalgia” (Cliente – Respondente 34). • “Cerveja gelada, pessoas felizes nas mesas, preço bom” (Cliente – Respondente 108).	

Fonte: Elaboração própria.

Clientes também mencionaram a **percepção de cuidado** com as pessoas como algo positivo. As situações mencionadas remetem a medidas preventivas (para evitar assédio, violência) e uma medida reativa, considerando um episódio relacionado à saúde de um cliente. E, de maneira complementar, clientes mencionaram sua insatisfação, medo e receio ao observar discussões, brigas e situações que de maneira geral remetem à **ausência de segurança** e violência no contexto de bares e seus arredores.

Quadro 14 - Proteção/ Segurança (Clientes - Visão)

PROTEÇÃO / SEGURANÇA	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Uma mãe trabalhando desde as 7:00h da manhã até tarde da noite e ver que ela deixa a filha sentada no celular protegida do ambiente mais hostil do estabelecimento. Observei durante todo o tempo que lá fiquei a preocupação da mãe proteger e reprimir o comportamento dos mais indiscretos e impertinentes (ousados) para com a filha e também para com as clientes, isso me afetou positivamente para voltar” (Cliente – Respondente 5). • “Foi uma vez no [Nome do bar], inclusive em dezembro de 2021. Quando um rapaz não aguardou a vez dele para ir ao banheiro masculino e usou o feminino. Daí, quando o outro saiu do banheiro masculino e viu que tinha meninas esperando e o cara usando, ela bateu na porta e ficou esculhambando até ele sair. Esse menino que entrou no banheiro feminino não é de frequentar o [Nome do bar] e temos geralmente lá uma rede de proteção, porque são sempre as mesmas pessoas, a mesma galera. E, quando tem alguém querendo fazer confusão, o dono manda embora. Outra atitude que gosto do dono é que ele fica observando por ser num local esquisito e que fica próximo a um local que pessoas de rua ficam. Ele	• “Falta de segurança e local com muita gente” (Cliente – Respondente 4). • “Briga na mesa vizinha, que se tornou generalizada e fez a gente ir embora do bar” (Cliente – Respondente 7). • “Uma namorada nervosa jogou bebida no namorado” (Cliente – Respondente 14). • “Em um bar de Porto Alegre, vi uma cena entre policiais não identificados e assaltante na frente do bar, perseguição, barulho de tiros e etc. Inclusive, toda a situação se desenrolou na frente do bar e a rua ficou impedida, gerando medo e apreensão nas pessoas que estavam no bar. Apesar de não ser algo interno ao bar, o ocorrido me faz acreditar que o bar não se localiza em uma boa região ou que a região não é segura. Por isso, não sei se voltaria no mesmo bar” (Cliente – Respondente 30). • “Vi uma briga e uma pessoa quebrando uma garrafa na outra. Acredito que bares são ambientes de diversão e esta situação gera pânico e desconforto. Fui embora imediatamente” (Cliente – Respondente 49).

PROTEÇÃO / SEGURANÇA	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
fica observando para que não aconteça assalto e quando se aproxima mesa, ele chega. Me sinto protegida por essas atitudes” (Cliente – Respondente 39). • “Uma vez o dono do bar se solidarizou e quis ajudar minha família quando meu pai passou mal, pois sua pressão havia baixado. Eu e minha família tínhamos ido ao um bar para comermos após termos ido visitar uma caverna. O fato de irmos à caverna deixou meu pai muito cansado, o que ocasionou o mal-estar, acredito eu. Meu pai então buscou almoçar em um bar próximo, onde o dono era seu amigo. E isso foi uma ótima ideia, pois lá ele teve todo o apoio possível” (Cliente – Respondente 91). • “Vi uma placa, no banheiro feminino, daquelas que falam que, se estiver em uma situação delicada, de abuso, com medo, ou algo do tipo, vá até o bar e peça o drink "tal" que iremos ajudar. É uma ótima iniciativa do bar” (Cliente – Respondente 104).	• “Uma briga de casal onde o homem bateu na mulher. Foi horrível” (Cliente – Respondente 80). • “Pessoas mal-educadas que geram confusão/briga” (Cliente – Respondente 87). • “Já presenciei muitos momentos negativos, a exemplo de brigas de homens por causa de ciúmes de seus cônjuges, acidentes de trânsito ocasionados após idas ao bar...” (Cliente – Respondente 91). • “Fico bem assustada com briga ou violência”. (Cliente – Respondente 96).

Fonte: Elaboração própria.

Os clientes mencionaram a **organização e limpeza do ambiente** como algo positivo e apontaram alguns detalhes em relação a dois cômodos em especial, a saber: banheiro e cozinha. Ainda sobre organização e limpeza, mas, negativamente, clientes pontuaram insatisfação com questões que remetem a falta de organização, limpeza e/ou manutenção do espaço e seus artefatos. Quanto à falta de organização, clientes mencionaram como perceberam que seus pedidos não foram priorizados e/ou atendidos na ordem de recebimento geral de pedidos, uma vez que outras pessoas estavam pedindo depois e recebendo primeiro. Além disso, clientes mencionaram a ausência de materiais esperados em certas partes do bar, como papel higiênico no banheiro. Um cliente mencionou como não se sentiu confortável realizando uma tarefa (mover mesa) que acreditava ser função de alguém que trabalhasse no bar.

No que concerne à falta de limpeza, clientes mencionaram sujeira de maneira geral no local e em certas partes, em especial (cozinha e banheiro). A presença de certos animais (barata, rato) também foi pontuada como algo negativo e, além disso, a percepção de falta de higiene em atendentes também foi mencionada. Em relação à falta de manutenção, clientes se mostraram insatisfeitos com a falta de cuidado em manter, por exemplo, paredes, cardápios e louças. Um cliente também mencionou uma situação de descuido de algum funcionário que permitiu que imagens associadas a um filme pornô fossem exibidas em tela para os clientes no contexto de um bar.

Quadro 15 - Organização e limpeza (Clientes - Visão)

ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Organização e limpeza do ambiente, principalmente o banheiro” (Cliente – Respondente 6). • “A cozinha do bar tinha um vidro no qual era possível ver as pessoas fazendo a alimentação de forma muito higiênica” (Cliente – Respondente 8). • “A limpeza do bar, especialmente a área da cozinha e os banheiros. Considero esse fator essencial no segmento de bares, que são locais de consumo de bebidas e alimentos. Não frequento bares que não considero bem limpos” (Cliente – Respondente 30). • “Banheiro limpo e com papel higiênico no banheiro feminino é pré-requisito pra eu permanecer no ambiente e/ou retornar” (Cliente – Respondente 92). • “Limpeza do ambiente da cozinha em um bar com a cozinha exposta (visível aos clientes)” (Cliente – Respondente 119).	1) Falta de organização e limpeza do ambiente • “Foi uma vez que ficaram colocando pedidos na frente do meu e reclamei e nada. Nunca mais voltei. Era uma desorganização sem tamanho” (Cliente – Respondente 39). • “Já fui em bares com mesas de plástico, sujas e que você mesmo tem que arrastar a mesa pra sentar”. (Cliente – Respondente 53). • “Banheiros impróprios para uso, sem manutenção da limpeza e materiais de higiene para o cliente” (Cliente – Respondente 83). • “Vômito no banheiro. Banheiro sujo de maneira geral” (Cliente – Respondente 86). • “Não ter papel higiênico no banheiro” (Cliente – Respondente 92). • “Falta de manutenção” (Cliente – Respondente 23). • “Louças quebradas” (Cliente – Respondente 29). • “Falta de manutenção no bar, por exemplo, paredes precisando ser pintadas, cardápios velhos, todos esses fatores ligados à estrutura e apresentação do bar já tende a indicar como vai ser a qualidade do serviço de bebidas, comidas, atendimento” (Cliente – Respondente 48). • “As coisas aparentemente sujas na cozinha” (Cliente – Respondente 50). • “Banheiro sujo e escuro, desorganizado” (Cliente – Respondente 52). • “Banheiros sujos afetam negativamente” (Cliente – Respondente 57). • “Num bar tipo <i>old school</i>, a decoração estava bem-feita. Tinha tijolos, mas, num buraco, vi a cabeça de um rato escondido. Todos levantamos imediatamente e fomos embora”. (Cliente – Respondente 60). • “Limpeza na cozinha. Sempre gosto de observar onde os alimentos estão sendo preparados e não vi as boas práticas de manipulação de alimentos. E o atendimento também não foi dos melhores. Acho muito feio quando dois garçons discutem ou falam mal dos patrões ou dos outros na frente dos clientes, assim como chefes chamando atenção dos garçons na nossa frente...” (Cliente – Respondente 95). • “Presença de barata no ambiente. Nunca mais voltei no mesmo lugar” (Cliente – Respondente 119). • “Ver uma barata subindo na parede. Demonstrou falta de higiene” (Cliente – Respondente 124). 2) Descuido • “A situação do filme pornô. Certamente algum funcionário estava assistindo e não se tocou que estava transmitindo para o cliente” (Cliente – Respondente 109).

Fonte: Elaboração própria.

Observar **pessoas** é uma atividade presente no contexto de bares e isso foi pontuado por alguns clientes. Em especial, eles bem avaliaram perceber a presença de pessoas bonitas, alegres, dançando, conversando, torcendo e/ou aparentando estarem disponíveis para paquera.

Por outro lado, clientes pontuaram insatisfação ao ver pessoas: (1) usando drogas; (2) sendo desonestas; (3) muito arrumadas; (4) que se acham superiores; (5) com opiniões divergentes; (6) exagerando, passando mal; (7) feias, estranhas; e (8) que não se desejava encontrar, tais como antigas parceiras românticas.

Quadro 16 - Pessoas (Clientes - Visão)

PESSOAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “A galera lascada financeiramente querendo dar uma de bacana e as moças prontas para o "perigo". É bem legal” (Cliente – Respondente 7). • “Pessoas bonitas e bem arrumadas, pois deixa o ambiente mais agradável e interessante pra quem é solteiro” (Cliente – Respondente 48). • “Um bar em Florianópolis. Nunca vi tanta mulher bonita ao mesmo tempo. Até as garçonetes eram lindas. Isso foi positivo, pois estava solteiro e a maior intenção na ida ao bar era a paquera. (Fiquei com a garçonete)” (Cliente – Respondente 49). • “Eu me divirto com a alegria das pessoas. Sempre!” (Cliente – Respondente 69). • “Pessoas dançando” (Cliente – Respondente 75). • “A sintonia de um casal em uma festa chamou muito atenção. Eles dançavam parecia que não havia ninguém na festa só eles. Chamou minha atenção” (Cliente – Respondente 80). • “Quando tem jogo de futebol aqui perto de casa e as pessoas se juntam pra torcer e parecem muito felizes. Gosto desse tipo de coisa, sabe? E samba, pra comemorar. É bonito” (Cliente – Respondente 94). • “Quando vejo uma roda de amigos contando e dividindo suas experiências pela vida e compartilhando entre todos as alegrias e boas recordações!!” (Cliente – Respondente 105).	• “Um cliente vomitando” (Cliente – Respondente 20). • “A história que contei antes no bar da despedida da amiga. A visão do inferno pra mim aquela energia pesada. Tô exagerando um pouco kkkkkk mas, assim, o público era muito paia também... uma galera muito feia e estranha, não arrisquei nem pedir petisco nesse segundo bar porque era tanta gente, um ambiente escuro, a cozinha um entra e sai danado que tudo emanava uma sensação de sujeira” (Cliente – Respondente 21). • “Cada qual tem sua opinião formada sobre tal coisa. Quando é levantado um questionamento e vejo algumas opiniões, principalmente por parte do dono do estabelecimento, isso me entristece e até motivo de eu frequentar ou não aquele estabelecimento, pelo melhor que seja” (Cliente – Respondente 42). • “Ambientes com brigas e gente mal-educada, gritando e chamando a atenção de forma negativa” (Cliente – Respondente 45). • “Pessoas mal-educadas que se sentem superiores (geralmente as mais ricas), que tratam os outros mal, principalmente os garçons” (Cliente – Respondente 51). • “Gente enterrando garrafas de cerveja na areia da praia para não pagar aos trabalhadores... (se soubessem o quanto é duro tramar em um bar na praia!!!)” (Cliente – Respondente 64). • “Pessoas perdendo o controle e causando problemas” (Cliente – Respondente 73). • “O que me afeta negativamente sempre é o assédio masculino e situações de violência. Recentemente, num bar daqui [Nome do bar], um homem estava fazendo uso de cocaína na mesa e foi expulso de forma hostil. Estraga o ambiente” (Cliente – Respondente 76). • “Pessoas usando drogas e claramente alteradas. Não me senti confortável no ambiente” (Cliente – Respondente 85). • “Pessoas muito arrumadas e pratos com porções pequenas” (Cliente – Respondente 108). • “Pode ser com relação a pessoas e não necessariamente sobre o bar? Se sim, uma vez vi uma ex-namorada chegando acompanhada. Não

PESSOAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
	tínhamos mais nada, mas sempre é um problema para a experiência no bar porque a gente nunca fica à vontade” (Cliente – Respondente 120).

Fonte: Elaboração própria.

Além disso, a presença de pedintes/ ambulantes foi pontuada como algo que pode influenciar negativamente a experiência dos clientes no contexto do bar.

Quadro 17- Pedintes/ ambulantes (Clientes - Visão)

PEDINTES/ AMBULANTES
JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Bar que deixava pedintes entrarem, achava desconfortável” (Cliente – Respondente 106).

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de outros clientes mencionarem a presença de pedintes/ ambulantes de maneira associada a ações de solidariedade (trechos mencionados mais a frente), devo dizer que, no momento, compartilho dessa última percepção negativa previamente mencionada. Em uma das minhas observações em campo (14 de julho 2022, Bar 9), estava sozinha em uma mesa de bar (bar cujos arredores do estabelecimento eram delimitados por uma barreira vidrada, ou seja, possível de ver o contexto de fora do bar estando dentro dele) e um senhor me abordou para pedir ajuda. Ele me entregou uma rosa que ele produziu com folha de coqueiro (Figura 14) e pediu que o auxiliasse com algum valor. Ele foi bem insistente, voltando para falar comigo três vezes, contando da dificuldade que estava sofrendo no momento para alimentar seus filhos. Isso me deixou inclusive receosa de sair do bar, com medo de ser abordada pelo mesmo senhor na minha saída. Ou seja, a presença de tal pedinte/ambulante influenciou negativamente minha experiência naquele contexto.

Figura 14 - Flor em folha de coqueiro



Fonte: Registro próprio (2022).

Outro aspecto mencionado e bem avaliado pelos clientes diz respeito à **vestimenta adequada e expressão facial de felicidade dos atendentes**.

Quadro 18 - Aparência dos trabalhadores (Clientes - Visão)

APARÊNCIA DOS TRABALHADORES	
JUÍZO POSITIVO	
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	
• “Espaço amplo e aberto, em um bar que fui em outro país, com uma coloração mais "alegre" e com detalhes típicos da cultura local, como flores específicas da região, artesanato e a vestimentas dos atendentes” (Cliente – Respondente 12). • “Decoração com fotos em preto branco, de bom gosto, tiradas pela dona do bar, em suas viagens; decoração com iluminação suave; mobiliário retrô ou de madeira estiloso; garçons bem vestidos; pratos bem decorados e drinks bonitos, com flores; banheiros bem decorados, com cuidado, não quer dizer luxuosos” (Cliente – Respondente 18). • “Quando vi o barman do [Nome do bar] vestido com suspensórios, um cara mais velho, sabe? De chapeuzinho, sorrindo, trabalhando feliz” (Cliente – Respondente 35).	

Fonte: Elaboração própria.

A **maneira como as pessoas se tratam e como são tratadas em termos de atendimento** foram mencionadas pelos clientes como algo que pode influenciar positivamente/negativamente experiências vividas no contexto de bares.

Clientes avaliaram positivamente a boa interação entre trabalhadores, especificando-se a relação entre funcionários e proprietário do bar. Já na relação entre trabalhadores e clientes, a presença de atendentes educados, atenciosos e honestos foi mencionada como algo positivo. Além disso, a percepção de esforço para bem atender foi ressaltada, por exemplo: cuidado na preparação e/ou apresentação dos pedidos, entrega além do requerido/ esperado, oferta de degustações, cortesias e simpatia além da mera cordialidade.

Negativamente, os clientes expuseram suas insatisfações com um tratamento que consideram ruim, excludente/desigual, ou seja, avaliam negativamente a experiência quando: (1) acreditam que os trabalhadores não estão fazendo de boa vontade suas atribuições; (2) algo que era – na percepção do cliente – tarefa do estabelecimento recai sobre sua responsabilidade (como fazer o arranjo do local para melhor acomodá-los – mover mesas); (3) seus pedidos chegam errados e/ou demoram demais; (4) não são expostos a todos os benefícios que o local pode oferecer – por exemplo, saber que existe uma determinada promoção do dia ou não ser contemplado com algum agrado; (5) sentem que os seus atendentes estão sendo grosseiros e/ou estão menosprezando outras pessoas (sejam clientes ou outros trabalhadores); (6) percebem que a atenção no atendimento está sendo desproporcional, ou seja, direcionada a alguns clientes em detrimento de outrem, por diversos motivos, tais como classe social.

Além disso, os clientes também destacaram insatisfação ao visualizarem trabalhadores: (1) sendo destratados por outros trabalhadores e/ou proprietários, gestores do Bar; (2) aparentarem desatenção, ociosidade, cansaço, desleixo; e (3) discutindo e/ou falando mal de outras pessoas.

Ainda por cima, clientes pontuaram não avaliar positivamente quando observam o estabelecimento e/ou seus trabalhadores descumprindo recomendações sanitárias – sejam essas em relação à higiene de maneira geral e/ou em relação aos procedimentos demandados em virtude da pandemia de Covid-19. Sobre processos pré-definidos para o desenrolar das atividades nos Bares, alguns clientes pontuaram não se sentirem confortáveis com certas opções, tais como (1) o sistema de compra em que se deve pagar cada produto no momento do pedido; e (2) o alerta do encerramento das operações com alternância na iluminação do local (desligar luzes).

Quadro 19 - Tratamento interpessoal/ atendimento (Clientes - Visão)

TRATAMENTO INTERPESSOAL / ATENDIMENTO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Boa interação entre trabalhadores, especificando-se a relação entre funcionários e proprietário do bar ▪ “A forma que o dono tratava seus funcionários. Muito legal!” (Cliente – Respondente 29). 2) Presença de atendentes educados, atenciosos e honestos ▪ “Bom atendimento: garçons atenciosos e prestativos” (Cliente – Respondente 25). ▪ “O bom atendimento de um lugar é algo que marca positivamente. A forma como te tratam e tratam os demais clientes é algo que influencia positivamente, não só na escolha do ambiente, mas na vida, na forma como tratar os outros” (Cliente – Respondente 31). ▪ “Quando você está em algum ambiente aberto ou fechado, você começa a observar as outras pessoas presentes também no espaço. Então, na questão do tratamento, é impossível de não perceber o modo em que as pessoas tratam as outras. Dentre desses aspectos, tento filtrar e tratar melhores as pessoas, tanto as que estão	1) Trabalhadores não estão fazendo de boa vontade suas atribuições; ▪ “Garçons com atendimento ruim. Pareciam fazer o serviço por obrigação e descontavam suas frustrações nos clientes” (Cliente – Respondente 114). 2) Algo que era – na percepção do cliente – tarefa do estabelecimento recai sobre cliente; ▪ “Já fui em bares com mesas de plástico, sujas e que você mesmo tem que arrastar a mesa pra sentar” (Cliente – Respondente 53). 3) Pedidos chegam errados e/ou demoram demais; ▪ “Quando algum dono trata mal o garçom, o pedido vem errado após horas de espera!” (Cliente – Respondente 72). 4) Não exposição a todos os benefícios que o local pode oferecer; ▪ “Não oferecer algo da promoção do dia e colocar a culpa no cliente por ele não ter perguntado. Acredito que podiam ter apenas se desculpado, afinal estavam errados” (Cliente – Respondente 55). 5) Atendentes grosseiros e/ou estão menosprezando outras pessoas (sejam clientes ou outros trabalhadores); ▪ “Atitudes de funcionários grosseiros, menosprezo com cliente ou com outros funcionários; visão de sujeira nos banheiros, me faz pensar na higiene da cozinha” (Cliente – Respondente 22). 6) Atenção no atendimento está sendo desproporcional, ou seja, direcionada a alguns clientes em detrimento de outrem, por

TRATAMENTO INTERPESSOAL / ATENDIMENTO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
presentes comigo na mesa quanto as que estão atendendo. Também não consigo me lembrar de algum fato específico” (Cliente – Respondente 42). ▪ “Garçons sendo gentis e honestos” (Cliente – Respondente 51). ▪ “Quando vejo o atendente sendo educado com outros clientes, me sinto bem-vinda no ambiente” (Cliente – Respondente 85). 3) Percepção de esforço para bem atender: cuidado na preparação e/ou apresentação dos pedidos, entrega além do requerido/ esperado, oferta de degustações, cortesias e simpatia além da mera cordialidade. ▪ “Realização de degustação antes da compra” (Cliente – Respondente 9). ▪ “Eu amo espaços intimistas, onde o proprietário se torna o seu amigo e bebe junto com você” (Cliente – Respondente 54). ▪ “Quando presenciei visualmente o cuidado que as pessoas da cozinha tinham com os pedidos preparados” (Cliente – Respondente 79). ▪ “Colocar água e pão grátis” (Cliente – Respondente 86). ▪ “Pessoas recebendo parabéns pelos funcionários do bar” (Cliente – Respondente 87). ▪ “Quando uma prima pediu determinado tipo de cachaça, mas não tinha no cardápio, mas o garçom conseguiu um pouco mesmo assim (era a que usavam para os drinks), só para não perder a simpatia da cliente” (Cliente – Respondente 101). ▪ “No [Nome do bar], os atendentes fazem toda uma performance acrobática para servir os drinks, cada drink tem uma apresentação especial. Achei isso muito legal” (Cliente – Respondente 117). ▪ “A cordialidade do garçom. O garçom conversar com os clientes e saber os nomes deles” (Cliente – Respondente 124).	diversos motivos, tais como classe social e/ou preconceito com alguma questão social (como sexualidade). ▪ “Atenção direcionada do atendimento, excluindo alguns clientes em detrimento ao atendimento mais atencioso a outros...” (Cliente – Respondente 34). ▪ “Foi uma vez que ficaram colocando pedidos na frente do meu e reclamei e nada. Nunca mais voltei. Era uma desorganização sem tamanho” (Cliente – Respondente 39). ▪ “Bar e choperia em Cajazeiras-PB. Eles veem você com outros olhos, de desconfiança; trata você com desigualdade e tem preconceito com classes” (Cliente – Respondente 98). 7) Funcionários sendo destratados por outros trabalhadores e/ou proprietários, gestores do Bar; ▪ “Grosseria com funcionários por parte do cliente. Me deixou zangada e constrangida” (Cliente – Respondente 19). ▪ “Funcionários sendo maltratados pelos donos” (Cliente – Respondente 112). 8) Funcionários aparentando desatenção, ociosidade, cansaço, desleixo; ▪ “Garçons desocupados e distraídos enquanto a gente tenta fazer um pedido” (Cliente – Respondente 3). ▪ “Garçons com expressão fechada ou cansada; ou com aspecto de desleixo; banheiros sujos ou feios; pratos mal colocados; taças feias ou comuns demais” (Cliente – Respondente 18). 9) Funcionários discutindo e/ou falando mal de outras pessoas. ▪ “Limpeza na cozinha. Sempre gosto de observar onde os alimentos estão sendo preparados e não vi as boas práticas de manipulação de alimentos. E o atendimento também não foi dos melhores. Acho muito feio quando dois garçons discutem ou falam mal dos patrões ou dos outros na frente dos clientes, assim como chefes chamando atenção dos garçons na nossa frente...” (Cliente – Respondente 95). 10) Estabelecimento e/ou seus trabalhadores descumprindo recomendações sanitárias ▪ “Atendente sem máscara ou usando a máscara de forma errada. Cabelo em comida” (Cliente – Respondente 10). ▪ “Dono de bar dando mau exemplo circulando sem usar máscara” (Cliente – Respondente 25). 11) Sistema de compra em que se deve pagar cada produto no momento do pedido; ▪ “Em um determinado bar, devia-se pagar cada produto no momento do pedido. Prefiro aqueles com comanda individual. São mais simples” (Cliente – Respondente 1). 12) Alerta do encerramento das operações com alternância na iluminação do local ▪ “Estar em um bar e, ao chegar perto da hora de fechar, eles simplesmente apagam as luzes para que os clientes se retirem” (Cliente – Respondente 123).

Fonte: Elaboração própria.

Outro aspecto observado pelos clientes é o **custo-benefício**. Clientes avaliaram positivamente quando percebem que o quanto se gastou foi “bem gasto” ou até mesmo uma barganha em relação ao valor que se obteve no espaço, e julgaram negativamente a não percepção de custo-benefício (“caro”). Além disso, clientes manifestaram insatisfação com questões associadas aos **procedimentos para efetuar pagamentos** no contexto do bar, a saber: (1) erros na conta cobrada; (2) procedimento não tradicional definido para efetuar pagamento (pagar cada produto no momento do pedido); e (3) formação de filas e suas possíveis consequências (discussões, brigas).

Quadro 20 - Custo-benefício e procedimentos para efetuar pagamentos (Clientes - Visão)

CUSTO-BENEFÍCIO E PROCEDIMENTOS PARA EFETUAR PAGAMENTOS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Custo-benefício • “Fiquei encantada com a estrutura de um bar na orla de Petrolina e sempre que vou na cidade tenho que ir lá. A decoração, o espaço, o ambiente na beira do rio me trazem um sentimento muito bom. Para mim, isso é muito importante. Pode até ser mais caro” (Cliente – Respondente 33). • “Espaço <i>kids</i> maravilhoso e sem cobrar um absurdo” (Cliente – Respondente 74). • “Cerveja gelada, pessoas felizes nas mesas, preço bom” (Cliente – Respondente 108).	1) Não percepção de custo-benefício • “Banheiro sujo, bebida quente, fila pra entregar, aglomeração, preço caro, música ruim” (Cliente – Respondente 11). 2) Erros na conta cobrada; • “No momento que eu vi a conta e pude perceber que o barzinho colocou vários itens que não havia consumido” (Cliente – Respondente 121). 3) Procedimento não tradicional definido para efetuar pagamento (pagar cada produto no momento do pedido); • “Em um determinado bar, devia-se pagar cada produto no momento do pedido. Prefiro aqueles com comanda individual. São mais simples” (Cliente – Respondente 1). 4) Formação de filas e suas possíveis consequências (discussões, brigas). • “Fila enorme para pagar a conta” (Cliente – Respondente 71). • “No [Nome do bar], só existem dois caixas fixos que ficam exatamente na passagem das pessoas para o banheiro. Então, quando a fila está grande, acaba gerando um congestionamento e, por consequência, discussões” (Cliente – Respondente 117).

Fonte: Elaboração própria.

As pessoas também observam e julgam positivamente ações associadas à **solidariedade**, empatia. Ou seja, ajudar outras pessoas.

Quadro 21- Solidariedade (Clientes - Visão)

SOLIDARIEDADE
JUÍZO POSITIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Algumas vezes, vejo os responsáveis pelo bar ajudando com alimentos a alguns pedintes” (Cliente – Respondente 40). • “Vi as peessoas acolhendo os vendedores de balinha e doce” (Cliente – Respondente 44). • “No [Nome do bar], recentemente vi o cantor no meio do show comprar todas as pastilhas de uma criança para ela ir pra casa. Com esse aumento de pessoas necessitadas, também é frequente nos bares pedintes vendendo algo, e esse gesto me fez ver que ainda tem pessoas boas e que o bar permite que sobrevivam oferecendo aos clientes, mas se importa quando são crianças...” (Cliente – Respondente 76). • “Uma vez o dono do bar se solidarizou e quis ajudar minha família quando meu pai passou mal, pois sua pressão havia baixado. Eu e minha família tínhamos ido ao um bar para comermos após termos ido visitar uma caverna. O fato de irmos à caverna deixou meu pai muito cansado, o que ocasionou o mal estar, acredito eu. Meu pai então buscou almoçar em um bar próximo, onde o dono era seu amigo. E isso foi uma ótima ideia, pois lá ele teve todo o apoio possível” (Cliente – Respondente 91). • “Uma amiga pediu uma marmita para um morador de rua que estava com fome... No meio da vibe do bar e das conversas, ela conseguiu enxergar alguém que, na maioria das vezes, é invisível aos olhos das pessoas e isso me tocou...” (Cliente – Respondente 114).

Fonte: Elaboração própria.

A presença de **opções de atividades** ativas/passivas para adultos e/ou crianças também foi mencionada como algo que é comumente observado e avaliado positivamente pelos clientes. Entre as atividades mencionadas, tem-se: espaço para crianças, jogos (videogames) e exibição de partidas de futebol e/ou outros esportes, shows, vídeos de maneira geral.

Quadro 22 - Opções de atividades (Clientes - Visão)

OPÇÕES DE ATIVIDADES
JUÍZO POSITIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Espaço para crianças. É sempre bom ver crianças brincando” (Cliente – Respondente 19). • “Sempre afeta quando existe gente bonita, televisores mostrando algum show, esportes, evento, e quando você vê um atendimento respeitoso e atencioso” (Cliente – Respondente 45). • “Decoração, drinks diferentes servidos de formas inusitadas, supernintendo disponível para jogar os jogos de infância” (Cliente – Respondente 62). • “Opções de acesso a vídeos”. (Cliente – Respondente 65). • “Espaço kids maravilhoso e sem cobrar um absurdo” (Cliente – Respondente 74). • “Quando tem jogo de futebol aqui perto de casa e as pessoas se juntam pra torcer e parecem muito felizes. Gosto desse tipo de coisa, sabe? E samba, pra comemorar. É bonito” (Cliente – Respondente 94).

Fonte: Elaboração própria.

A **concentração de pessoas (lotação)** no contexto de bares, quando ultrapassa o que as pessoas consideram aceitável, foi mencionada como algo que influencia negativamente a experiência dos clientes no contexto de bares.

Quadro 23- Lotação (Clientes - Visão)

LOTAÇÃO
JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Falta de segurança e local com muita gente” (Cliente – Respondente 4). • “Banheiro sujo, bebida quente, fila pra entregar, aglomeração, preço caro, música ruim” (Cliente – Respondente 11). • “A história que contei antes no bar da despedida da amiga. A visão do inferno pra mim aquela energia pesada. Tô exagerando um pouco kkkkkk mas, assim, o público era muito paia também... uma galera muito feia e estranha. Não arrisquei nem pedir petisco nesse segundo bar porque era tanta gente, um ambiente escuro, a cozinha um entra e sai danado que tudo emanava uma sensação de sujeira” (Cliente – Respondente 21).

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, em termos de visão, clientes também mencionaram insatisfação ao visualizar situações que remetem a **assédio e prostituição** no contexto de bares.

Quadro 24 - Assédio/ prostituição (Clientes - Visão)

ASSÉDIO / PROSTITUIÇÃO
JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Para mim, o pior de um bar é o assédio moral e sexual. Já cheguei em bar onde as mulheres eram servidas como parte dos produtos. Me senti em um prostíbulo” (Cliente – Respondente 5). • “Assédio de pessoas bêbadas” (Cliente – Respondente 24). • “Eu fui a um bar em que você contratava no local garotas/garotos de programa para dançar com você, mas que poderia levar a outro lugar para fazer outro tipo de coisa. Era desconfortável” (Cliente – Respondente 58). • “As abordagens sexuais explícitas” (Cliente – Respondente 69). • “Situações de assédio e violência. Uma mulher sendo puxada pelo braço por um cara que não sei se era amigo, namorado, desconhecido” (Cliente – Respondente 101). • “Vi o garçom olhando fixamente pro meu decote, mesmo eu estando acompanhada. Me deixou nervosa, tive que pedir pra trocar de garçom” (Cliente – Respondente 104).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.1.2 Trabalhadores

De maneira geral, os trabalhadores apontaram o uso da visão no que concerne a uma atenção geral ao contexto de bar no sentido de: (1) supervisionar/manter o espaço; (2) perceber potencial necessidade de alteração para otimizar as operações; (3) antecipar possíveis problemas e agir preventivamente; e (4) agir rapidamente diante de problemas.

Além disso, trabalhadores expressaram satisfação ao testemunhar: (1) momentos de união, felicidade; (2) esforço por parte dos trabalhadores e reconhecimento desse esforço por parte dos clientes; e (3) adoção da separação e organização do lixo em reciclável, orgânico e rejeito. Em contrapartida, trabalhadores declararam sua insatisfação ao observar: (1) clientes

contestando indevidamente contas cobradas; (2) situações de conflito, brigas, assédio e atentado violento ao pudor; (3) gestão inadequada e/ou descaso por parte da gerência; e (4) acidentes.

Quadro 25 - Visão (Trabalhadores)

TRABALHADORES - VISÃO	
JUÍZO POSITIVO	JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
1) Supervisionar/manter o espaço; • “Você tem que manter o seu local de trabalho sempre limpo, mesmo que não seja a sua função. Você tem que prestar atenção. Tipo, um copo quebra no salão, você tem que ir apanhar para ninguém se cortar. Nos tempos vagos, se puder ir dar uma olhada como o banheiro está, se está precisando de uma limpeza” (Trabalhador – Respondente 1). • “É preciso estar sempre de olho em tudo, pois estamos ali para garantir a diversão das pessoas e não para nos divertir. Algo que me encantava era ver quando uma funcionária que tínhamos fazia uma decoração especial em um prato e o cliente prestava atenção e elogiava” (Trabalhador – Respondente 5). • “Retirei lixo do corredor para manter o local organizado” (Trabalhador – Respondente 13). • “Um dia, eu como proprietário fui parabenizado por pegar os guardanapos que um cliente havia jogado ao chão. São coisas simples que sempre terá um cliente olhando” (Trabalhador – Respondente 15). 2) Perceber potencial necessidade de alteração para otimizar as operações; • “Vi que o movimento de determinado bar em João Pessoa só acontecia após as 20h e estendia até 23h. Como a banda começava a tocar as 19h e encerrava as 22h, não pegava o movimento até o final. Para resolver a situação, ajustamos o horário para que o público pudesse aproveitar mais a apresentação. Isso aumentou em muito a experiência dos clientes” (Trabalhador – Respondente 12). 3) Antecipar possíveis problemas e agir preventivamente; • “Você tem que manter o seu local de trabalho sempre limpo, mesmo que não seja a sua função. Você tem que prestar atenção. Tipo, um copo quebra no salão, você tem que ir apanhar para ninguém se cortar. Nos tempos vagos, se puder ir dar uma olhada como o banheiro está, se está precisando de uma limpeza” (Trabalhador – Respondente 1). • “Em relação às garrafas vazias ficarem perto dos clientes, sempre atentava para não haver problemas	1) Clientes contestando indevidamente contas cobradas; • “Uma das coisas que mais me desagradava era lidar com clientes “espertinhos”, que queriam consumir e depois não pagar, ou enrolar na hora conta” (Cliente – Respondente 5). • “Um problema corriqueiro em bar e o cliente falar que não bebeu o tanto que está na comanda. É uma coisa muito chata pra gente que trabalha com honestidade. Fica um clima chato” (Cliente – Respondente 15). 2) Situações de conflito, brigas, assédio e atentado violento ao pudor; • “Geralmente, isso acontece nas casas de show, quando tem os amigos dos cantores. Teve um caso que eu fiquei puto. Tinha um cliente que chegou logo cedo. Ele, sendo amigo do cantor, ele se achava. Quando começou o show, toda hora ele queria subir no palco e derramava o copo de bebida perto da caixa de som. O segurança chamou atenção dele umas cinco vezes e ele continuou fazendo a mesma coisa. O cantor era para tomar uma atitude, mas não: ele que instigava mais o cliente a subir no palco. O que aconteceu foi que ele teve que se retirar do bar. Nisso que ele foi retirado do bar, os amigos dele não gostaram. Aí começou uma briga e foi uma briga que começava outra. Enfim, tivemos que acabar com o show, que não dava para continuar. E tinha gente que colocou culpa no segurança por ter colocado o cliente para fora” (Trabalhador – Respondente 1). • “Pessoas que brigam por qualquer coisa. Por exemplo, por causa de uma cadeira, já vi pessoas sendo ignorantes com outros” (Trabalhador – Respondente 4). • “Presenciei uma discussão entre um casal onde o rapaz agrediu fisicamente sua companheira. Acionei os seguranças e ele foi levado pelos policiais depois de detido” (Trabalhador – Respondente 6). • “Vi um cara muito bêbado assediando verbalmente uma cliente” (Trabalhador – Respondente 14).

TRABALHADORES - VISÃO	
JUÍZO POSITIVO	JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho] caso ocorresse algum acidente com o casco e ocasionar alguma lesão” (Trabalhador – Respondente 3). • “Acontece bastante de encontrar copos quebrados, e é preciso limpar urgente para que ninguém se machuque” (Trabalhador – Respondente 9). • “Evitar a entrada de menor de idade, por diversas vezes” (Trabalhador – Respondente 11). • “Verificar a aparência do prato ou porção de a ser servido, verificar se tem alguma coisa fora do padrão, que pode afetar a expectativa do cliente. Este cuidado eu tenho diariamente para que o cliente não perceba quando alguma coisa possa ter vindo inconforme da cozinha” (Trabalhador – Respondente 18). 4) Agir rapidamente diante de problemas; • “Em determinado dia, com o estabelecimento lotado, houve um cliente que engasgou com camarão. Rapidamente me aproximei e realizei a Manobra de Heimlich. O rapaz expeliu o camarão e foi muito satisfatório para todos” (Trabalhador – Respondente 6). • “Vi uma situação de mal-estar entre funcionários por problemas banais de horários e fizemos alteração, resolvendo assim o problema” (Trabalhador – Respondente 8). • “Vi um colega derrubar uma bandeja cheia de pratos, corri e fui limpar enquanto ele não sabia onde colocar a cara” (Cliente – Respondente 10). • “Eu vi as mesas tortas e os clientes reclamando muito. Então, resolvi alinhá-las” (Trabalhador – Respondente 14). 5) Momentos de união, felicidade; • “Família unida, já vi muito, amo ver esse tipo de coisa” (Trabalhador – Respondente 4). 6) Esforço por parte dos trabalhadores e reconhecimento desse esforço por parte dos clientes; • “É preciso estar sempre de olho em tudo, pois estamos ali para garantir a diversão das pessoas e não para nos divertir. Algo que me encantava era ver quando uma funcionária que tínhamos fazia uma decoração especial em um prato e o cliente prestava atenção e elogiava” (Trabalhador – Respondente 5). 7) Adoção da separação e organização do lixo em reciclável, orgânico e rejeito. • “A separação e organização do lixo em reciclável (latas e garrafas), orgânico e rejeito foi	[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho] • “Brigas e discussões entre casal” (Trabalhador – Respondente 16). • “Um cliente tropeçou na calçada e machucou o pé. Também presenciei o caso de um cliente bêbado que se masturbou na mesa, tendo que chamar a polícia para levar” (Trabalhador – Respondente 17). • “O que mais afeta o ambiente são brigas de pessoas que passaram da conta no álcool, isto desestrutura toda a operação e os demais clientes, já acaba com a noite não importa o horário que for. Presenciei dois amigos brigando feio após uma noite linda e de muita amizade e tendo que os garçons separarem para que não se machucassem” (Trabalhador – Respondente 18). 3) Gestão inadequada e/ou descaso por parte da gerência; • “Em Dublin, um bloco de gesso se descolou do teto e atingiu um funcionário, além de quebrar uma grande quantidade de copos e garrafas que estavam no bar, causando um enorme transtorno. O bar foi fechado naquele momento para que pudessemos reorganizar e limpar. Um dos gerentes, chegou alguns minutos depois do ocorrido, enquanto ainda a situação estava tensa e ao invés de auxiliar ou instruir a equipe, pediu para que preparasse um whisky com coca para ele” (Trabalhador – Respondente 2). • “A falta de um insumo que prejudicou o andamento da cozinha, principalmente para novos clientes” (Trabalhador – Respondente 11). • “O que mais vi negativamente foram donos de estabelecimento fazendo má gestão financeira. Ocasionando falta de pagamentos atrasos tanto para funcionários quanto para músicos” (Trabalhador – Respondente 12). 4) Acidentes. • “Em Dublin, um bloco de gesso se descolou do teto e atingiu um funcionário, além de quebrar uma grande quantidade de copos e garrafas que estavam no bar, causando um enorme transtorno. O bar foi fechado naquele momento para que pudessemos reorganizar e limpar. Um dos gerentes chegou alguns minutos depois do ocorrido, enquanto ainda a situação estava tensa e, ao invés de auxiliar ou instruir a equipe, pediu para que preparasse um whisky com coca para ele” (Trabalhador – Respondente 2).

TRABALHADORES - VISÃO	
JUÍZO POSITIVO	JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
algo que trouxe uma diferença em vários outros aspectos dentro da empresa, principalmente no quesito organização. Afetou inclusive hábitos pessoais das equipes dentro de casa, além de reduzir o desperdício e ajudar o meio ambiente” (Trabalhador – Respondente 2).	• “Cliente não viu a placa de piso molhado e foi correr, acabou caindo” (Trabalhador – Respondente 7). • “Um cliente tropeçou na calçada e machucou o pé. Também presenciei o caso de um cliente bêbado que se masturbou na mesa, tendo que chamar a polícia para levar” (Trabalhador – Respondente 17).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.2 Audição

4.2.2.1 Clientes

Em termos auditivos, os clientes avaliaram positivamente e negativamente experiências associadas a: (1) aspectos musicais (banda/música); (2) som ambiente; (3) atendimento; e (4) karaokê. No que concerne à **banda/ música**, clientes pontuaram sua satisfação ao se depararem: (1) com a divulgação de programação musical; (2) com a presença de atração musical; (3) com bandas, músicas que são de sua preferência (que consideram boas); (4) com músicos interagindo com o público; e (5) com planejamento sonoro e altura adequada na propagação de sons. De maneira análoga, expressaram insatisfação ao se depararem: (1) com bandas, músicas que não são de sua preferência (que consideram ruins); e (2) com ausência de planejamento sonoro e altura inadequada na propagação de sons.

Quadro 26 - Aspectos musicais (Clientes - Audição)

ASPECTOS MÚSICAIS (BANDA/MÚSICA)	
JUÍZO POSITIVO	JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Divulgação de programação musical; • “Já estive em um bar que a sua programação musical era agendada por dia. Tinha o dia do rock, o dia do pagode, o dia do forró, o dia da MPB, e a programação era liberada nas redes sociais online com bastante antecedência. Essa organização musical ajudava as 'tribos' a se programarem, o	1) Bandas, músicas que não são de sua preferência (que consideram ruins); • “Banda ruim” (Cliente – Respondente 11).

ASPECTOS MUSICAIS (BANDA/MÚSICA)	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]
que evitava qualquer tipo de conflito nos gostos dos frequentadores” (Cliente – Respondente 13). • “Bares que tem uma boa programação musical são avaliados positivamente por mim” (Cliente – Respondente 102). 2) Presença de atração musical; • “De maneira geral, o que influencia positivamente é a música ao vivo e o ritmo musical que eu gosto. A música ao vivo gera um ambiente mais animado, leva o pessoal a dançar. Isso me influencia muito e faz com que eu volte no mesmo bar várias vezes” (Cliente – Respondente 30). • “Bares que têm música ao vivo, voz e violão, por exemplo, são meus favoritos, de maneira auditiva” (Cliente – Respondente 57). • “Sim, a música ao vivo, bem tocada, influencia no papo, na descontração, e no período de tempo que se pretende ficar” (Cliente – Respondente 66). • “Geralmente, nos bares com música ao vivo, no estilo voz e violão, me sinto positivamente afetado e propenso a consumir pois o que experienciamos em termos de música vira tema de debate na roda de conversa” (Cliente – Respondente 89). • “Música ao vivo. Bares com esse tipo de entretenimento me influenciam de forma positiva, pois amo ouvir músicas” (Cliente – Respondente 115). 3) Bandas, músicas que são de sua preferência (boas); • “Aiii no espetinho do [Nome do proprietário do bar]! Ele é tão <i>brother</i> que coloca a música que a gente gosta. Então, sempre rolava um Natiruts, que eu amoooo!! Então, a vibe toda, as gentilezas de [Nome do proprietário do bar] e dos garçons conosco, inclusive faladas (pra destacar que o que ouvi foram coisas boas kkkk), fez com que tivéssemos muitas noites massa lá!” (Cliente – Respondente 21). • “Música da minha preferência sempre influencia positivamente. Me sinto bem no local e me faz querer voltar” (Cliente – Respondente 22). • “Fui a um bar e me influenciou positivamente quando o repertório de músicas escolhidas eram agradáveis aos meus sentidos” (Cliente – Respondente 38). • “Boa música. Lembro-me da vez que fui em um bar em Pipa e estava tocando Beirut. Me afetou positivamente por ser uma banda que gosto muito, estava ouvindo bastante na época e por não ser comum ouvir nos lugares onde já frequentei” (Cliente – Respondente 49). • “Música ambiente agradável, um sambinha bom. Músicas dançantes, animadas. Tanto pra dançar sozinho como acompanhado. Ou até mesmo pra dançar sentado, levantando as mãos e se balançando na cadeira” (Cliente – Respondente 52). • “Um bar em Londrina, o [Nome do bar], ambiente intimista, trouxe um grupo que tocou músicas que me fez lembrar da minha mãe” (Cliente – Respondente 60).	• “Pagode. Eu odeio o ritmo. Cheguei ao bar com minha namorada, estava tocando pagode. Fiquei irritado a ponto de ser chato e discutir. Fomos embora em pouco tempo” (Cliente – Respondente 49). • “Músicas de alguns gêneros que não tenho afinidade (como por exemplo rap) me deixam desconfortável. E em caso de ter alguma banda ao vivo tocando e a qualidade da reprodução do som estiver ruim” (Cliente – Respondente 73). • “Músicas com termos pornográficos bem explícitos que, por estarem em alta, tocam mesmo em ambientes com famílias” (Cliente – Respondente 76). • “Odeio música eletrônica. Então, bar que depois de certo tempo fica DJ pra tocar é minha deixa pra ir pra casa” (Cliente – Respondente 97). 2) Ausência de planejamento sonoro e altura inadequada na propagação de sons. • “Todo bar com uma acústica ruim me incomoda muito. Alguns que fui era apenas um galpão, o que contribuía para a propagação de ruído e eco, pois era impossível conversar com alguém do lado. Além disso, em casos em que há música ao vivo, a preocupação de distribuição do som uniformemente ao longo do ambiente pode reduzir a necessidade de utilizar apenas um emissor de som, que torna o som estridente” (Cliente – Respondente 15). • “Música alta que não permite que se converse, barulho vindo da cozinha ou batida alta de pratos e talheres” (Cliente – Respondente 18). • “Música alta, né? Já deu pra perceber que eu odeio kkkk então, não tem condições pra mim de ir pra um bar que a gente não consiga conversar e se ouvir” (Cliente – Respondente 21). • “Fui a um bar que o som estava tão alto, mesmo eu distante do cantor, que eu sentia um piado no meu ouvido, que me irritava e me fez ir embora para casa, mesmo as companhias sendo boas” (Cliente – Respondente 38).

ASPECTOS MUSICAIS (BANDA/MÚSICA)	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]
• “Músicas que eram tocadas no tempo da minha adolescência” (Cliente – Respondente 80). • “Música, né?! O que toca em um bar afeta diretamente se esse é o tipo de lugar que vale a pena frequentar ou não, pro bom e pro ruim. Uma boa memória musical e afetiva que tenho foi de ouvir uma música chamada 'tango pra tereza' em um bar de praia, não estava no setlist, mas o artista sabia e combinava muito com tudo ao redor” (Cliente – Respondente 97). • “Audição normalmente envolve banda/som ambiente. Acho que um aniversário meu que escolhi o bar por, dentre outras coisas, ter uma banda com um setlist legal. Era uma banda de rock, que tocou predominantemente músicas das décadas de 80 e 90. Foi legal porque todo mundo curtiu. Isso tornou o aniversário ainda mais legal” (Cliente – Respondente 120). • “Sempre quando consigo identificar pelas primeiras notas uma música que curto bastante e me faz querer cantar ou dançar porque me traz lembranças de outros lugares, situações vividas” (Cliente – Respondente 125). 4) Músicos interagindo com o público; • “Cantor conseguir interagir com as pessoas que pedem música e ao ver cliente sair faz todo afago para voltarmos” (Cliente – Respondente 78). 5) Planejamento sonoro e altura adequada na propagação de sons. • “Músicas agradáveis e num volume que possa conversar com os amigos” (Cliente – Respondente 14). • “Um bar que fui que planejou bem seus espaços. Tinha local para ouvir música alta e dançar se quisesse, um mediano pra ouvir música e conversar e outro em que era mais pra conversar, atender um telefonema, por exemplo. Isso se mostrou positivamente pra mim por que mostrava opções” (Cliente – Respondente 15). • “A música baixa e tranquila me deixa relaxada nestes ambientes” (Cliente – Respondente 27). • “Música alta o suficiente pra empolgar, mas que não impede a conversa com a pessoa que está um pouco distante de você na mesa” (Cliente – Respondente 48). • “Quando a música é, de fato, ambiente e é possível realizar diálogos na mesa com as pessoas que estão ao seu redor” (Cliente – Respondente 79).	• “Quando fui num bar com música ao vivo, mas a caixa de som estava mal posicionada e muito alto o som. E estava lotado. Não tinha lugar melhor para ficar” (Cliente – Respondente 60).

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao **som ambiente**, os clientes expuseram satisfação quando se deparam com: (1) a idealização sonora do ambiente; (2) preocupação com altura e propagação do som; e (3) presença de conversas, risadas, torcidas e comemorações. Nesse sentido, clientes também pontuaram como ficam insatisfeitos quando se deparam com: (1) não planejamento

sonoro, com a presença de som alto, barulhos de maneira geral; (2) gritos; e (3) sons que remetem a vidros quebrando e/ou coisas sendo derrubadas, quebradas.

Quadro 27 - Som ambiente (Clientes - Audição)

SOM AMBIENTE	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]
1) Idealização sonora do ambiente; • “Um bar que fui que planejou bem seus espaços. Tinha local para ouvir música alta e dançar se quisesse, um mediano pra ouvir música e conversar e outro em que era mais pra conversar, atender um telefonema, por exemplo. Isso se mostrou positivamente pra mim por que mostrava opções” (Cliente – Respondente 15). 2) Preocupação com altura e propagação do som; • “Música alta o suficiente pra empolgar, mas que não impede a conversa com a pessoa que está um pouco distante de você na mesa” (Cliente – Respondente 48). • “Quando a música é, de fato, ambiente e é possível realizar diálogos na mesa com as pessoas que estão ao seu redor” (Cliente – Respondente 79). • “Quando o espaço oferece uma boa acústica que consegue equilibrar os sons no ambiente” (Cliente – Respondente 107). 3) Presença de conversas, risadas, torcidas e comemorações. • “Risadas. A felicidade é contagiante” (Cliente – Respondente 19). • “As conversas agradáveis à mesa, com amigos e parentes” (Cliente – Respondente 40). • “Comemoração de um grupo em virtude de uma vitória em uma competição esportiva” (Cliente – Respondente 65). • “Papo das mesas ao lado” (Cliente – Respondente 75). • “Conversas legais, gargalhadas, desabafos, música boa, todo mundo cantando junto, grito de comemoração de gol do bar inteiro” (Cliente – Respondente 114).	1) Não planejamento sonoro, com a presença de som alto, barulhos de maneira geral; • “Muito barulho. Quando tem muita gente e muita zoadada de conversa e não consigo conversar com as pessoas, não me sinto bem e não volto mais” (Cliente – Respondente 33). • “Música muito alta. Não dava para conversar direito” (Cliente – Respondente 43). • “Música muito alta, dificultando a conversa com as pessoas na mesa” (Cliente – Respondente 48). • “Aquela sensação de incômodo por conta da acústica do ambiente que mal dá para conversar ou ouvir a música (quando tem)” (Cliente – Respondente 107). • “Quando fui apresentar a minha atual namorada a um casal de amigos, fomos a um bar que eu já conhecia e gostava bastante. Chegando lá, a única mesa disponível era ao lado da banda. Resultado: umas 2 horas em que ninguém praticamente se entendeu. Saímos de lá combinando de marcar outro encontro” (Cliente – Respondente 120). • “O ambiente muito barulhento, nem conseguíamos escutar a música e nem conversar” (Cliente – Respondente 121). 2) Gritos; • “Gritaria do povo bêbado ou brigas” (Cliente – Respondente 7). • “Uma vez, uma gritaria acabou provocando um constrangimento em todos e principalmente uma discussão posterior. Isso me fez nunca mais ir neste bar” (Cliente – Respondente 12). • “Pessoas gritando, várias caixinhas de som todas altas ao mesmo tempo” (Cliente – Respondente 108). 3) Sons que remetem a vidros quebrando e/ou coisas sendo derrubadas, quebradas. • “Vidros quebrando” (Cliente – Respondente 81). • “Quando caiu uma bandeja com copos e cervejas, o barulho traz logo a sensação de que o garçom será visto como culpado, que terá que arcar com os custos e que será julgado também pelos pares e clientes ali” (Cliente – Respondente 125).

Fonte: Elaboração própria.

Em termos de **atendimento**, os clientes expuseram satisfação ao ouvir: (1) expressões dos atendentes que remetem à educação, acolhimento, esforço extra para melhor atender, detalhamento das opções do local, promoções; e (2) algo que aponte para uma relação de intimidade, proximidade entre atendentes e clientes. Ainda sobre atendimento, os clientes expressaram insatisfação ao ouvir: (1) pressão para pagar os 10% sobre o valor da conta; (2) sobre a indisponibilidade de produtos ofertados no cardápio; (3) atendentes comentando negativamente sobre clientes, fazendo até mesmo piadas; (4) problemas nas operações (conta errada, demora, atitudes não higiênicas etc.); (5) grosserias no atendimento (tais como ser ignorado ou receber respostas mal educadas).

Quadro 28 - Atendimento (Clientes - Audição)

ATENDIMENTO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]
1) Expressões dos atendentes que remetem à educação, acolhimento, esforço extra para melhor atender, detalhamento das opções do local, promoções; • “Teve um bar que visitamos que a garçonete fez uma verdadeira apresentação das qualidades do estabelecimento, das comidas diferentes que eles servem, dos drinks especiais. O lugar nem parecia tão atrativo quando chegamos, mas o atendimento que ela nos deu fez com que jantássemos lá todas as noites que ficamos na cidade” (Cliente – Respondente 3). • “Quando o garçom lembrou que o dia era o dia do clone. Ganhava sempre duas bebidas” (Cliente – Respondente 16). • “Ouvir que poderíamos estar à vontade para pedir mudanças para melhoria da experiência no bar” (Cliente – Respondente 34). • “São palavras de acolhimento que escuto da dona do [Nome do bar] aqui em Patos. O bar é alternativo com público gay. Ela sempre fala que devemos ser felizes sendo quem somos, que acolhe e não deixa ter homofobia, não aceita. Engraçado porque o outro dono é homofóbico, mas se contém” (Cliente – Respondente 39). • “Não tem algo em específico. Mas, quando o atendimento é realizado de forma alegre, carismática e generosa, fico bem feliz com isso. Como quando uma garçonete modificou a <i>playlist</i> do ambiente por perceber que não estava agradando a todos do bar. Ver ela com essa atenção ao olhar o rosto das pessoas foi bem interessante.” (Cliente – Respondente 41). • “Acredito que, na forma que você é tratado, nas formas como que você é retratado, isso há um diferencial. Na maneira que dirigem a palavra a mim, isso me faz frequentar o bar e ter uma ideia positiva	1) Pressão para pagar os 10% sobre o valor da conta; • “Resposta bruta de um gerente, querendo me obrigar a pagar 10%” (Cliente – Respondente 14). 2) Indisponibilidade de produtos ofertados no cardápio; • “Solicitar algo do cardápio e ouvir que está indisponível, fazer outro pedido e ouvir mesma resposta. Terceiro momento agradecemos e buscamos outro local” (Cliente – Respondente 78). 3) Atendentes comentando negativamente sobre clientes, fazendo até mesmo piadas; • “Funcionárias falando entre si criticamente dos clientes” (Cliente – Respondente 110). • “Piada de um garçom com um cliente” (Cliente – Respondente 119). 4) Problemas nas operações (conta errada, demora, atitudes não higiênicas etc.); • “Garçom cuspiendo na comida” (Cliente – Respondente 9). • “Fui em um bar que falaram que o atendimento era demorado, mas que a gastronomia do local era boa. No fim, não gostei nem da gastronomia. Achei normal, apesar do local ser famoso por servir frutos do mar” (Cliente – Respondente 95). • “Sempre são essas conversas que escuto que, na hora da conta, soma mais que o valor correto” (Cliente – Respondente 98). • “Falta de cuidados com os manejos de alimentos” (Cliente – Respondente 105). 5) Grosserias no atendimento (tais como ser ignorado ou receber respostas mal-educadas).

ATENDIMENTO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]
sobre aquele estabelecimento” (Cliente – Respondente 42). “Funcionário viu um garoto chorando, tendo uma crise de ansiedade e ficou com ele, conversando até acalmar” (Cliente – Respondente 82). 2) Algo que aponte para uma relação de intimidade, proximidade entre atendentes e clientes “Em um bar na cidade de Natal-RN, o “clima” do bar em si era aconchegante, com o som das conversas aleatórias e principalmente os sorrisos. Isso tornou já de cara o bar mais receptivo e complementou com um atendimento mais íntimo de quem me atendia” (Cliente – Respondente 12). “O garçom chamar os clientes pelo nome” (Cliente – Respondente 124).	“Quando o atendimento é rude, grosseiro” (Cliente – Respondente 2). “Funcionários mal-educados, que não demonstram empatia com o cliente e ignoram sugestões ou reclamações que fazemos” (Cliente – Respondente 3). “Alguns comentários desnecessários por parte dos funcionários” (Cliente – Respondente 29). “Não me lembro de nada no momento, mas de fato quando um garçom/atendente foi grosseiro ou não respondeu alguma dúvida” (Cliente – Respondente 53). “Atendimento grosseiro” (Cliente – Respondente 68). “Atendimento ruim com respostas mal-educadas das pessoas que trabalham no ambiente” (Cliente – Respondente 114).

Fonte: Elaboração própria.

A presença do **Karaokê** foi mencionada como algo apreciado, mas também como algo ruim. Em termos positivos, o karaokê foi pontuado como algo positivo por instigar o engajamento de pessoas queridas consideradas tímidas. Já em termos negativos, o cliente apenas pontuou sua insatisfação com essa opção de entretenimento ativo, sem dar maiores detalhes.

Quadro 29 - Karaokê (Clientes - Audição)

KARAOKÊ	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]
“Bar de karaokê. É sempre maravilhoso escutar minhas amigas que são tímidas soltando a voz” (Cliente – Respondente 59).	“Karaokê é muito ruim” (Cliente – Respondente 1).

Fonte: Elaboração própria.

Ainda em termos auditivos, os clientes avaliaram positivamente experiências associadas a: (1) manifestação de gratidão; (2) elogios; e (3) referência a algo considerado agradável. Um cliente enfatizou como ouvir a **gratidão** dos proprietários influenciou positivamente sua experiência no bar, e isso mesmo quando previamente não estava muito feliz, pois teria que se

dirigir a outro local em virtude do esgotamento do estoque de cervejas no bar em que se encontrava.

Quadro 30 - Gratidão (Clientes - Audição)

GRATIDÃO	
JUÍZO POSITIVO	
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	
• “Saber que aquele dinheiro que ali deixamos com o consumo vai ajudar uma família sobreviver. Um dia, em um bar, os donos foram até a mesa para dizer que a cerveja havia acabado. Então, ficamos chateados, pois teríamos que ir para outro lugar. Mas, ao final da conversa, o casal disse assim: "hoje vocês nos ajudaram a continuar a comer e morar". Isso me deixou extremamente feliz, visto que minha ressaca no dia seguinte não seria em vão. Kkk” (Cliente – Respondente 5).	

Fonte: Elaboração própria.

Alguns clientes manifestaram satisfação ao ouvir **elogios** sobre o bar de maneira geral, seus trabalhadores, proprietários, o serviço e as comidas e/ou bebidas ofertadas.

Quadro 31 - Elogios (Clientes - Audição)

ELOGIOS	
JUÍZO POSITIVO	
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	
• “Clientes elogiando a comida” (Cliente – Respondente 9). • “Som ambiente possibilitando conversas nas mesas, elogios de outros clientes ao serviço daquele bar” (Cliente – Respondente 17). • “Elogios das pessoas ao local” (Cliente – Respondente 36). • “Elogiaram o dono do bar, dizendo que ele tinha se esforçado o máximo para trazer a experiência de <i>pub</i> inglês para seu estabelecimento” (Cliente – Respondente 101). • “Músicas boas e elogios sobre o ambiente” (Cliente – Respondente 116). • “Eu ouvi o <i>feedback</i> de clientes sobre uma determinada bebida que me fez experimentar” (Cliente – Respondente 121).	

Fonte: Elaboração própria.

Outros clientes pontuaram como ouvir algumas coisas, que para eles eram **agradáveis**, tornou a experiência no contexto de bares melhor. Entre essas **referências**, tem-se a menção: (1) à existência de promoções ou oferecimento de cortesias; (2) ao atendimento especial; (3) à presença eventual de celebridades no local; (4) à aceitação de pessoas transexuais; (5) a um posicionamento político em consonância ao do cliente; (6) à manifestação de responsabilidade social e ambiental; (7) a histórias, situações que remetem a romance, paquera; (8) a histórias de momentos complicados na vida das pessoas e manifestação de apoio dos amigos; (9) a informações que remetem a um diferencial do estabelecimento.

Quadro 32 - Referência a algo agradável (Clientes - Audição)

REFERÊNCIA A ALGO CONSIDERADO AGRADÁVEL	
JUÍZO POSITIVO	
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente.]	
1) Existência de promoções ou oferecimento de cortesias;	• “ ‘Hoje tem clone’, isso sim é algo positivo” (Cliente – Respondente 51). • “ ‘A saideira é por nossa conta’ hahaha. Disse o gerente de bar ao meu grupo de amigos” (Cliente – Respondente 83).
2) Atendimento especial;	• “Vou pedir pra caprichar na sua bebida” (Cliente – Respondente 86).
3) Presença eventual de celebridades no local;	• “Quando ouvi que gente famosa frequentava o lugar” (Cliente – Respondente 45).
4) Aceitação de pessoas transsexuais;	• “Um bar que admite pessoas trans!” (Cliente – Respondente 72).
5) Um posicionamento político em consonância ao do cliente;	• “Fui a um bar e tinha escrito na parede: LULA LIVRE. A dona olhou e falou: fora Bolsonaro! Isso foi icônico” (Cliente – Respondente 54).
6) Manifestação de responsabilidade social e ambiental;	• “Bar que se preocupa com meio ambiente, com inclusão e com animais” (Cliente – Respondente 88). • “Alertas de cuidados com a pandemia” (Cliente – Respondente 96).
7) Estórias, situações que remetem a romance, paquera;	• “Amiga nossa contando que está namorando e como foi o pedido” (Cliente – Respondente 63). • “Homens bêbados pedindo telefone, perturbando as mulheres” (Cliente – Respondente 109).
8) Estórias de momentos complicados na vida das pessoas e manifestação de apoio dos amigos;	• “Amigos falando coisas positivas e dando apoio moral em momentos difíceis” (Cliente – Respondente 87).
9) Informações que remetem a um diferencial do estabelecimento.	• “A localização, por ser um dos mais altos do Nordeste. Então, quis conhecer e provar a gastronomia do local” (Cliente – Respondente 95).

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, ainda em termos auditivos, mas negativamente, clientes comentaram sobre experiências associadas a: (1) referência a algo considerado desagradável; (2) pessoas; (3) brigas, discussões, violência, acidentes; e (4) assédio.

Clientes pontuaram como ouvir algumas coisas consideradas **desagradáveis** acabou tornando a experiência no contexto de bares pior. Entre essas **referências**, tem-se a menção: (1) a aspectos dos processos internos (tais como o não repasse de gorjetas e cobrança dos 10% em outra maquineta); (2) a racismo, machismo, homofobia e outros preconceitos; (3) a pessoas serem destratadas; (4) a determinadas conversas, comentários considerados desnecessários, negativos; e (5) a palavrões, pornografia, pessoas mal-educadas.

Quadro 33 - Referência a algo desagradável (Clientes - Audição)

REFERÊNCIA A ALGO CONSIDERADO DESAGRADÁVEL
JUÍZO NEGATIVO
Idê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente? 1) Aspectos dos processos internos; • “Os 10% é por fora” (Cliente – Respondente 20). • “Não poderia ficar à vontade, como tirar os sapatos, andar descalço no bar ou sem camisa” (Cliente – Respondente 34). • “Que o dono não dava as gorjetas aos garçons!” (Cliente – Respondente 72). 2) Racismo, machismo, homofobia e outros preconceitos; • “Garçom com termos racistas” (Cliente – Respondente 25). • “Discriminação” (Cliente – Respondente 47). • “Piada machista” (Cliente – Respondente 55). • “Trabalhando de artesã (oferecendo de mesa em mesa) em alguns bares, fui xingada de puta, noiada (quem usa crack, que é uma derivação da cocaína e geralmente as pessoas emagrecem muito ao ser viciado), de vagabunda, etc.... machismo estrutural, né mesmo!?” (Cliente – Respondente 64). • “Funcionário com atitudes homofóbicas” (Cliente – Respondente 82). • “Bares que são preconceituosos” (Cliente – Respondente 88). • “Estórias de racismo de clientes para com os garçons, por exemplo. Além de música muito alta” (Cliente – Respondente 112). 3) Pessoas serem destratadas; • “Foi um rapaz que estava na mesa comigo, mas não era meu amigo, e sim do meu sobrinho. Chegou uma menina vendendo pelotas, chicletes e ele ficou tirando onda com ela, falando que a pelota era cara por 1 real, que um pacote era 5 reais, que ela estava ganhando muito. Ai não aguentei. Mandeí ele sair vendendo de mesa em mesa, que a menina não estava obrigando ele a comprar. Nunca mais voltei ao ambiente. Era bar hétero e tem muito disso, do machismo” (Cliente – Respondente 39). • “Garçom falou com outro: eu avisei que aquela mesa era pedido da promoção (era um voucher em que comprava um prato e ganhava outro)” (Cliente – Respondente 86). 4) Determinadas conversas, comentários considerados desnecessários, negativos; • “Alguns comentários desnecessários por parte dos funcionários” (Cliente – Respondente 29). • “Conversas estúpidas” (Cliente – Respondente 32). 5) Palavrões, pornografia, pessoas mal-educadas. • “Quando ouvi que havia gente sem educação, munição, que o preço era caro, comida horrível, e que cerveja não era gelada” (Cliente – Respondente 45). • “Palavras pornográficas – o popular palavrão. Pior lugar para se estar na minha opinião por isso. Embora a geração atual fale isso até em sala de aula. Terrível” (Cliente – Respondente 75).

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito às pessoas, os clientes pontuaram insatisfação ao ouvirem coisas que remetem a **pessoas**: (1) machistas; (2) racistas; (3) com quem não se consegue dialogar; (4) destratando outras pessoas, em especial trabalhadores; (5) que estão vendendo algo (ambulantes); e (6) falando palavrões, gritando.

Quadro 34 - Pessoas (Clientes - Audição)

PESSOAS
JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Machistas; • “Um homem (cliente) dizendo que todo bar que tem uma mulher à frente é puteiro, e não bar. Ele queria que a atendente sentasse no colo dele (nojento)” (Cliente – Respondente 5). • “Homens machistas que falam alto para todos ouvirem palavras desagradáveis” (Cliente – Respondente 51). 2) Racistas; • “Estórias de racismo de clientes para com os garçons, por exemplo. Além de música muito alta” (Cliente – Respondente 112). 3) Com quem não se consegue dialogar; • “Como eu falei acima no quesito de terem opiniões formadas sobre determinados assuntos e não aceitarem a opinião contrária, nem se abrirem a mudar de opinião” (Cliente – Respondente 42). 4) Destratando outras pessoas, em especial trabalhadores; • “Clientes desrespeitando garçom” (Cliente – Respondente 36). • “Cliente destratar um atendente/garçom” (Cliente – Respondente 115). • “Alguém reclamar ou xingar. Funcionário ou cliente” (Cliente – Respondente 124). 5) Que estão vendendo algo (ambulantes); • “O que me incomoda é quando estou sentado em um bar e passa vários ambulantes querendo te vender algo. Acho isso muito inconveniente” (Cliente – Respondente 54). 6) Falando palavrões, gritando. • “Palavras pornográficas – o popular palavrão. Pior lugar para se estar na minha opinião por isso. Embora a geração atual fale isso até em sala de aula. Terrível” (Cliente – Respondente 75). • “Ouvi em confusões palavras de baixo calão. Achei isso desconfortável e constrangedor, pois havia crianças no ambiente” (Cliente – Respondente 91). • “Pessoas gritando, várias caixinhas de som todas altas ao mesmo tempo” (Cliente – Respondente 108).

Fonte: Elaboração própria.

Clientes também expressaram insatisfação ao ouvir algumas coisas que remetem a **brigas, discussões, violência** (tais como xingamentos, palavrões, gritos) e **acidentes** em que alguém possivelmente sairá lesado. Em termos de brigas/ discussões, situações entre parceiros românticos se sobressaíram e a possível violência contra mulheres e crianças também foi pontuada.

Quadro 35 – Brigas, discussões, violência, acidentes (Clientes - Audição)

BRIGAS, DISCUSSÕES, VIOLÊNCIA, ACIDENTES
JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Brigas e discussões” (Cliente – Respondente 56). • “Uma situação chata foi quando, em um bar gay, um homem visivelmente alcoolizado começou a xingar seu parceiro de mesa” (Cliente – Respondente 59). • “A briga por causa de ciúme de outro freguês alcoolizado” (Cliente – Respondente 65). • “Brigas, xingamentos e etc.” (Cliente – Respondente 80).

BRIGAS, DISCUSSÕES, VIOLÊNCIA, ACIDENTES
JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Desentendimento entre membros da equipe do bar” (Cliente – Respondente 83). • “Tratamento ruim entre patrão e garçons” (Cliente – Respondente 84). • “Pessoas discutindo” (Cliente – Respondente 87). • “Brigas e gritaria” (Cliente – Respondente 90). • “Ouvi em confusões palavras de baixo calão. Achei isso desconfortável e constrangedor, pois havia crianças no ambiente” (Cliente – Respondente 91). • “Violência contra mulheres ou crianças” (Cliente – Respondente 96). • “Alguém reclamar ou xingar. Funcionário ou cliente” (Cliente – Respondente 124). • “Quando caiu uma bandeja com copos e cervejas. O barulho traz logo a sensação de que o garçom será visto como culpado, que terá que arcar com os custos e que será julgado também pelos pares e clientes ali” (Cliente – Respondente 125).

Fonte: Elaboração própria.

Ouvir algo que remete a condutas que caracterizaram, na perspectiva dos clientes, **comportamentos abusivos, assédio** – com potencial para ferir a integridade física ou psíquica de uma pessoa – foi mencionado por clientes como algo que influencia negativamente suas experiências no contexto de bares.

Quadro 36 - Comportamentos abusivos, assédio (Clientes - Audição)

COMPORTAMENTOS ABUSIVOS, ASSÉDIO
JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Um homem (cliente) dizendo que todo bar que tem uma mulher à frente é puteiro, e não bar. Ele queria que a atendente sentasse no colo dele (nojento)” (Cliente – Respondente 5). • “Assédio, briga, roubo, assalto, acidente” (Cliente – Respondente 24). • “Cantada de homens e falta de respeito. Não me senti confortável no ambiente” (Cliente – Respondente 85). • “Já ouvi muita coisa machista em bar... tipo, já apareci vendendo um produto e disseram que me queriam lá outra vez no Natal, só que sem o produto e sem roupas” (Cliente – Respondente 94).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.2.2 Trabalhadores

Os trabalhadores apontaram a importância e uso da audição em diferentes experiências no contexto de bares. Alguns enfatizaram a importância de estarem **sempre atentos** no sentido de possivelmente escutar algo que possibilita disparar ações simples que podem afetar positivamente clientes (ex. escutar que é aniversário de alguém e surpreender a pessoa com alguma cortesia) ou mesmo evitar que clientes se sintam de alguma forma lesados e/ou insatisfeitos.

Um trabalhador pontuou uma situação que demonstra como os ouvidos (audição) dos atendentes podem ser importantes para aqueles que frequentam os bares e precisam de alguma

forma de companhia, **alguém para escutá-los**. E outros trabalhadores expressaram satisfação em ouvir **elogios e/ou testemunhar momentos felizes**, de romance e/ou união no contexto dos bares.

Além disso, trabalhadores expressaram seu descontentamento e indignação ao ouvir uma **série de coisas desagradáveis que permeiam relações interpessoais no contexto de bares**, tais como: insatisfação de clientes, pessoas falando mal de outras pessoas, discutindo, sendo mal-educadas, atendentes reclamando do trabalho, até mesmo casos de assédio e racismo. Em alguns dos relatos, os trabalhadores pontuam como seguem com o trabalho, mesmo com o mal-estar.

Quadro 37 - Audição (Trabalhadores)

TRABALHADORES - AUDIÇÃO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
1) Atenção; • “Tinha uma cliente de Recife que eu tinha uma certa afinidade com ela. Sempre a gente estava conversando. Ela manda eu colocar música. Aí teve um dia que ela estava com amiga dela, só que ela estava comemorando o seu aniversário e eu não sabia. Uma amiga dela falou para mim. Então, eu preparei um shot para ela e o shot que eu fiz tudo na base do que ela gosta, tipo morango, abacaxi etc. Eu fui no computador, coloquei a música que ela mais gostava e fui até ela com os shot pegando fogo. A reação dela foi a melhor, porque ela só esperava que eu ia fazer uma <i>playlist</i> para ela, tipo umas cinco músicas que ela gosta e não esperava pelos shot. Ela ficou muito emocionada, até chorou e ficou agarrada comigo por uns cinco minutos e isso foi muito satisfatório, porque um gesto simples eu deixei uma noite mais especial” (Trabalhador – Respondente 1). • “Em uma das noites que estava trabalhando, ouvi um casal comentando que era aniversário de namoro. Enviamos uma sobremesa com um desenho de coração – o casal ficou extremamente feliz. Atualmente, eles comemoram todos aniversários em nosso bar” (Trabalhador – Respondente 2). • “Ouvi uma reclamação, repassada por um funcionário, pela quantidade de comida em uma porção pedida e demos uma cortesia ao cliente deixando-o satisfeito” (Trabalhador – Respondente 8).	• “Aconteceu com o meu auxiliar. Ele entregou uma cerveja não muito gelada. Aí o cliente pegou a cerveja e bateu no balcão. Nisso, a cerveja espumou e ele não queria mais porque estava faltando cerveja e que a cerveja estava quente, enfim. O meu auxiliar não quis trocar a cerveja. Aí começou a discussão. Só que chegou a um ponto que ele quis brigar com o meu auxiliar. Aí eu não deixei para trás. Entrei na frente, tomei conta da situação e disse para esse cliente: ‘Se tu quer briga, briga com uma cara do teu tamanho. Agora eu ia trocar a cerveja e só por causa da sua atitude e do seu desrespeito com o meu auxiliar. Você vai ficar com essa cerveja porque você não tem o direito de rebaixar ninguém não’. Aí ele falou: ‘eu conheço os donos’. Aí eu falei: ‘Não importa para mim. Você é um cliente igual como qualquer um. Você pode conhecer o Papa, mas você vai ter o mesmo tratamento como qualquer pessoa, porque o seu dinheiro é igual ao de todo mundo. Na minha opinião, vai depender de cada um. Se você viu ou escutou um cliente falando mal do bar, você tem que ir falar com ele para saber o <i>feedback</i> dele, para tentar resolver a situação. Se ele insultar um funcionário, você tem que bater de frente com ele e colocar ele no lugar dele, porque ninguém é melhor do que ninguém” (Trabalhador – Respondente 1). • “Em uma determinada ocasião, já era muito tarde e havia apenas uma mesa no bar. Passado mais de 1 hora aguardando a mesa ir embora, um dos rapazes foi até o carro e buscou um violão. Nessa hora, informei que precisaríamos encerrar o expediente. Passados alguns minutos, um dos presentes na mesa comentou com o amigo que já que estava sendo expulso. Iria sacanear também, porém não informou o que ia fazer. O cliente então se dirigiu ao banheiro, entupiu a pia com papel e

TRABALHADORES - AUDIÇÃO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
• “Sim, já aconteceu de escutar que era o aniversário do cliente e levar uma bebida grátis e, além disso, colocar a música favorita para a pessoa aproveitar bem o drink ouvindo a música favorita” (Trabalhador – Respondente 9). • “Colocar música a pedido do cliente e ele vivenciar um momento bem bonito, pelo prazer de escutar algo que de alguma maneira é importante pra ele” (Trabalhador – Respondente 11). • “Ouvi uma cliente falando que estava com vontade de comer uma coisa específica, e indiquei um prato da casa que se encaixava na sua vontade” (Trabalhador – Respondente 14). 2) Escutar clientes que querem conversar, desabafar. • “Uma senhora que estava sozinha e começou a falar da vida dela pra mim como se fosse o melhor amigo...” (Trabalhador – Respondente 10). 3) Elogios e/ou momentos felizes. • “Quando o rapaz se declarou para a moça na frente de todos, achei lindo” (Cliente – Respondente 4). • “O que mais agradava em ouvir era que eles tinham gostado e que iriam retornar mais vezes, que a comida era boa, o local agradável. Dava a sensação de dever cumprido” (Trabalhador – Respondente 5). • “Em um dia descontraído, todos no estabelecimento cantaram em uma só voz “We are the Champions”, música da banda Queen durante a copa do mundo do tetracampeonato do Brasil” (Trabalhador – Respondente 6). • “‘Sempre de ouvidos abertos’. Esse é o lema de um bom bar. Aqui já ouvi cliente elogiando a comida ou um drink. Rapidamente pergunto a ele se posso levar a informação à pessoa que produziu o drink ou a comida e para o profissional. É muito gratificante um elogio” (Trabalhador – Respondente 15).	deixou a torneira aberta, além de urinar nas paredes. A situação deixou toda equipe muito possessa, pois gastaram pelo menos mais meia hora limpando novamente o banheiro” (Trabalhador – Respondente 2). • “Falando mal de outros” (Trabalhador – Respondente 4). • “Algumas pessoas, depois que bebem álcool, ficam desagradáveis e sem noção do respeito. Alguns clientes nessas condições diziam coisas pouco amistosas a funcionárias e, algumas vezes, tivemos que intervir para o bem-estar delas” (Trabalhador – Respondente 5). • “Presenciei injúria racial entre clientes e me indignou ter que continuar os servindo” (Trabalhador – Respondente 6). • “Clientes mal-educados, que não conseguem viver no espaço entre pessoas educadas e civilizadas” (Trabalhador – Respondente 7). • “Situação de xingamento entre funcionários fora do horário de trabalho, mas que acaba influenciando no trabalho” (Trabalhador – Respondente 8). • “Já aconteceu de ser insultado por cliente. Mesmo assim, segui com o trabalho normal, apesar do clima que fica não tão agradável” (Trabalhador – Respondente 9). • “Um deputado falando que aqui na Paraíba era muito bom ir para o interior ou sítio que eles davam uma bicicleta ou feira a um senhor e ainda “comia” as filhas deles...” (Trabalhador – Respondente 10). • “Vi um cliente destratar o garçom. Eu, ao defender o garçom, discuti com o cliente” (Trabalhador – Respondente 11). • “Pessoas brigando bêbadas. Isso lhe causa um estado de alerta” (Trabalhador – Respondente 13). • “Já fui muito insultado e discriminado por cliente” (Trabalhador – Respondente 14). • “Já tivemos uma colega molestada no bar e rapidamente foi reclamar com o mesmo, onde ele, na ocasião, ficou nervoso e falando alto. Gerou um certo constrangimento” (Trabalhador – Respondente 15). • “Outros atendentes falando mal do trabalho” (Trabalhador – Respondente 16). • “Os donos brigaram e insultaram o funcionário e ele saiu no meio do expediente, deixando a equipe e a empresa desfalcada” (Trabalhador – Respondente 17). • “O que afeta é quando o cliente reclama e vai embora pelo seu pedido ter demorado ou vindo errado, isto é, não satisfizemos ele adequadamente e isto afeta o psicológico do profissional do bar que está aqui somente para descontrair uma pessoa que veio ao lugar pra ter prazer e se descontrair” (Trabalhador – Respondente 18).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.3 Olfato

4.2.3.1 Clientes

Os clientes mencionaram uma série de experiências olfativas que influenciam suas experiências no contexto de bares. O cheiro de **plantas e/ou que remetem à natureza** de maneira geral, por exemplo, foi mencionado como algo positivo pelos clientes. Alguns até apontaram como esse cheiro os remete a certas memórias agradáveis.

Quadro 38 - Plantas/ natureza (Clientes - Olfato)

PLANTAS/ NATUREZA	
JUÍZO POSITIVO	
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	
• “Um bar com plantas como parte da decoração possui bom aroma de ambiente” (Cliente – Respondente 1). • “Quando no bar senti o cheiro de mato da decoração, cheiro agradável e leve/suave” (Cliente – Respondente 2). • “Tem um bar no interior que tem cheiro de horta. É muito bom!!!” (Cliente – Respondente 54). • “Nesse bar [Nome do bar], localizado em Teresina, ao entrar no ambiente, mesmo sendo casa de alvenaria, quando você entra, o cheiro de fazenda, das comidas faz você viajar no tempo, traz lembranças da infância” (Cliente – Respondente 95).	

Fonte: Elaboração própria.

Clientes também apontaram satisfação ao sentirem cheiros agradáveis de **comidas e bebidas** no contexto de bares que remetem a: (1) certos tipos específicos de comidas e bebidas; (2) boas lembranças; (3) tempero bom/ adequado; (4) novas experiências; e (5) comidas frescas: preparadas na hora, com ingredientes dentro do prazo de validade. Além disso, os clientes pontuaram como o bom cheiro de comidas e bebidas podem influenciar percepções de custo-benefício e ações de compra.

Negativamente, ainda no que concerne a bebidas e comidas, clientes pontuaram insatisfação ao sentirem odores que remetem a: (1) alguns tipos de comida; (2) gordura, fritura e/ou óleo; e (3) comida estragada. Além disso, pontuaram odores que não são necessariamente ruins, mas que permeiam fortemente o ambiente e isso os desagrada, tais como o cheiro de cerveja/ álcool e comida de maneira geral.

Quadro 39 - Comidas e bebidas (Clientes - Olfato)

COMIDAS E BEBIDAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Certos tipos específicos de comidas e bebidas; • “Os petiscos dos bares. Espetinhos ou fritas, huuuum é bom demais” (Cliente – Respondente 7). • “Cheiro de comida refogada com cebola e alho” (Cliente – Respondente 14). • “Eu gosto muito quando vou a algum bar e é possível sentir o cheiro de comida. Não aquele cheiro comum de fritura que inunda tudo, mas cheiro de comida mesmo” (Cliente – Respondente 15). • “Um bar que colocava potinhos de lavanda no balcão; os odores dos pratos e dos drinks (pão de alho; bolinhos de macaxeira, petit gâteau, mojitos com hortelã); licor cointreau é muito cheiroso” (Cliente – Respondente 18). • “Na questão da comida né kkkk, o cheiro de comida boa me influencia mais que positivamente a voltar no lugar” (Cliente – Respondente 42). • “Com certeza. O cheiro de fritura me leva à loucura. Bolinhos, pasteizinhos, torresmo. Não sei especificamente uma experiência, mas várias vezes no [Nome do bar] eu comia com o olfato” (Cliente – Respondente 58). • “O cheiro da asinha de frango vindo da cozinha do bar, abriu meu apetite e olhe que nem gosto de asinha de frango” (Cliente – Respondente 91). 2) Boas lembranças; • “Cheiro de camarão no alho e óleo. Muito cheiroso, lembra as comidas que minha mãe prepara” (Cliente – Respondente 94). • “Nesse bar [Nome do bar], localizado em Teresina, ao entrar no ambiente, mesmo sendo casa de alvenaria, quando você entra, o cheiro de fazenda, das comidas fazem você viajar no tempo, traz lembranças da infância” (Cliente – Respondente 95). • “O cheiro de uma cerveja artesanal em um dia de festival no bar que costumava frequentar. Tinha cheiro de chá de capim santo, algo que me trazia a lembrança da minha avó materna que adorava tomar esse chá” (Cliente – Respondente 125). 3) Tempero bom/ adequado; • “O cheiro da comida bem temperada e de ótima qualidade em um barzinho de praia no Cabo Branco” (Cliente – Respondente 56). • “Comida cheirosa e bem temperada” (Cliente – Respondente 61). • “Cheiro de algo sendo preparado na cozinha, um refogado ou um tempero muito gostoso” (Cliente – Respondente 88).	1) Alguns tipos de comida; • “Cheiro de fumaça de churrasco, cigarro” (Cliente – Respondente 24). • “Cheiro de tripa, não gosto do cheiro” (Cliente – Respondente 113). 2) Gordura, fritura e/ou óleo; • “Cheiro do óleo da comida normalmente me espanta pra outro lugar” (Cliente – Respondente 70). • “Cheiro de gordura, fritura excessiva, óleo velho” (Cliente – Respondente 88). • “Cheiro de fritura de um frango que parecia estar estragado e, provavelmente, foi servido” (Cliente – Respondente 92). 3) Comida estragada; • “Bares com cheiro de comida estragada ou de lixo” (Cliente – Respondente 67). • “Sushi de atum estragado em um restaurante japonês” (Cliente – Respondente 72). • “Cheiro de comida estragada, assim que ela chega à sua mesa” (Cliente – Respondente 112). 4) Não são necessariamente ruins, mas que permeiam fortemente o ambiente. • “Já entrei em bares que fede. Tem cheiro de cerveja e álcool. Acho bastante desagradável” (Cliente – Respondente 53). • “Bar que cheira muito a comida. Principalmente em bares fechados, que você sai fedendo a comida. É péssimo” (Cliente – Respondente 54). • “O cheiro de cerveja que sinto na mesa ou no chão quando vou ao bar me traz uma sensação ruim, porque vejo desperdício ali, sendo que é um cheiro comum ao longo da noite, a depender do bar” (Cliente – Respondente 125).

COMIDAS E BEBIDAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
4) Novas experiências; • “Quando foi servido um novo prato que estava sendo testado” (Cliente – Respondente 65). 5) Comidas frescas: preparadas na hora, com ingredientes dentro do prazo de validade; • “Cheiro de comida fresca (principalmente petisco) é positivo porque vira opção de lugar a ser frequentado” (Cliente – Respondente 22). • “O cheiro da comida nova sendo preparada” (Cliente – Respondente 75). • “Cheirinho de petisco sendo preparado na hora!” (Cliente – Respondente 79). 6) Influência nas percepções de custo-benefício e ações de compra. • “Lugares que servem aperitivos ou drinks em que, ao levar para outras mesas, os pedidos instigam nossa vontade de também fazer um pedido e, inclusive, perguntar o que os clientes da outra mesa estão comendo” (Cliente – Respondente 67). • “Cheiro da comida que vem do meu prato e me faz me sentir que o meu dinheiro foi bem gasto” (Cliente – Respondente 85). • “Comida!!!! Escolho muito o que vou comer pelo cheiro da comida que os outros pedem. Sempre dá certo! Recentemente, comi um queijo com melado e alho frito que foi a melhor coisa!” (Cliente – Respondente 97). • “Cheiro de comida sendo servida nas mesas ao redor. Sempre dá vontade de experimentar” (Cliente – Respondente 101). • “Recentemente, fui a um bar no Recife onde o cheiro de um prato que estava sendo servido me ajudou a escolher o que eu pedi” (Cliente – Respondente 107). • “O cheiro da comida me chamou atenção e me fez ter vontade de pedir aquele prato” (Cliente – Respondente 121).	

Fonte: Elaboração própria.

O **odor do ambiente** de maneira geral é algo que os clientes repararam e mencionaram satisfação quando o cheiro do ambiente remete à limpeza, higiene e/ou certos perfumes. Nesse contexto, a oferta de produtos associados à higiene e cuidado pessoal também foram mencionados em termos olfativos, positivamente. No entanto, ainda no que concerne ao odor do ambiente de maneira geral, os clientes mencionaram insatisfação quando o cheiro do ambiente remete a: (1) fumaça; (2) fritura, gordura e/ou óleo; (3) sujeira, lixo, esgoto e/ou caixa

de gordura; (4) cerveja/ álcool; (5) comida estragada, queimada; e (6) sistema de exaustão falho – odores da cozinha e/ou outros ambientes permeando o salão/ parte central do bar.

Quadro 40 - Odor do ambiente (Clientes - Olfato)

ODOR DO AMBIENTE	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Limpeza, higiene e/ou certos perfumes • “Ao entrar no estabelecimento com cheiro de perfume/bom” (Cliente – Respondente 9). • “Ambiente suavemente perfumado. Lembra minha mãe” (Cliente – Respondente 19). • “De maneira geral, o próprio cheiro do local limpo e aromatizado me influencia positivamente, ao contrário de locais com cheiro forte de bebida, de cigarro e de banheiro sujo” (Cliente – Respondente 30). • “Ambiente perfumado causa sensação de limpeza, bem-estar, é agradável. O banheiro de um bar limpo e perfumado é acolhedor” (Cliente – Respondente 78). • “Sem dúvidas, o cheiro de ambiente limpo, higienizado. Chegar numa mesa e perceber que não somente ela, mas também o restante do espaço segue minimamente os protocolos sanitários tem sido um diferencial, principalmente no pós-covid” (Cliente – Respondente 89). • “Cheiro de desinfetante e alvejante no chão” (Cliente – Respondente 92). 2) Oferta de produtos associados a higiene e cuidado pessoal • “Existe um bar em Barra Grande Pi que não lembro o nome agora que, ao chegar no Bar, você é recebida com uma toalha de rosto umedecida em um cheiro leve e delicado de limão siciliano para você passar no rosto, braço, pescoço, enfim, onde quiser, pois lá é um local praiano que, em geral, o público vai a este espaço depois da praia. Logo, as pessoas estarão com calor e/ou com a temperatura do corpo	1) Fumaça; • “Não consigo lembrar assim de nenhuma situação em que isso me incomodou muito! Tipo ‘ah tal dia tal coisa’. Mas, em geral, consigo me lembrar de bares que fui que tinha no ar aquele cheiro de óleo de batata frita e aí é super ruim. Fica aquele ar engordurado no ambiente, ou muita fumaça de espetinho, mas nada tão sério” (Cliente – Respondente 21). • “Cheiro de fumaça de churrasco, cigarro” (Cliente – Respondente 24). • “Não gosto quando o cheiro de fritura ou a fumaça da cozinha entra na parte do bar. Isso me incomoda bastante” (Cliente – Respondente 107). 2) Fritura, gordura e/ou óleo; • “O bar era fechado e, quando fritava as comidas, o cheiro de óleo tomava conta do ambiente” (Cliente – Respondente 14). • “Cheiro de gordura. Lembra coisas sujas, malcuidadas” (Cliente – Respondente 19). • “Cheiro do óleo da comida normalmente me espanta pra outro lugar” (Cliente – Respondente 70). • “Cheiro de gordura, fritura excessiva, óleo velho” (Cliente – Respondente 88). • “Já sentei em mesas muito próximas à cozinha que ficava o tempo todo com cheiro de gordura” (Cliente – Respondente 106). 3) Sujeira, lixo, esgoto e/ou caixa de gordura; • “Cheiro de fossa/esgoto” (Cliente – Respondente 25). • “Esgoto estourado, caixa de gordura na frente do banheiro” (Cliente – Respondente 34). • “Questão de higiene pra mim é primordial. Aquele estabelecimento que não tem a higiene devida influencia mais que negativamente nesse quesito, sendo questões de voltar ou não no estabelecimento” (Cliente – Respondente 42). • “Um bar que fui que tinha o cheiro de esgoto, por estar próximo a uma rua que deveria ter problema de saneamento” (Cliente – Respondente 49). • “Sujeira” (Cliente – Respondente 96). • “Já fui a um bar em que o cheiro de esgoto me impediu de comer. Não consegui comer nada” (Cliente – Respondente 104). • “O local que colocam o lixo” (Cliente – Respondente 105). 4) Cerveja/ álcool; • “Já entrei em bares que fede, tem cheiro de cerveja e álcool. Acho bastante desagradável” (Cliente – Respondente 53).

ODOR DO AMBIENTE	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
elevada por conta do Sol” (Cliente – Respondente 5). “Fui ao banheiro de um bar e tinha um sabonete com perfume agradável” (Cliente – Respondente 38).	“Pode parecer uma bobagem, mas foi algo tão ruim que me marcou. Mesmo antes da pandemia, alguns bares limpavam as mesas com álcool a 70%. Uma vez limparam pouco antes de trazer a comida e a experiência com a comida foi péssima porque só era possível sentir o cheiro do álcool” (Cliente – Respondente 120). “O cheiro de cerveja que sinto na mesa ou no chão quando vou ao bar me traz uma sensação ruim, porque vejo desperdício ali, sendo que é um cheiro comum ao longo da noite, a depender do bar” (Cliente – Respondente 125). 5) Comida estragada, queimada; “Bares com cheiro de comida estragada ou de lixo” (Cliente – Respondente 67). “Cheiro de comida frita ou de comida queimada. Fui num bar/restaurante que inclusive fechou aqui nos Bancários. Sempre que entrava lá, sentia o cheiro de fritura e comida queimada” (Cliente – Respondente 95). 6) Sistema de exaustão falho - odores da cozinha e/ou outros ambientes permeando o salão/ parte central do bar. “Sim, existem bares que não possuem bom sistema de exaustão, levando para o salão alguns odores da cozinha e até mesmo do banheiro” (Cliente – Respondente 66). “Mau cheiro do banheiro próximo às mesas e exaustor da cozinha para dentro do estabelecimento, onde saímos cheirando a óleo” (Cliente – Respondente 71).

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos **banheiros**, em específico, os clientes pontuaram (além da satisfação ao sentirem odores agradáveis nesse local que remetem a limpeza, higiene e/ou certos perfumes) a questão da localização. Os clientes preferem que os banheiros fiquem em locais mais distantes ou que não se pode sentir odores que remetam a eles quando se está transitando pelo bar. Negativamente, em relação aos banheiros, os clientes pontuaram insatisfação ao sentirem odores desagradáveis nesse local que remetem à sujeira, excrementos humanos, esgoto e excesso de aromatizante. Além disso, os clientes reforçaram a questão da localização dos banheiros nos bares, quando eles ficam em locais próximos à circulação de pessoas, mesas – fazendo que odores do banheiro permeiem os demais ambientes do bar –, é algo que influencia negativamente a experiência dos clientes.

Quadro 41 - Banheiros (Clientes - Olfato)

BANHEIROS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Limpeza, higiene e/ou certos perfumes • “Banheiro perfumado” (Cliente – Respondente 4). • “Um bar me surpreendeu positivamente com o cuidado no banheiro feminino. Havia um odor contínuo de lavanda e era limpo a cada meia hora, segundo informações, o que tornava o local bastante agradável para as mulheres” (Cliente – Respondente 13). • “Banheiros limpos, importante” (Cliente – Respondente 27). • “Banheiro cheiroso dá uma sensação de conforto e influencia como você vai avaliar os demais aspectos do bar” (Cliente – Respondente 48). • “Ambiente perfumado causa sensação de limpeza, bem-estar, é agradável. O banheiro de um bar limpo e perfumado é acolhedor” (Cliente – Respondente 78). • “Já fui em um bar que, no banheiro, tinha uma decoração com galhos de eucalipto. Era tão gostoso estar lá que dava vontade de ir sempre ao banheiro” (Cliente – Respondente 106). • “Limpeza dos wcs” (Cliente – Respondente 110). 2) Localização do banheiro • “Banheiros isolados e longe das mesas” (Cliente – Respondente 71).	1) Sujeira, esgoto; • “Banheiro sujo acaba com a imagem do ambiente. Em um lugar que serve comida, a gente espera que tudo seja impecavelmente limpo” (Cliente – Respondente 3). • “Uma das piores experiências que vivi foi chegar ao bar e de cara sentir o mau cheiro do banheiro. Não consegui ficar. Era uma mistura de banheiro sujo com esgoto que não deu para digerir” (Cliente – Respondente 5). • “Mau cheiro do banheiro” (Cliente – Respondente 8). • “Um bar que tem ambientes fechados em que o cheiro do banheiro é insuportável. Isso me afeta negativamente” (Cliente – Respondente 33). • “Esgoto estourado, caixa de gordura na frente do banheiro” (Cliente – Respondente 34). • “Banheiros sujos, com odor ruim, me fazem não querer ficar muito tempo no bar” (Cliente – Respondente 57). • “Uma vez, o mau cheiro do banheiro chegava até o salão. Não aguentamos e deixamos o bar antes do que esperávamos” (Cliente – Respondente 58). • “Banheiros sujos é algo frequente. Sem descarga ou limpeza frequente é algo que me impede o uso e inviabiliza minha permanência” (Cliente – Respondente 76). 2) Excrementos humanos; • “Cheiro de banheiro sujo. Infelizmente, fui a um bar no qual fiquei próximo a porta do banheiro, não sei se por azar ou costume do local. Estava com odor muito forte de vômitos e findou que não fiquei muito tempo neste bar e fui para outro” (Cliente – Respondente 12). • “Cigarros dos diversos tipos no ambiente e banheiro malcuidado com odores de urina e ou número 2” (Cliente – Respondente 78). • “Mau cheiro de urina, banheiro sem ser limpo, com vômito, bem podre! [Nome do bar]” (Cliente – Respondente 82). • “Cheiro de urina. No geral, acho que é uma experiência incômoda sentir cheiro de urina por aí” (Cliente – Respondente 94). 3) Excesso de aromatizante; • “Mau cheiro no banheiro. Também um cheiro forte de aromatizantes de banheiro (muito forte, tipo de sauna)” (Cliente – Respondente 20). 4) Localização. • “Porta do banheiro próximo à área social” (Cliente – Respondente 16). • “Numa drinkeria em João Pessoa, atendimento bom, mas o banheiro ao lado da cozinha, quando fui utilizar, estava horrivelmente fedido de merda” (Cliente – Respondente 60).

BANHEIROS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
	• “Uma vez, tivemos de ficar numa mesa um pouco próxima ao banheiro, e o odor estava forte. Acabamos ficando pouquíssimo tempo neste bar, devido ao mau cheiro que estávamos nos submetendo” (Cliente – Respondente 89). • “Já fui em bares em que o ambiente não era muito higiênico. Sentamos, eu e minha família, em uma mesa perto do banheiro, mas tivemos que mudar de lugar logo em seguida porque o fedor de urina estava muito desagradável” (Cliente – Respondente 91). • “Um bar em Campina Grande, que era pequeno e com apenas um banheiro, que ficava muito próximo das mesas. O odor do banheiro incomodou, até que, quando foi possível, eu troquei de mesa” (Cliente – Respondente 122).

Fonte: Elaboração própria.

Os clientes também pontuaram insatisfação com odores que advém dos **arredores do bar**. Entre os odores que influenciaram negativamente as experiências dos clientes no contexto do bar, tem-se: odores desagradáveis que remetem a esgoto, lixo, urina e/ou vômito.

Quadro 42 - Arredores do bar (Clientes - Olfato)

ARREDORES DO BAR
JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Esgoto • “Um determinado bar, em frente à praia. Local bonito. Porém, com esgoto aberto próximo. Sentir o cheiro de esgoto na chegada e na saída do bar é muito desagradável” (Cliente – Respondente 1). • “Bar perto de esgoto aberto” (Cliente – Respondente 29). • “Um bar que fui que tinha o cheiro de esgoto, por estar próximo a uma rua que deveria ter problema de saneamento” (Cliente – Respondente 49). • “Cheiro de esgoto vindo da rua ou mesmo de banheiro sujo quando fui usar. Dá vontade de sair correndo. No fim, evito esses lugares ao máximo” (Cliente – Respondente 101). 2) Lixo • “Ambiente com cheiro ruim dos banheiros, fumaça de cigarro e lixo dos arredores” (Cliente – Respondente 45). • “Lixo nos arredores é muito ruim” (Cliente – Respondente 97). • “Cheiro de lixo próximo do bar. Já deixou a experiência negativa” (Cliente – Respondente 119). 3) Urina, vômito • “De urina ou vômito (isso porque bebo na rua)” (Cliente – Respondente 108).

Fonte: Elaboração própria.

Cheiros que remetem a **pessoas** de diferentes maneiras foram mencionados como algo que pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente a experiência dos clientes no

contexto de bares. A influência positiva advém dos perfumes utilizados pelas pessoas e que remetem a lazer e ou resgatam boas memórias de outras pessoas. Negativamente, os clientes pontuaram odores considerados desagradáveis advindos de pessoas no bar. Os odores apontados como desagradáveis remetem a suor, falta de higiene e pessoas passando mal (ex. vômito ou diarreia). Além disso, um cliente pontuou um odor que remete a um determinado tipo de pessoa que o desagrada – “kenga”, expressão que geralmente se remete a mulheres que se prostituem, mas que, no contexto de bares, pode ser também compreendido como mulheres inclinadas à interação romântica e/ou sexual.

Quadro 43 - Pessoas (Clientes - Olfato)

PESSOAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Perfumes utilizados pelas pessoas que remetem a lazer e ou resgatam boas memórias de outras pessoas • “O cheiro de cerveja e os perfumes trazem uma sensação boa de momentos de lazer” (Cliente – Respondente 46). • “Bares que tem cheiro de vela, pessoas cheirosas...” (Cliente – Respondente 53). • “O cheiro da morena enquanto dançava comigo” (Cliente – Respondente 59). • “Um perfume de um ex-paquera rsrsr” (Cliente – Respondente 80).	1) Suor, falta de higiene • “Odores nos banheiros; odores vindos do garçom quando nos atende” (Cliente – Respondente 18). • “No [Nome do bar], o espaço é extremamente pequeno e fechado, fazendo com que todo mundo fique suado o tempo todo, gerando um desconforto em relação ao cheiro do ambiente” (Cliente – Respondente 117). 2) Pessoas passando mal • “Pessoas passando mal” (Cliente – Respondente 63). 3) Remete a determinado tipo de pessoa que desagrada • “Cheiro de kenga, banheiro sujo e fumaça de cigarro” (Cliente – Respondente 7).

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, ainda no que concerne ao olfato, uma cliente expôs como positiva uma situação em que inalou uma droga durante sua experiência em um bar. Outros clientes, no entanto, pontuaram insatisfação a relação do bar com **drogas**, fazendo um julgamento negativo da experiência no geral ao sentirem odores que remetem a cigarros (tradicionais ou eletrônicos), narguilé e/ou maconha no contexto de bares.

Quadro 44 - Drogas (Clientes - Olfato)

DROGAS	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Experimentação • “Uma vez puxei um loló, kkkk foi diferente, inusitado até então...” (Cliente – Respondente 64).	1) Cigarros (tradicionais ou eletrônicos), narguilé e/ou maconha no contexto de bares • “Cheiro de cigarro. Como não sou fumante, não gosto de sentir este cheiro. Por isso, prefiro frequentar bares onde há divisão de áreas para fumantes e não fumantes. Inclusive, este cheiro é incômodo principalmente no momento de comer algum petisco/porção” (Cliente – Respondente 30). • “Acho desagradável quando não há divisão de ambientes para fumantes e não fumantes. Fumaça é desconfortável” (Cliente – Respondente 73). • “Cigarros dos diversos tipos no ambiente e banheiro malcuidado com odores de urina e ou número 2” (Cliente – Respondente 78). • “Cheiro de maconha” (Cliente – Respondente 81). • “Uso de cigarros eletrônicos e narguilé” (Cliente – Respondente 100). • “Comida com mau cheiro, cheiro de cigarro e derivados (me influencia muito negativamente)” (Cliente – Respondente 115).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.3.2 Trabalhadores

Os trabalhadores apontaram o uso do olfato em suas atividades no contexto de bares no que concerne, principalmente, à identificação de eventuais problemas com bebidas e/ou comidas e à supervisão do ambiente/equipamentos para eventuais ajustes. Além disso, por meio do olfato, os trabalhadores pontuaram sentir cheiros que os agradaram e desagradaram, o que influenciou, respectivamente, positivamente e negativamente suas atitudes, humores durante o trabalho.

Quadro 45 - Olfato (Trabalhadores)

TRABALHADORES - OLFATO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
1) Identificação de eventuais problemas com bebidas e/ou comidas • “Já aconteceu com um chopp que estava estragado. Só que, para quem não conhece, fica difícil de perceber pelo cheiro/gosto. Uma situação que aconteceu foi que eu percebi na coloração, que estava opaca, aí fiz o procedimento de cheiro e sabor. Passei a situação para o gerente e ele disse que dava para passar porque só estava com 4 dias de aberto e o prazo de validade é com 5. Trabalhei com ele e o que aconteceu foi que dois clientes perceberam que o Chopp estava estranho e o gerente não pensou em duas vezes: mandou retirar o chopp e deu uma cortesia. Nem toda vez o gerente vai acreditar em você, mas é sempre bom prestar atenção nas datas de validade no cheiro, porque pode acontecer de ter uma queda de energia e você não sabe. Isso pode danificar a mercadoria” (Trabalhador – Respondente 1). • “Conseguimos identificar um bacon que, ainda dentro da validade, estava estragado. O odor não era tão forte, mas era diferente. Ao fazer o teste de fritar o mesmo, o odor se intensificou e conseguimos evitar que fosse servido aos clientes” (Trabalhador – Respondente 2). • “Servi uma comida estragada para os clientes. Percebi e avisei ao dono, e ele mandou levar assim mesmo. O cliente sentiu o cheiro, levantou da mesa e foi chamar a atenção dele” (Trabalhador – Respondente 10). • “Já identifiquei que comida do cliente estava estragada antes de levar pra mesa” (Trabalhador – Respondente 14). • “O olfato importante, se sentir certo de algo queimando pra avisar rapidamente” (Trabalhador – Respondente 16). • “A linguiça ficou com o cheiro ruim e descartamos o produto, assim como outras carnes. Já aconteceu do cheiro de um prato estar tão bom que outros clientes do local pediram o mesmo” (Trabalhador – Respondente 17). 2) Supervisão do ambiente/equipamentos para eventuais ajustes • “Quando cheguei no bar, os donos compravam o produto de limpeza. Então, era aquele cheiro forte, porque eles compravam o produto mais barato e fácil. Daí, os convenci a adquirir um de melhor qualidade e com um preço mais acessível. Até os clientes perceberam a diferença!” (Trabalhador – Respondente 5).	1) Supervisão do ambiente/equipamentos para eventuais ajustes • “Já aconteceu de eu estar muito ocupada, casa cheia e sentir o odor do mau uso dos sanitários. Comuniquei à equipe de higienização que, de pronto, tomou as providências” (Trabalhador – Respondente 6). • “Sim, vazamento de gás” (Trabalhador – Respondente 7). • “Sentir mau cheiro no meu pano e ir lavar” (Trabalhador – Respondente 14). 2) Cheiros que influenciaram o humor, atitude dos trabalhadores • “Em um dos dias, algum dos homens utilizou o sanitário e deixou tudo da pior forma possível, imaginável. Isso afetou muito o humor da equipe durante toda a noite, pois, além do odor desagradável, a sujeira deixada foi imensa” (Trabalhador – Respondente 2). • “A coifa ficou um tempo com problemas e, como se fritava muita batata-frita, o cheiro de óleo algumas vezes ultrapassava a cozinha e ainda chegava no balcão. Era realmente desagradável ir para casa com aquele cheiro entranhado” (Trabalhador – Respondente 5). • “Cheiro de bebida forte era algo que eu não gostava e me causava náuseas” (Trabalhador – Respondente 13).

TRABALHADORES - OLFATO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
• “Mal cheiro no banheiro antes de abrir. Corri e pedi pro pessoal de limpeza agilizar para estar ok no horário de funcionamento” (Trabalhador – Respondente 8). • “Clientes quando acendem os cigarros em ambientes fechados, e gentilmente pedimos para apagá-los, ou mudar a área” (Trabalhador – Respondente 11). • “Uma vez senti que a caixa de gordura estava com um cheiro muito ruim e verificamos que poderia transbordar e afetar todo o cheiro do ambiente” (Trabalhador – Respondente 18). 3) Cheiros que influenciaram o humor, atitude dos trabalhadores • “Em um determinado local de trabalho, também era comercializado pizzas e sanduíches. Muito bom trabalhar com o cheirinho de comida” (Trabalhador – Respondente 6). • “Cheiro de comida estimula o serviço” (Trabalhador – Respondente 13).	

Fonte: Elaboração própria.

4.2.4 Tato

4.2.4.1 Clientes

Os clientes e trabalhadores percebem de diferentes maneiras a presença e importância do tato no contexto de bares. Quanto ao que influencia positivamente a experiência dos clientes em termos de tato, esses mencionaram: (1) tocar pessoas (tanto num sentido de amizade, relacionamento interpessoal de maneira geral, como também num sentido mais sexual, de paquera); (2) tocar cachorros presentes no ambiente; (3) deparar-se com móveis que inspiram confiança, segurança (que você não fique sujeito a cair e se machucar); (4) sentir conforto nos assentos; (5) tocar mesas limpas; (6) serem positivamente surpreendidos por determinados artefatos (ex. mesa e tacos de sinuca, cadeira temática referente a uma série de tv), com alguns artefatos até mesmo podendo incitar boas memórias; (7) sentir que a temperatura da cerveja está adequada (gelada); (8) tocar em alimentos com a consistência esperada; (9) deparar-se com utensílios (talheres, copos, pratos etc.) limpos, de formato e/ou com materiais diferenciados; (10) lidar com cardápios diferenciados (ex. capa do cardápio feita com couro); (11) sentir certos

aspectos do ambiente/ decoração do bar e notar, por exemplo, limpeza, cuidado com higiene e/ou interação sensível com a natureza.

Já quanto ao que influencia negativamente a experiência dos clientes em termos de tato, eles mencionaram: (1) sentir assédio; (2) sentir algum machucado; (3) móveis duros, sujos, molhados, grudentos, ásperos; (4) cadeiras desconfortáveis (duras, pequenas, altas) e/ou quentes; (5) cardápios sujos, molhados; (6) utensílios (tais como talheres, copos) sujos, velhos e/ou quebrados; (7) comida imprópria para consumo (gordurosa, oleosa, com presença de cabelo, barata etc.); (8) temperatura inadequada de comida e/ou bebida (cerveja quente ou extremamente gelada; comida muito quente); (9) temperatura do ambiente (muito quente ou frio) e/ou clima (chuva) no ambiente; (10) ambiente sujo (móveis, utensílios, itens de decoração etc.) e piso escorregadio; (11) banheiro mal higienizado de maneira geral (em um caso até mesmo apontando para existência de fungos) e utensílios nesse contexto em específico, tais como torneira, toalhas.

Quadro 46 - Tato (Clientes)

CLIENTES - TATO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Tocar pessoas; • “A cintura da morena enquanto dançava comigo” (Cliente – Respondente 59). • “Um paquera que conheci. Ele tinha um tato maravilha rsrsrs” (Cliente – Respondente 80). • “Quando abraço meus amigos e me sinto querida por eles. (Cliente – Respondente 85). • Contato com as pessoas, toques” (Cliente – Respondente 96). 2) Tocar cachorros presentes no ambiente; • “Quando os cachorros pé duro chegam pedindo comida e ficam fazendo companhia deixando ser acariciado, claro que com os devidos cuidados higiênicos” (Cliente – Respondente 16). 3) Se deparar com móveis que inspiram confiança, segurança; • “Eu sempre gosto muito quando vou a algum bar e vejo que as mesas e cadeiras são de madeira. Me passam a ideia realmente de ser um bar. Já presenciei uma pessoa cair ao quebrar uma cadeira de plástico” (Cliente – Respondente 15).	1) Sentir assédio; • “Não gosto de rapazes que ficam nos bares passando a mão no cabelo, braço, mão. Sinto raiva e repulsa” (Cliente – Respondente 80). 2) Sentir algum machucado; • “Não sei se aplica, mas fui a um bar com colegas do trabalho e estava com outras pessoas que bateu a porta no meu dedo e quase quebrou o mindinho. Foi fora do bar, no estacionamento” (Cliente – Respondente 60). • “Nada demais, mas já me cortei comendo caranguejo e isso atrapalhou o resto da experiência kkk” (Cliente – Respondente 120). 3) Móveis duros, sujos, molhados, grudentos, ásperos; • “Mesas com superfície áspera, cadeiras pequenas duras, mesas altas” (Cliente – Respondente 18). • “Mesa muito molhada e serviço ineficaz de limpeza” (Cliente – Respondente 83). • “Mesa engordurada. Tenho nojo de encostar a mão” (Cliente – Respondente 97). • “Toquei a mesa e ela estava suja, grudenta. O garçom passou o pano úmido e ficou ainda pior” (Cliente – Respondente 101).

CLIENTES - TATO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
4) Sentir conforto nos assentos; • “Cadeiras acolchoadas e confortáveis” (Cliente – Respondente 4). • “Estive em um bar em que as poltronas eram muito confortáveis, acolchoadas, e foi uma surpresa geral para todos que estavam comigo naquele dia. Vontade de ficar ali e não sair por um bom tempo” (Cliente – Respondente 13). • “Os sofás dos [Nome do bar] são extremamente aconchegantes e confortáveis para descansar. Dá vontade de dormir lá” (Cliente – Respondente 117). 5) Tocar mesas limpas; • “Mesa seca e limpa, pelo menos na chegada, é obrigatório!” (Cliente – Respondente 97). • “Por exemplo, tocar na sua mesa e ela está sempre limpa esse é um ponto positivo” (Cliente – Respondente 98). • “A única experiência de tato que me lembro de bar é justamente chegar e sentir a mesa limpa. Pode ser em bar sofisticado ou bar mais simples: sempre é algo que me chama atenção” (Cliente – Respondente 104). 6) Serem positivamente surpreendidos por determinados artefatos, com alguns até mesmo podendo incitar boas memórias; • “Foi num local em que haviam poltronas para sentar, parecia uma que meu pai tinha e me remeteu a ele” (Cliente – Respondente 60). • “Um barzinho em Manaíra que tinha sinuca pra jogar” (Cliente – Respondente 56). • “Fui a um bar temático de séries e filmes em Maceió que sentei no trono de ferro que remete à série Game of Thrones. Por mais que eu saiba que era uma réplica, poder sentar ali por um instante me fez ter uma sensação de vingança pela personagem Daenerys Targaryen” (Cliente – Respondente 125). 7) Sentir que a temperatura da cerveja está adequada; • “Temperatura da cerveja” (Cliente – Respondente 8). • “Cerveja e estava gelada” (Cliente – Respondente 25). • “Tocar a cerveja gelada” (Cliente – Respondente 44).	• “Chegar em um bar e a mesa estar “melada” é uma das coisas que mais acontecem e que me faz pensar duas vezes em voltar naquele local, por conta da limpeza” (Cliente – Respondente 104). • “É terrível chegar em uma mesa e, ao tocar, perceber chiclete grudado, sujeira no geral, porque passa a sensação de que o ambiente não é minimamente limpo, preocupado com o bem-estar de quem recebe” (Cliente – Respondente 108). 4) Cadeiras desconfortáveis (duras, pequenas, altas) e/ou quentes; • “Comida quente. Cadeira quente. Ambiente muito quente ou muito frio. Chuva na mesa. São situações negativas que lembro” (Cliente – Respondente 10). • “Mesas com superfície áspera, cadeiras pequenas duras, mesas altas” (Cliente – Respondente 18). • “Será que cadeira desconfortável conta? Sei lá... não consigo lembrar de nada assim. Mas uma coisa que é ruim em bar é aquelas cadeiras de madeira bem duras. Não tem quem aguentar passar muito tempo” (Cliente – Respondente 21). • “Assentos desconfortáveis” (Cliente – Respondente 36). • “Bar com cadeira desconfortável. Em Montes Claros, um bar onde as cadeiras eram banquetas altas. Não consegui passar muito tempo” (Cliente – Respondente 49). • “Cadeira de madeira com farpas” (Cliente – Respondente 84). 5) Cardápios sujos, molhados; • “A questão do cardápio e das mesas, alguns bares utilizam o material plástico e isso é bem complicado, por que muitas vezes você toca neles ainda molhados. Nem sempre a limpeza desses materiais é realizada com álcool. Além disso, os pisos muito escorregadios são bem perigosos pelo fato de a bebida alcoólica influenciar no equilíbrio das pessoas” (Cliente – Respondente 15). 6) Utensílios (tais como talheres, copos) sujos, velhos e/ou quebrados; • “Quando os objetos, como pratos, talheres etc., estão com algum defeito ou sujos sempre peço para recolher e trocar” (Cliente – Respondente 33). • “Me cortar com o vidro de um copo quebrado” (Cliente – Respondente 59). • “Os utensílios desgastados causam desconforto” (Cliente – Respondente 78). • “Utensílios velhos e maltrapilhos” (Cliente – Respondente 105).

CLIENTES - TATO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Cerveja gelada num copo” (Cliente – Respondente 90). 8) Tocar em alimentos com a consistência esperada; • “Só consigo lembrar de tocar em petiscos, quando são de consistência agradável” (Cliente – Respondente 10). • “A consistência de alguns petiscos quando bem executados atraem muito” (Cliente – Respondente 88). 9) Se deparar com utensílios limpos, de formato e/ou com materiais diferenciados; • “Utensílios da mesa, como saleiro, paliteiro, porta guardanapo, limpos e higienizados” (Cliente – Respondente 34). • “Os copos e talheres sempre limpos” (Cliente – Respondente 40). • “Quando os drinks são servidos em um copo personalizado ou mais “chique”, dá uma sensação boa ao toque” (Cliente – Respondente 73). 10) Lidar com cardápios diferenciados; • “Um cardápio diferente” (Cliente – Respondente 65). • “Cardápio com capa diferenciada (couro)” (Cliente – Respondente 84). 11) Sentir certos aspectos do ambiente/decoração do bar e notar, por exemplo, limpeza, cuidado com higiene e/ou interação sensível com a natureza. • “Vivi uma experiência diferenciada em Fortaleza. Um bar super elitizado resolveu abrir uma das suas franquias praianas em um bairro de classe alta que ficava longe da praia. Eles estruturam o bar para ter um ambiente de praia no meio do asfalto. Entrar no bar e senti nos pés a areia da praia foi diferenciado. Poder pegar nas barracas e guarda sol à noite e longe da praia foi espetacular” (Cliente – Respondente 5). • “Eu gosto muito de natureza. Tem barzinho que a gente fica ali num jardim gostoso, coloca o pé na grama ou na areia, toca nas plantas, e isso pra mim é maravilhoso” (Cliente – Respondente 21). • “Limpeza. Quando sento na mesa de bar, vejo se a mesa está limpa. Não é só o passar	• “Mesa grudenta, copos ásperos” (Cliente – Respondente 116). • “Pegar um talher sujo” (Cliente – Respondente 124). 7) Comida imprópria para consumo (gordurosa, oleosa, com presença de cabelo, barata etc.); • “Ao afastar uma comida com um talher e ver cabelo” (Cliente – Respondente 9). • “Quando a comida é muito oleosa e a mão fica suja demais” (Cliente – Respondente 14). • “Tocar barata na comida conta?” (Cliente – Respondente 56). • “Toquei na comida e ela estava super gordurosa” (Cliente – Respondente 121). 8) Temperatura inadequada de comida e/ou bebida (cerveja quente ou extremamente gelada; comida muito quente); • “Cerveja quente” (Cliente – Respondente 25). • “Já estive em bares que não tinham o cuidado com pratos quentes” (Cliente – Respondente 40). • “Quando senti encostarem algo quente ou gelado em mim” (Cliente – Respondente 45). • “Cerveja quente” (Cliente – Respondente 86). • “Tocar numa garrafa de cerveja extremamente gelada não me é agradável por ficar com a mão meio dormente, o que ocorre vez ou outra, e isso me faz optar pelo chopp de cerveja ao invés de uma long neck” (Cliente – Respondente 125). 9) Temperatura do ambiente (muito quente ou frio) e/ou clima (chuva) no ambiente; • “Comida quente. Cadeira quente. Ambiente muito quente ou muito frio. Chuva na mesa. São situações negativas que lembro” (Cliente – Respondente 10). 10) Ambiente sujo (móveis, utensílios, itens de decoração etc.) e piso escorregadio; • “A questão do cardápio e das mesas. Alguns bares utilizam o material plástico e isso é bem complicado, por que muitas vezes você toca neles ainda molhados. Nem sempre a limpeza desses materiais é realizada com álcool. Além disso, os pisos muito escorregadios são bem perigosos pelo fato de a bebida alcoólica influenciar no equilíbrio das pessoas” (Cliente – Respondente 15). • “Maçaneta suja e pegajosa” (Cliente – Respondente 29). • “Porta e maçanetas todas sujas” (Cliente – Respondente 34).

CLIENTES - TATO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
de pano sujo rsrs. Verifico se o copo está sem manchas” (Cliente – Respondente 95). • “Sentir os locais limpos” (Cliente – Respondente 100).	• “Ambiente sujo. Fico doidinha e peço logo pra limpar. E, se for demais, vou embora” (Cliente – Respondente 70). • “Tocar em algo sujo. Senti que o ambiente não toma cuidados sanitários básicos” (Cliente – Respondente 85). • “Gosto muito de ir no [Nome do bar] em João Pessoa pelo espaço infantil, mas confesso que a higiene do local não gosto. Toco na mesa grudando, que muitas das vezes eu mesmo limpo com álcool e papel toalha” (Cliente – Respondente 95). 11) Banheiro mal higienizado de maneira geral (em um caso até mesmo apontando para existência de fungos) e utensílios nesse contexto em específico, tais como torneira, toalhas. • “É muito importante manter os banheiros limpos. Já fui em um bar na orla da praia que fiquei com nojo de tocar em qualquer coisa” (Cliente – Respondente 1). • “Banheiro com má higiene” (Cliente – Respondente 63). • “Quando observei uma torneira, também mal higienizada” (Cliente – Respondente 65). • “O banheiro da [Nome do bar] é úmido e pequeno. Você encosta na parede e sente os fungos” (Cliente – Respondente 117).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.4.2 Trabalhadores

No que concerne aos trabalhadores, o uso do tato foi pontuado como fundamental para avaliar alimentos e bebidas. Os trabalhadores usam o tato para melhor selecionar os alimentos a serem comprados e/ou utilizados em um dado momento, e para saber se o alimento e/ou bebida estão adequados para serem servidos (em especial, no que concerne à temperatura de bebidas).

Além disso, os trabalhadores pontuaram como o uso do tato está presente na verificação do ambiente, percepção de eventuais problemas (em especial, associados à sujeira/ ineficiência na limpeza e temperatura de equipamentos). Ainda sobre o tato, os trabalhadores pontuam como sentir questões relativas à temperatura e clima podem influenciar negativamente as operações no contexto de bares. Os trabalhadores ressaltaram também que uma certa desatenção pode levar a acidentes que vão colocar a questão sensorial em evidência numa perspectiva negativa (de incômodo, interferência na realização das atividades).

Quadro 47- Tato (Trabalhadores)

TRABALHADORES - TATO	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você SENTIU POR MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você SENTIU POR MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
1) Avaliar para comprar “Como eu era uma das responsáveis pelas compras, acredito que, sem o tato, seria impossível discernir os bons dos maus alimentos” (Trabalhador – Respondente 5). “Como responsável pelos insumos, sempre escolho os legumes, verduras e frutas pelo TATO e aparência em geral” (Trabalhador – Respondente 6). “Sempre nas compras, é muito importante apalpar, principalmente os tomates” (Trabalhador – Respondente 15). 2) Avaliar para servir ao cliente “Ao levar uma porção de isca de frango para mesa, percebi que a aparência dela estava um pouco diferente. Retirei um pedaço para teste e descobri que a mesma estava congelada por dentro. O problema foi identificado depois no termostato da fritadeira e consertado” (Trabalhador – Respondente 2). “Conseguir sentir a temperatura ideal da cerveja” (Trabalhador – Respondente 14). “Ver se a cerveja está gelada o suficiente” (Trabalhador – Respondente 16). 3) Avaliar para decidir sobre utilização e/ou se o preparo está adequado “Quando eu comprei um abacaxi que estava tão doce que eu nem precisava colocar açúcar, e isso para eu lavar a coqueteleira era mais rápido” (Trabalhador – Respondente 1). “Sempre fazia isso com as laranjas para espremer menos laranja” (Trabalhador – Respondente 10). “Na cozinha, o alimento é sempre escolhido e trabalhado através das texturas” (Trabalhador – Respondente 11). “Sempre procuramos com o tato e também percebemos se um peixe está novo ou não” (Trabalhador – Respondente 17). “Quando está na chapa da cozinha o Tato é muito importante pra determinar o ponto da carne” (Trabalhador – Respondente 18).	1) Verificação do ambiente, percepção de eventuais problemas “Encontrei sem querer, ao apoiar a mão, em um canto onde deveria ficar vazio, alguns alimentos deixados há muito tempo por alguém da equipe. Após o ocorrido, houveram várias discussões durante a noite sobre a displicência de alguns garçons” (Trabalhador – Respondente 2). “Um assunto que me aborrecia era ver um cliente chateado por encontrar uma mesa engordurada por ter sido mal higienizada. Não era com frequência, mas, quando acontecia, chamava a atenção do garçom imediatamente, porque via a cara de frustração do cliente por algo que poderia ter sido evitado” (Trabalhador – Respondente 5). “Ao chegar, passei a mão na mesa e percebi que as mesas não estavam bem limpas, e alguns clientes já haviam sentado na mesa” (Trabalhador – Respondente 17). 2) Temperatura e clima “O meu patrão não queria ligar o ar antes de chegar os clientes, e os funcionários que pagavam, aguentando o forno no salão” (Trabalhador – Respondente 10). “Cadeiras molhadas depois que choveu e os atendentes não recolheram nem enxugaram” (Trabalhador – Respondente 11). “Regulei os ar condicionados dos banheiros, pois estava muito frio” (Trabalhador – Respondente 14). “Já percebi que a potência do som da casa estava muito quente e que se não resfriasse a mesma poderia parar toda a música” (Trabalhador – Respondente 18). 3) Acidentes “Isso já aconteceu com abastecimento. Os pedidos de cerveja chegou tarde. Aí, para trabalhar com cerveja gelada, colocaram no meu freezer de gelo. Só que colocaram de uma forma bagunçada, de todo o jeito, que impedia de eu pegar o saco de gelo. Nesse dia, eu trabalhei com tanta raiva que acabei cortando o meu dedo” (Trabalhador – Respondente 1). “Já me cortei ao lavar uma taça quebrada sem perceber que estava quebrada, e acabou

TRABALHADORES - TATO	
JUÍZO POSITIVO	JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você SENTIU POR MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você SENTIU POR MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
	influenciando negativamente no desempenho das atividades!” (Trabalhador – Respondente 9).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.5 Paladar

4.2.1.1 Clientes

Por fim, em termos de paladar, clientes também mencionaram uma série de aspectos sobre comidas e bebidas que influenciam positivamente e negativamente suas experiências no contexto de Bares. Positivamente, os clientes mencionaram: (1) percepção de cuidado no preparo dos alimentos (tempero, artesanidade, preparo na hora); (2) percepção de dedicação na apresentação (finalização de preparação junto aos clientes; disposição dos alimentos no prato; objetos escolhidos para conter as comidas e bebidas); (3) temperatura (comida quente e bebida em temperatura adequada – gelada); (4) dispor de opções novas, diferenciadas que satisfazem a necessidade de novidade e/ou superem expectativas; (5) dispor de opções variadas de comidas, bebidas de qualidade, saborosas; e (6) degustar alimentos marcantes, preferidos e/ou que remetem a boas memórias. Além disso, os clientes mencionaram cortesias e a quantidade das porções servidas como algo que pode influenciar positivamente suas experiências nos bares.

Negativamente, os clientes mencionaram: (1) passar mal/ ter diarreia após ingerir certos alimentos; (2) não perceber custo-benefício; (3) aparente descuido no preparo dos alimentos e bebidas [ruim – não saboroso, demora, uso de alimentos velhos e/ou estragados, carne mal preparada (dura), alimentos com aspecto de não terem sido preparados na hora, requentados ou queimados, alimentos crus, alimentos gordurosos, oleosos, com tempero inadequado]; (4) distância entre o que foi solicitado/ era esperado e o que foi, de fato, adquirido; (5) erros no atendimento (pediu uma coisa e recebeu outra); (6) falta de higiene (mosca, pedaço de saco plástico na comida); (7) bebida sem carbonatação (“choca”) e/ou quente; (8) comida com

temperatura inadequada (fria, muito quente); (9) porções pequenas, insuficientes ou exageradas; (10) opções insatisfatórias de alimentos/ bebidas.

Quadro 48 - Paladar (Clientes)

CLIENTES - PALADAR	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
1) Percepção de cuidado no preparo dos alimentos (tempero, artesanidade, preparo na hora); • “Comida com aspecto de feita na hora e com ingredientes bem selecionados” (Cliente – Respondente 6). • “Uma hamburgueria que fechou, mas fazia do pão a carne artesanal” (Cliente – Respondente 72). • “Comidas com um bom tempero e bem preparadas em geral” (Cliente – Respondente 88). 2) Percepção de dedicação na apresentação (finalização de preparação junto aos clientes; disposição dos alimentos no prato; objetos escolhidos para conter as comidas e bebidas); • “O paladar remete à boa comida, boa petiscaria. É uma boa experiência quando o estabelecimento termina o preparo do pedido na frente do cliente. Torna-se um show à parte” (Cliente – Respondente 13). • “Comida organizada no prato e saborosa. Fui em um barzinho simples e me impressionei pelo cuidado com a comida, a apresentação e o sabor” (Cliente – Respondente 20). • “As bebidas do [Nome do bar] são servidas em canecas medievais com gelo seco, dando um gosto diferente na boca” (Cliente – Respondente 117). 3) Temperatura (comida quente e bebida em temperatura adequada – gelada); • “Vixe... minha cerveja favorita é a Original. Tem um barzinho que a Original lá vem nevada... aff! Amo! Só boas memórias quando a cerveja tá nesse ponto” (Cliente – Respondente 21). • “A comida tem que estar sempre quentinha quando é servida. Também a bebida na temperatura ideal” (Cliente – Respondente 27). • “Toda vez que eu bebo uma cerveja de garrafa EXTREMAMENTE GELADA” (Cliente – Respondente 62).	1) Passar mal/ ter diarreia após ingerir certos alimentos; • “Uma comida em um restaurante famoso. Não sei o que acontece que, sempre que como, não me sinto bem. Fomos em um aniversário da minha prima: cinco pessoas da família não se sentiram bem. Até diarreia deu” (Cliente – Respondente 80). • “Panceta de porco. Pedimos pra duas pessoas, mas a quantidade era demais e acabei me passando. Estou sem comer carne de porco há quase um ano depois de ter passado mal com esse petisco” (Cliente – Respondente 97). 2) Não perceber custo-benefício; • “Dizem que o melhor tempero é a fome. Mas nem sempre essa máxima funciona. Já tive casos em que a comida demorou demais e, quando chegou, era sem sabor e ainda muito cara” (Cliente – Respondente 3). • “Um bar em Natal. Veio pouca comida e cara” (Cliente – Respondente 4). • “Petisco absurdamente pequeno e caro” (Cliente – Respondente 25). • “Além de um petisco ou caldo que não atenda suas expectativas, é quando você paga caro e a comida é ruim. Isso realmente é negativo em qualquer experiência” (Cliente – Respondente 112). • “As cervejas do [Nome do bar] são quentes e caras” (Cliente – Respondente 117). 3) Aparente descuido no preparo dos alimentos e bebidas [ruim – não saboroso, demora, uso de alimentos velhos e/ou estragados, carne mal preparada (dura), alimentos com aspecto de não terem sido preparados na hora, requeitados ou queimados, alimentos crus, alimentos gordurosos, oleosos, com tempero inadequado]; • “Dizem que o melhor tempero é a fome. Mas nem sempre essa máxima funciona. Já tive casos em que a comida demorou demais e, quando chegou, era sem sabor e ainda muito cara” (Cliente – Respondente 3). • “Comida fria, ou com aspecto de requeitada” (Cliente – Respondente 6). • “Espetinhos ou tiras de carne dura; amendoins com gosto antigo; linguiças gordurosas; batata frita fria ou gordurosa” (Cliente – Respondente 18).

CLIENTES - PALADAR	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Um caldo de marisco e camarão servido numa cuia de barro. Porém, a cuia de barro vinha com um fogo de álcool fazendo com que o caldo não esfriasse” (Cliente – Respondente 92). • “Quando você pede uma cerveja gelada e ela vem realmente gelada. Melhor experiência! Ou quando você pede uma sugestão de petisco e o garçom te surpreende com uma entradinha <i>free!</i>” (Cliente – Respondente 112). 4) Dispor de opções novas, diferenciadas que satisfazem a necessidade de novidade e/ou superem expectativas; • “Comi um mix de pastéis com geleia de pimenta maravilhosos. Por ser uma combinação diferente, me chamou atenção” (Cliente – Respondente 2). • “Pão de alho divinamente diferente em um bar em Serra Talhada. Até hoje nunca vi igual” (Cliente – Respondente 4). • “Várias, drinks especiais e com efeitos, como colocar fogo ou fumaça antes de beber” (Cliente – Respondente 11). • “Bares com comidas diferentes e gostosas sempre proporcionam boas experiências” (Cliente – Respondente 57). • “Uma salada de frutos do mar que comi em um bar em montes claros. Me afetou positivamente por não esperar algo tão gostoso de uma salada, que não é minha comida favorita” (Cliente – Respondente 49). • “Comi um prato de bacon, tâmaras e gorgonzola. Achei que seria muito estranho, mas foi uma das melhores coisas que já comi” (Cliente – Respondente 86). • “Fui em um bar no interior do estado de Pernambuco, que aparentemente ninguém daria nada por ele, mas lá havia a melhor tripinha de boi que já comi na vida. A tripinha era na medida certa, sequinha e sem gorduras. Uma delícia 😊” (Cliente – Respondente 91). • “Comidas que você tem uma expectativa ao pedir e, ao experimentar, elas serem melhores do que o imaginado” (Cliente – Respondente 115). • “Quando como algo que gosto muito, não esqueço e sempre volto ao local para repetir. É uma memória que gosto sempre de	• “Pedi um arrumadinho e me ofereceram feijão preto, porque o feijão verde ia demorar a ficar pronto. O feijão preto pareceu ser do dia anterior. Foi bem desagradável” (Cliente – Respondente 20). • “Ponto de hambúrguer cru/queimado em um bar é péssimo. Mostra que não é útil um tipo de alimento desse na carta” (Cliente – Respondente 22). • “Quando a comida está muito salgada, não consigo comer ou a carne está muito dura. Isso me afeta negativamente” (Cliente – Respondente 33). • “Comida gordurosa demais, escorrendo óleo” (Cliente – Respondente 34). • “Espetinho de carne endurecido” (Cliente – Respondente 36). • “Já comi um petisco feito com frango que havia um tempero muito forte de erva doce. Ainda cheguei a retornar para tentar compreender como erro. Porém, era real” (Cliente – Respondente 41). • “Uma vez, comi comida estragada. De imediato, já percebi e acabou estragando a minha noite. E nunca mais voltei a esse bar” (Cliente – Respondente 70). • “Pratos/petiscos que pareciam requentados” (Cliente – Respondente 83). • “Não lembro exatamente o que foi. Era algo com caldo de feijão. Parecia ter algo estragado dentro. Minha primeira reação foi cuspir. Fiquei sem comer feijão por um tempo. Senti muito nojo” (Cliente – Respondente 94). • “Eu e minhas amigas pedimos uma carne de sol com fritas, e a carne veio dura e as fritas totalmente encharcadas” (Cliente – Respondente 104). • “Exageros de misturas nas bebidas, e excesso de sal nos petiscos” (Cliente – Respondente 116). • “Petisco oleoso demais, malfeito” (Cliente – Respondente 119). 4) Distância entre o que foi solicitado/ era esperado e o que foi, de fato, adquirido; • “Um drink. A expectativa era de ser bem feito (já conhecia de outros locais e havia gostado). No entanto, o sabor estava péssimo. Me arrependi de ter pedido e estragou um pouco a minha alegria” (Cliente – Respondente 19). • “Ontem mesmo, pedimos uma guacamole gourmet com camarão na cachaça. Eu achava que seria um prato incrível. Mas era uma guacamole normal e o camarão separado em outro prato. Não condizia com a descrição do cardápio” (Cliente – Respondente 54). • “Quando solicitei um churrasco ao ponto e veio malpassado. Sensação péssima de comer uma

CLIENTES - PALADAR	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
divulgar, em viagens sempre busco conhecer a gastronomia do local que estou visitando, de provar novidades” (Cliente – Respondente 33). • “Drinks maravilhosos. Todos eram deliciosos. Dava vontade de provar todas as cores e sabores de todos os drinks disponíveis no catálogo. Um prato super saboroso com queijo coalho, carne de sol e macaxeira frita. Delicioso!” (Cliente – Respondente 52). • “Eu gosto bastante de provar as comidas e alguns drinks. No [Nome do bar], recentemente comi alguns torresmos com tempero lemon pepper que eram bons. A diferença na forma de temperar me ganha” (Cliente – Respondente 76). • “Uma vez, fomos num bar temático. Lá os drinks e petiscos eram todos a partir da lógica da temática que envolvia o bar. Degustar algumas das opções foi bastante interessante, porque era algo que, até então, não tinha tido acesso, apesar de ter conhecimento das opções” (Cliente – Respondente 89). • “Adoro quando a textura da comida é diferente. Há releituras de comidas onde a gente pode provar algo que é até comum. Mas a combinação com um molho, com a temperatura frio e quente, entre outros fatores deixa como uma novidade. Mas ainda assim podemos apreciar o sabor de cada coisa” (Cliente – Respondente 108). 5) Dispor de opções variadas de comidas, bebidas de qualidade, saborosas; • “Tem um bar que me fez ir algumas vezes por causa da comida. Porém, um em especial foi pelo churrasco que é feito lá, mas acho que era também a junção de outros sentidos neste quesito” (Cliente – Respondente 12). • “O cardápio, logicamente: saladas com queijo, salmão ou tiras de filé, e folhas picadas, com ervas; queijo com melaço; castanhas bem torradas; torradinhas crocantes; cointreau” (Cliente – Respondente 18). • “Coxinha vegana crocante e gostosa. Porque ter opção vegana gostosa, além de batata/macaxeira frita, é raridade e mostra compromisso com todos os públicos” (Cliente – Respondente 25). • “Em Brasília, tem um bar nordestino que eu gosto de frequentar pelo cardápio e música	comida diferente do que se espera” (Cliente – Respondente 79). • “Comida estragada ou sem algum ingrediente que dizia no cardápio” (Cliente – Respondente 84). • “Já tomei um drink que encantava com beleza e enfeites na taça, mas o sabor não tinha o gosto esperado pela sua formosura” (Cliente – Respondente 95). • “Coisas com sabor incompatível com a propaganda” (Cliente – Respondente 100). • “Comida sem sal e sem capricho algum, quando a propaganda dizia justamente o oposto. Quebra de expectativa total” (Cliente – Respondente 101). 5) Erros no atendimento (pediu uma coisa e recebeu outra); • “Eu não consumo todo tipo de bebida alcoólica. E pedi um drink sem álcool e o garçom se confundiu e trouxe drink com álcool e não me avisou” (Cliente – Respondente 14). • “Eu não gosto e não como cebola. Quando peço para retirar a cebola e não tiram! Quando vou comer e mordo um pedaço de cebola, isso me dá ânsia” (Cliente – Respondente 124). 6) Falta de higiene (mosca, pedaço de saco plástico na comida); • “Estive em um bar em que um colega pediu uma sobremesa e veio um pedaço de um saco de polpa de fruta. Ele deu uma colherada, tendo sentido só na boca. Foi bem desagradável, principalmente porque o local só pediu desculpas e não teve a cortesia de proporcionar nenhum agrado, como uma bebida a mais ou um abatimento na conta” (Cliente – Respondente 13). • “Num bar ocorreu que, na salada, especificamente na alface, depois descobri que tinha um bigato (inseto). Fui eu quem tinha indicado o bar para o nosso grupo e fiquei muito sem jeito com sentimento de culpa” (Cliente – Respondente 60). • “Nossa... essa lembrança mais parece cena de filme de terror 🤢 Fui me aventurar em um interior do interior do estado da Paraíba. Lá só havia um mercado municipal e dentro tinha um bar. O local não era nada convidativo. Não cheirava bem, era sujo. Porém, não tinha mais nenhuma opção e estava com fome. Chegou meu pedido comecei a comer logo. A fome estava grande. De repente, vejo entre as garfadas o inimaginável: uma mosca morta na minha comida. Foi o ápice para que eu corresse dali. Deixei o prato, paguei e continuei com fome” (Cliente – Respondente 91).

CLIENTES - PALADAR	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
que remetem ao meu estado de origem (Paraíba)” (Cliente – Respondente 102). • “A comida saborosa. Um bar em João Pessoa oferece uma costela espetacular. A experiência proporciona uma vontade de indicar e/ou retornar no lugar” (Cliente – Respondente 119). • “O [Nome do bar] em Campina Grande. Eles possuem um prato de filé parmegiana com fritas, de excelente qualidade, como também apresentam variedades de drinks é invejável” (Cliente – Respondente 122). 6) Degustar alimentos marcantes, preferidos e/ou que remetem a boas memórias. • “Em um bar que costumo frequentar, sempre peço o mesmo petisco, pois sei que é muito bom” (Cliente – Respondente 1). • “Difícil escolher só uma situação nesse caso. Tem vários lugares que são marcantes pelo sabor de alguns pratos que ficaram marcados, daqueles que toda vez que a gente vai no lugar não pode deixar de pedir” (Cliente – Respondente 3). • “Uma comida que me lembre algo bom. Exemplo feijão com tempero que me lembre a infância faz com que minha experiência naquele ambiente se torne mais prazerosa” (Cliente – Respondente 9). • “Amo comida de bar. Principal motivo de voltar. Fava, camarão ao alho e óleo, bolinho de bacalhau. Sei exatamente em que bar ir pra comer meus petiscos prediletos” (Cliente – Respondente 10). • “Tinha um bar em São Paulo que adorávamos ir pela coxinha crocante e bolinho de carne macio. Muitas vezes, passava lá só pelo sabor desses petiscos. Com isso, sempre pedia as caipirinhas diversificadas que serviam lá. Inclusive, saudades!” (Cliente – Respondente 17). • “O sabor da caipirinha remete a boas experiências” (Cliente – Respondente 46). • “Pedi uma comida e tinha o gosto muito parecido com o da minha infância. Demorei a recordar, e retornei algumas vezes até me lembrar que era o gosto do arroz de leite da minha avó” (Cliente – Respondente 54). 7) Cortesias e a quantidade das porções servidas	• “Já encontrei um pedaço de plástico em um caldo que pedi num bar. O garçom explicou que provavelmente, ao descongelar, essa parte ficou presa e foi junto para esquentar. Pediram desculpas e me mandaram outro. Eu ia frequentemente nesse bar e foi, de fato, o único susto que tomei. Pareceu realmente um acidente” (Cliente – Respondente 120). 7) Bebida sem carbonatação (“choca”) e/ou quente; • “Vinagrete estragada, dá até gastura em lembrar. Ah além da cerveja glacial que estava choca” (Cliente – Respondente 7). • “Cerveja quente” (Cliente – Respondente 8). • “Várias vezes, a bebida quente” (Cliente – Respondente 11). • “Comida estragada e cerveja quente” (Cliente – Respondente 37). • “Cerveja quente. Insuportável” (Cliente – Respondente 40). • “Cerveja quente (isso realmente é o Top 01 da negatividade em um bar) e comida oleosa e malfeita (Top 2)” (Cliente – Respondente 114). 8) Comida com temperatura inadequada (fria, muito quente); • “Comida mal temperada, muito quente, muito fria” (Cliente – Respondente 10). • “Onde moro atualmente, vou a um bar onde as comidas geralmente chegam frias à mesa. Isso torna a experiência ruim” (Cliente – Respondente 12). • “Comida fria, bebida quente” (Cliente – Respondente 55). • “Comida fria e sem sabor. Me fez pensar duas vezes antes de voltar no mesmo lugar” (Cliente – Respondente 85). • “Certa vez, fui a um bar que oferecia um certo petisco, acho que era algo tipo escondidinho de carne de sol, salvo engano, que foi servido aparentemente quente, quando, na verdade, a parte interna estava ainda gelada” (Cliente – Respondente 107). 9) Porções pequenas, insuficientes ou exageradas; • “Um bar em Natal. Veio pouca comida e cara” (Cliente – Respondente 4). • “Petisco absurdamente pequeno e caro” (Cliente – Respondente 25). • “Fui a um bar onde o petisco era um peixe e ele pareceu estar ‘passado’. Além disso, achei o filé frito muito fino” (Cliente – Respondente 38).

CLIENTES - PALADAR	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Um mini hambúrguer de filé mignon. Por seu tamanho pequeno, é uma boa pedida para acompanhar drinks, além de ser muito saboroso” (Cliente – Respondente 30). • “Muitas experiências positivas. O caldinho de feijão preto com torresmo que o [Nome do bar] servia no final da noite era maravilhoso. Sinto falta disso. Era brinde para os clientes que ainda estavam no bar. Eu sempre ganhava meu caldinho. Aquele bar é maravilhoso” (Cliente – Respondente 58). • “Um petisco de macaxeira delicioso, mesmo sendo simples. Porção bem servida e deliciosa, crocante” (Cliente – Respondente 101). • “Quando você pede uma cerveja gelada e ela vem realmente gelada. Melhor experiência! Ou quando você pede uma sugestão de petisco e o garçom te surpreende com uma entradinha free!” (Cliente – Respondente 112).	• “Comidas ruins ou pequenas demais em relação ao esperado. Drinks que em nada lembravam as receitas tradicionais daquelas bebidas” (Cliente – Respondente 67). • “Pastel com pouco recheio” (Cliente – Respondente 86). • “Panceta de porco. Pedimos pra duas pessoas, mas a quantidade era demais e acabei me passando. Estou sem comer carne de porco há quase um ano depois de ter passado mal com esse petisco” (Cliente – Respondente 97). 10) Opções insatisfatórias de alimentos/ bebidas. • “Uma certa vez, pedi uma comida em um bar e veio com gosto ruim, gosto de estragado. Isso foi terrível porque eu estava com muita fome e isso me fez perder a vontade de comer e continuar no ambiente” (Cliente – Respondente 15). • “Já fui em um bar que servia hambúrgueres artesanais, que tive dificuldade em escolher um Burger que me agradasse, por serem muito inusitados/diferentes. Quando finalmente escolhi, não gostei mesmo do sabor e acabei comendo só as batatas fritas. Não voltei mais” (Cliente – Respondente 17). • “Cerveja quente, poucas opções, comida mal temperada ou fria” (Cliente – Respondente 45).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.1.2 Trabalhadores

Os trabalhadores apontaram a importância de usar o paladar: (1) no momento em que são introduzidos aos produtos e serviços que devem preparar e/ou oferecer aos clientes; (2) para avaliar, desenvolver e aperfeiçoar bebidas; (3) para avaliar comidas; (4) para conhecer (e possivelmente replicar) diferentes opções de comidas/bebidas que podem ser eventualmente adotadas nos locais em que trabalham. Além disso, um proprietário de bar pontuou como o paladar é importante para os clientes no contexto de bares. Ele comentou sobre sua satisfação ao observar clientes satisfeitos e retornando ao bar para degustar certas opções alimentícias oferecidas.

Quadro 49 - Paladar (Trabalhadores)

TRABALHADORES - PALADAR	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
1) Introdução aos produtos e serviços que devem preparar e/ou oferecer aos clientes; • “Durante o curso de mixologia, fui apresentada as Margaritas e suas variações (drinks à base de tequila). Então, gostei e sempre recomendava aos clientes. Foi campeã de vendas naquele verão” (Trabalhador – Respondente 6). • “Para trabalhar em bar, é muito importante o uso do paladar, para conhecer melhor o que é oferecido ao cliente. Porém, nem sempre o que você gosta é o que agrada ao cliente. Por isso, antes de fornecer algum drink, é importante conversar com o cliente para saber melhor de como o mesmo prefere o drink” (Trabalhador – Respondente 9). • “Provei um prato da casa. Gostei tanto que indiquei a vários clientes” (Trabalhador – Respondente 14). • “É muito importante a equipe conhecer todos os pratos e drinks. Aumenta muito as vendas” (Trabalhador – Respondente 15). • “Sempre fazemos uma degustação dos drinks antes do cardápio para melhor oferecer para os clientes” (Trabalhador – Respondente 17). • “Dar treinamento aos garçons para que os mesmos degustem o prato e os drinks para que saibam o que estão vendendo e possam recomendar adequadamente o prato, com muita propriedade” (Trabalhador – Respondente 18). 2) Avaliação, desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de bebidas; • “Na parte dos drinks, o mojito e sex on the beach são os que eu mais gosto de fazer. Mas o suco do limão necessário em alguns drinks eu tinha dificuldade de manter ele sempre saboroso, porque o limão fica azedo muito rápido. Então, eu elaborei uma tática para fazer o suco do limão mais rápido e que ele não fique azedo rápido. Aí eu usei o meu paladar para chegar a esse ponto” (Trabalhador – Respondente 1). • “Uma prova de ingredientes novos que resultou em um novo drink bem aceito” (Trabalhador – Respondente 8). • “Drinks autorais” (Trabalhador – Respondente 11). 3) Conhecer (e possivelmente replicar) diferentes opções de comidas/bebidas que podem ser eventualmente adotadas; • “Ao visitar um bar em Curitiba, experimentei um prato de batatas fritas onduladas. Além do gosto ser	1) Introdução aos produtos e serviços que devem preparar e/ou oferecer aos clientes; • “Funcionários novos que não conhecem o cardápio. Vendem sendo uma coisa e chega à mesa outra. Cliente fica putó” (Trabalhador – Respondente 15). 2) Avaliação, desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de bebidas; • “Trabalhar com cerveja artesanal sempre tem esse risco de alterar o sabor, principalmente em Chopper artesanal. Dependendo do Chopper, ele passa pouco dias depois de aberto. Tipo, só dura três dias e você compra um barril de 30lt. Você não vai vender 30lt em três dias. Aí muitos deles correm o risco de querer passar para frente. Se nenhum cliente conseguir identificar, continua vendendo até o prazo de troca” (Trabalhador – Respondente 1). • “O Chopp Black estava perto do vencimento e acreditamos que ainda seria possível vender, mesmo estando aberto há alguns dias. Os primeiros copos foram aceitos e os clientes consumiram sem grandes problemas. Porém, a partir do quarto copo, todos os outros que saíram foram devolvidos, acompanhados de reclamações. Como não havia mais em estoque, gerou um certo desconforto com os clientes que foram lá especificamente para experimentar esse produto” (Trabalhador – Respondente 2). • “Apenas conferir se a cerveja estava “choca” e fazer a troca do produto do cliente” (Trabalhador – Respondente 3). • “Como eu trabalhei com drinks, sempre eu fazia um pouco mais para poder provar e oferecer o drink correto ao cliente. Porém, com o passar do tempo, trabalhando com medidas, você aprende a ter confiança em saber que o drink está perfeito (até porque, como contém álcool, não é adequado provar todos)” (Trabalhador – Respondente 9). • “Sempre testava o Chopp para ver se estava bom para servir ao cliente...” (Trabalhador – Respondente 10). • “Vi um drink da casa voltando várias vezes com o pessoal reclamando do sabor e,

TRABALHADORES - PALADAR	
JUÍZO POSITIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]	JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
melhor, ela conservava por muito mais tempo a consistência e crocância – passamos a adotar essa porção no bar tempos depois” (Trabalhador – Respondente 2). • “Adoro degustar as coisas, mas teve uma vez que comi um pastel de camarão, que nunca mas comi. Até que tentei fazer, mas não deu muito certo. Kkkk” (Trabalhador – Respondente 4). • “Uma prova de ingredientes novos que resultou em um novo drink bem aceito” (Trabalhador – Respondente 8). 4) Importância do paladar para os clientes. • “Não existe nada mais satisfatório para um dono de bar do que ver o cliente gostando da comida servida, a ponto de voltar outra vez e pedir o prato outras e outras vezes. Sinal que o caminho está certo” (Trabalhador – Respondente 5).	quando provei, vi que era realmente muito ruim” (Trabalhador – Respondente 14). • “Abri um vinho. Ao degustar, achei que estava estragado. Abrimos outro e aconteceu a mesma coisa. Percebemos que era o lote do produto” (Trabalhador – Respondente 17). 3) Avaliação de comidas; • “Um caldo que foi enviado para mesa do cliente e estava horrível. Tive que me desculpar e enviar outro prato como cortesia” (Trabalhador – Respondente 11). • “Percebi uma vez que o bolinho de arroz estava azedo antes de levar para a mesa e isto salvou o dissabor do cliente” (Trabalhador – Respondente 18).

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Discutir como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares são (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais

Considerando o que foi descrito nas duas seções anteriores, pode-se dizer evidente a presença e importância do engajamento sensorial, emocional dos atores no fazer organizacional no contexto de bares. No entanto, a relação desse engajamento com estratégia pode não ser para todos tão evidente, pelo menos não *a priori*.

Quando se fala em estratégia empresarial, mesmo no âmbito da estratégia como prática, alguns sentidos gerais podem ser apreendidos quando pensando no que seria estratégico. Entre as principais noções, tem-se a percepção de estratégico como elementos associados a processos para idealização do futuro (planejamento) e estratégico como o caminho necessário, definido e diariamente performado para alcance de resultados. Essa última apreensão é menos difundida e comumente dificilmente percebida em cotidianos organizacionais, mas isso não quer dizer que seja menos importante para sobrevivência e/ou prosperidade empresarial.

Assim, na sequência, destaco algumas possibilidades de como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de

Bares foram (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais, tanto num sentido de estratégia como processo estabelecido para pensar/ definir o futuro almejado tanto como num sentido de formulação / reformulação do fazer cotidiano (que é fundamentalmente estratégico pois constrói paulatinamente resultados).

4.3.1 Engajamento do cliente com o espaço e operações

Considerando as práticas apresentadas na seção 4.1 e as experiências sensoriais e juízos estéticos expostos na seção 4.2, pode-se perceber que os clientes interagem com o bar de diferentes maneiras. Mas, neste momento, gostaria de enfatizar como clientes mencionaram satisfação com bares que possuem espaços fotografáveis, ou seja, espaços em que eles se sentem inclinados a fotografar e até mesmo compartilhar suas experiências em redes sociais como Instagram. Uma cliente até pontuou como prefere quando, de alguma forma, se sente convidada a interagir com o espaço (ex: colocar o nome num mural).

Quadro 50 - Espaços Instagramáveis e convite à interação

AMBIENTE E DECORAÇÃO	
JUÍZO POSITIVO	
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	
• “Em geral, espaços Instagramáveis, sobretudo alguns deles que o cliente pode interagir (ex: deixar o nome ou foto registrado no mural), que é algo que cria o senso de pertencimento ao local” (Cliente – Respondente 83).	

Fonte: Elaboração própria.

Esse engajamento dos clientes com o espaço, e eventualmente com as operações, pode ser fundamental para o sucesso organizacional, seja esse definido em termos de satisfação do cliente e/ou como aumento de vendas/faturamento. Kish e Contois (2022), por exemplo, expressam como essa interação dos clientes com as operações se tornou vital para o sucesso do Tea Terrace café (localizado em Londres) na captação de clientes. Em 2017, o Tea Terrace café lançou um novo café em seu cardápio, chamado Selfieccino. Por cerca de sete dólares, os clientes mandam uma selfie por e-mail para a máquina de fazer cappuccino, que é habilitada por Wi-Fi, e essa imprime o rosto na superfície do um cappuccino ou chocolate quente (Figura 15).

Figura 15 - Selfieccino



Fonte: Kish e Contois (2022, p.3)

No contexto de bares, além de aspectos na decoração, alguns estabelecimentos pensam (e os que ainda não o fazem podem pensar) essa interação entre clientes e o espaço e suas operações de diferentes maneiras, por exemplo:

- Os bares podem prover opções de atividades que os clientes fiquem mais tempo no espaço (e possivelmente consumam mais), tais como disponibilização de jogos, sinuca, exposição de partidas esportivas e/ou shows.

Quadro 51 - Opções de atividades

OPÇÕES DE ATIVIDADES
JUÍZO POSITIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “Sempre afeta quando existe gente bonita, televisores mostrando algum show, esportes, evento e quando você vê um atendimento respeitoso e atencioso” (Cliente – Respondente 45). • “Decoração, drinks diferentes servidos de formas inusitadas, supernintendo disponível para jogar os jogos de infância” (Cliente – Respondente 62).

Fonte: Elaboração própria.

- O gradual envolvimento nas atividades operacionais – como autoatendimento com torneiras de cerveja – também pode ser uma possibilidade interessante (Figura 16). No entanto, recomendo um certo cuidado na escolha dessa opção, tendo em vista o perfil do consumidor que se pretende atrair. Os clientes com quem interagi por meio da pesquisa aparentemente tendem a preferir ser servidos a se servir. Essa questão

do ser servido foi pontuado por clientes tanto no questionário online, como também ouvi em conversas informais durante minhas observações em bares que demandavam algum tipo de ação do consumidor em suas operações.

Figura 16 – Autoatendimento em bares



Fonte: Instagram – Perfis públicos de bares

- Ações específicas vinculadas a diferentes celebrações também aparecem como uma alternativa. Observei, por exemplo, o incentivo para: (1) uso de fantasias durante o carnaval; e (2) adoção de diferentes materialidades (blusas, copos, colares, chapéus) na cor verde para representar a celebração dia de São Patrício.

Figura 17 - Diferentes celebrações em bares



Fonte: Instagram – Perfis públicos de bares

Diferentes ações podem contribuir com a experiência do cliente e ainda conseguir promover o bem viver societal, isto é, perpetuar vida estéticas (harmônicas, belas, bem vividas) (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). Ao decorrer do desenvolvimento da pesquisa, observei ações nesse sentido no contexto de bares utilizando a estratégia de oferecer algum tipo de brinde (cerveja) em contrapartida a alguma doação (ex. brinquedo) ou ação (ex. se vacinar) julgadas contributivas (Figura 18).

Figura 18 - Ações potencialmente contributivas à sociedade no contexto de bares



Fonte: Instagram – Perfis públicos de bares

Mas, pensando nessa promoção de engajamento dos clientes com o espaço e operações, outras alternativas podem ser pensadas para incentivar a manifestação de certas práticas já performadas no contexto e promover o bem viver societal. Um time de futebol, por exemplo, fez um acordo com um dos seus patrocinadores para que cada gol marcado pela equipe gerasse a doação de 100 quilos de feijão a um programa que ajuda famílias carentes (TERRA, 2021).

De maneira análoga, no contexto de bares, penso que um estabelecimento poderia, por exemplo, comprometer-se a doar um número X de kilos de alimentos a cada X número de cervejas vendidas e, ao mesmo tempo, disponibilizar jogos de bebidas (*drinking games*) no espaço. Dessa forma, por meio dos jogos, as pessoas interagem mais, tendem a consumir mais (consomem como parte das ações demandadas nos jogos de bebidas) e o consumo ainda se reverte numa boa ação para a sociedade.

Figura 19 - Engajamento do cliente com o espaço e operações



Fonte: Elaboração própria.

4.3.2 Redes sociais

Além disso, diferentes ações podem fazer com que, de maneira espontânea, os clientes promovam cada vez mais os bares nas redes sociais. As pessoas tendem a publicar algo de suas experiências no contexto de bares e Harris e Phillips (2022) discutem como, por exemplo, a exibição de fotos de clientes nos *feeds* do Instagram dos estabelecimentos pode servir a vários propósitos, tais como: (1) fornecer uma visão mais autêntica da comida/ bebida oferecida (quando a imagem publicada correspondia a um pedido real feito por um cliente e postado por este em seu perfil); (2) desenvolver relacionamento com clientes, isto pois ao serem marcados nas postagens de um estabelecimento reagem (comentando na postagem) de maneira a expressar gratidão; e (3) prover clientes em potencial uma noção da “*vibe*” do local.

Em um dos bares que fiz observação (no dia 16 de setembro de 2022, Bar 13), por exemplo, eles fizeram uma festa pra solteiros e distribuíram pulseiras que visavam promover uma maior intensidade na manifestação da prática da paquera no local. Ao adentrar o local, eventualmente chegava uma funcionária para explicar a dinâmica da ação proposta e colocar as pulseiras nos clientes. Ao finalizar esse primeiro momento, a funcionária perguntava (a quem estava presente na mesma mesa) se eles podiam tirar foto e postá-las no perfil do bar no Instagram. Apesar de não marcarem os clientes, as imagens foram expostas nos *stories* do perfil do bar e depois foram colocadas como destaques (recurso que permite deixar diversos *stories* fixados no perfil da conta por tempo indeterminado).

Figura 20 – Registros sobre a noite dos solteiros



Fonte: Instagram – Perfil público do Bar 13

Ainda salientando redes sociais, gostaria de discutir a sua importância nas práticas sociais e, obviamente, nas práticas performadas no contexto de bares. O Instagram, por exemplo, modificou práticas de alimentação (KISH; CONTOIS, 2022) e o Tiktok vem promovendo e mudando práticas associadas ao dançar (CERVI, 2021; HEYANG; MARTIN, 2022).

A importância das redes sociais é tanta que, como bem coloca Ehab Shouly (diretor do Tea Terrace café, estabelecimento que comercializa o Selfieccino – mencionado anteriormente), experiências alimentares agora vão muito além do prover boas comidas e bebidas. Na verdade, “trata-se de criar experiências únicas que nossos clientes podem documentar no Instagram e demais mídias sociais” (KISH; CONTOIS, 2022, p.1).

O que é documentado e publicado pelos estabelecimentos em seus perfis nas redes sociais também é fundamental. Harris e Phillips (2022) ressaltam como negócios podem usar o Instagram para: (1) incentivar seguidores a visitar o estabelecimento; e (2) interagir diretamente com clientes, respondendo perguntas e/ou elogios e fazendo perguntas com o propósito de investigar eventuais insatisfações com a experiência vivenciadas no local.

Uma possibilidade que acredito ser ainda pouco explorada diz respeito à utilização de enquetes (exemplo de enquete no contexto de bares na Figura 21). O uso de enquetes pelos estabelecimentos, ao meu ver, pode ajudar organizações a lidarem com certos dilemas da abertura da estratégia. Entre os cinco dilemas discutidos por Hautz, Seidl e Whittington (2017), o dilema de divulgação e o de empoderamento podem ser atenuados com o uso de enquetes.

Isso porque o que for colocado (divulgado) para apreciação e seleção do público em geral já não será mais uma informação considerada estrategicamente sensível e também o envolvimento na tomada de decisão será realizado de maneira lúdica (leve, divertida) e sem grande investimento (esforço corporal, sensível, emocional) por parte das pessoas.

Figura 21 - Enquete em *stories*



Fonte: Instagram – Perfil público do Bar 11

A organização, dessa forma, só colocaria para debate e escolha de demais públicos (em sua maioria, clientes, mas também talvez trabalhadores e outras partes interessadas) aquilo que lhe interessasse e no momento que lhe fosse conveniente. Há inclusive um certo controle no sentido de todas as opções apresentadas já serem pré-aprovados, passíveis de execução e vinculadas a um direcionamento que a gestão quer dar para a organização.

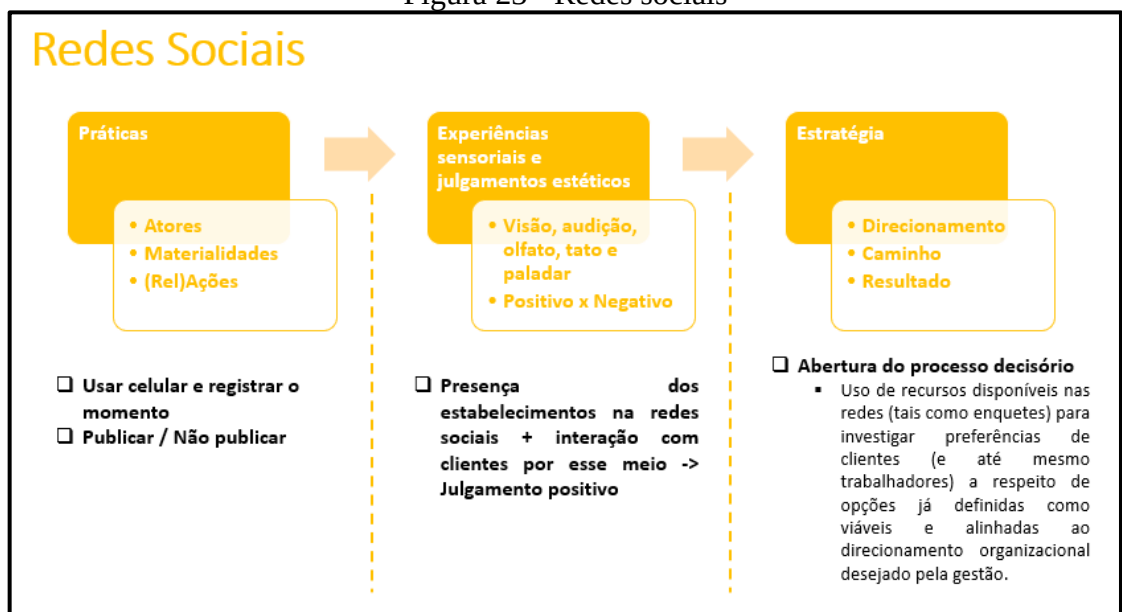
Uma atriz, modelo e empresária canadense de renome internacional, por exemplo, mudou a cor do seu cabelo em virtude do resultado de uma pesquisa de opinião que lançou em seus *stories* (LOGAN, 2022). Enquanto atriz, modelo, pessoa pública de maneira geral, a aparência dessa mulher é fortemente vinculada a sua marca e, assim sendo, é estratégica. O que me leva a crer que as opções apresentadas (apesar do ar de espontaneidade da ação, inclusive mencionada na postagem e enfatizada pelo processo de pintar o cabelo ter sido realizado na pia da cozinha da pessoa em questão) foram pensadas e pré-aprovadas. E os bares (e possivelmente outras organizações) podem fazer o mesmo.

Figura 22 – Uso de enquetes para decisão estratégica



Fonte: Instagram – Perfil público de uma atriz, modelo e empresária canadense de renome internacional

Figura 23 - Redes sociais



Fonte: Elaboração própria.

4.3.3 Ação não de acordo com protocolo, mas em virtude de juízo estético

Essa questão da espontaneidade (real ou forjada), inclusive, é algo que vem sendo discutido. A Comissão Federal de Comércio dos EUA, por exemplo, orienta (mas ainda não tem poder de obrigar) influenciadores digitais a divulgarem se estão sendo compensados pelas marcas que promovem online, incluindo marcações claras com *tags* como #ad ou #sponsored (KISH; CONTOIS, 2022).

Caso essas orientações (ou similares) se tornem obrigatórias e devidamente fiscalizadas (com aplicações de penalizações), os relacionamentos dos influenciadores, tanto com as marcas que representam quanto com seus públicos, podem ser afetados. Ou seja, os influenciadores podem sair prejudicados em seus desempenhos em termos de autenticidade, transparência e normalidade, que são aspectos observados pelos mais diferentes públicos que consomem conteúdos nas redes sociais (LEUNG; LIN, 2022; HYSMITH, 2022).

A questão é que os influenciadores muitas vezes “manipulam” suas publicações para que as mesmas transmitam autenticidade, transparência e normalidade, que são valores (juízos estéticos) que diferentes públicos esperam das suas postagens e, com isso, influenciam diferentes ações. Então, o que quero no momento enfatizar e discutir é como **as pessoas são guiadas por seus julgamentos (ou juízos) estéticos**.

Como previamente apontado, **julgamentos (ou juízos) estéticos** representam discernimentos de um indivíduo sobre o que foi experienciado por seus órgãos sensitivos. Ou seja, juízos estéticos nos informam se uma dada experiência corresponde ao nosso gosto ou nos deixa indiferentes, ou até mesmo se a experiência de alguma forma nos repugna (STRATI, 2006).

Pensando no contexto de bares, voltemo-nos a uma situação comum: digamos que um(a) cliente demanda algo que não é seu por direito, mas que pode ser feito. A depender de como o(a) cliente faz a solicitação, o(a) atendente faz um juízo da interação e escolhe se atende ou não tal solicitação. Veja, por exemplo, o que foi relatado por esse trabalhador:

Quadro 52 - Exemplo de ação em virtude juízo estético

TRABALHADORES - AUDIÇÃO
JUÍZO NEGATIVO
[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]
• “Aconteceu com o meu auxiliar. Ele entregou uma cerveja não muito gelada. Aí o cliente pegou a cerveja e bateu no balcão. Nisso, a cerveja espumou e ele não queria mais, porque estava faltando cerveja e que a cerveja estava quente. Enfim, o meu auxiliar não quis trocar a cerveja. Aí começou a discussão. Só que chegou a um ponto que ele quis brigar com o meu auxiliar. Aí eu não deixei para trás. Entrei na frente, tomei conta da situação e disse para esse cliente: ‘Se tu quer briga, briga com uma cara do teu tamanho; agora eu ia trocar a cerveja e, só por causa da sua atitude e do seu desrespeito com o meu auxiliar, você vai ficar com essa cerveja, porque você não tem o direito de rebaixar ninguém não’. Aí ele falou: ‘Eu conheço os donos’. Aí eu falei: ‘Não importa para mim. Você é um cliente igual como qualquer um. Você pode conhecer o papa, mas você vai ter o mesmo tratamento como qualquer pessoa, porque o seu dinheiro é igual ao de todo mundo. Na minha opinião, vai depender de cada um. Se você viu ou escutou um cliente falando mal do bar, você tem que ir falar com ele para saber o <i>feedback</i> dele, para tentar resolver a situação. Se ele insultar um funcionário, você tem que bater de frente com ele e colocar ele no lugar dele, porque ninguém é melhor do que ninguém’”. (Cliente – Respondente 1).

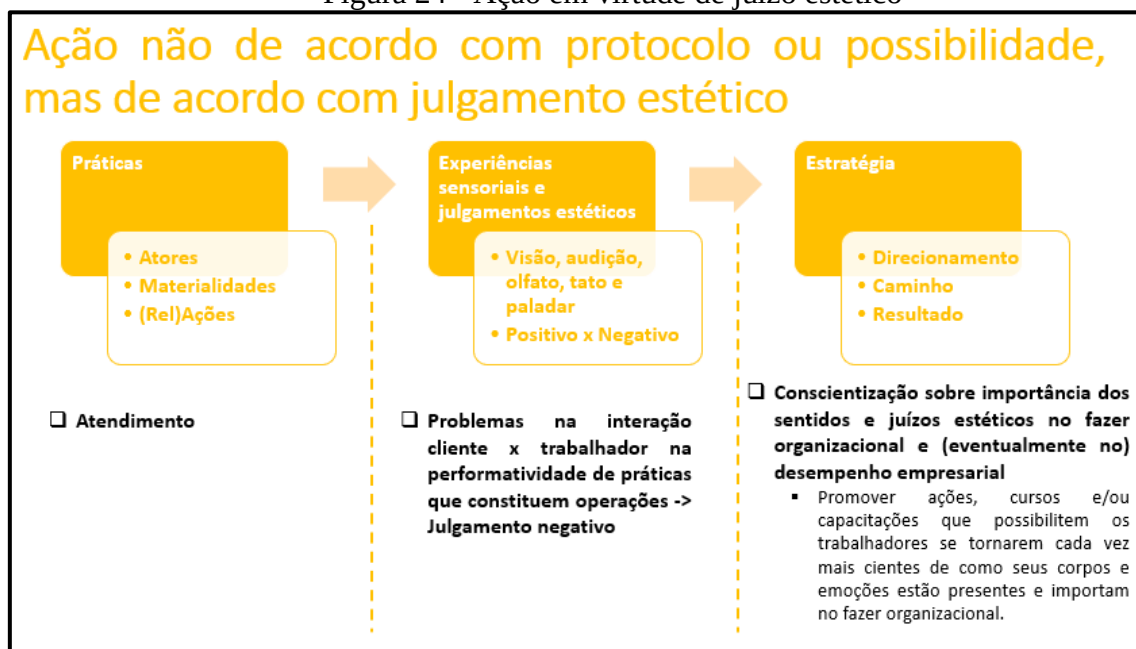
Fonte: Elaboração própria.

Na verdade, esse tipo de conduta é algo comum e algo relativamente similar aconteceu em uma das observações que realizei no bar principal (dia 25 de setembro de 2021). Uma das pessoas que estava me acompanhando na observação solicitou uma porção de fritas (chamada de “*barbecue crispy*”), mas recebeu um hambúrguer (chamado “*barbie kill*”). O fato é que, como o bar estava movimentado, o barulho no ambiente fez o caixa não compreender a solicitação (o som da pronúncia da palavra “*barbecue*” é similar a “*barbie kill*”) e efetivou a solicitação do hambúrguer. Quando o pedido errado chegou à mesa, a pessoa solicitou a troca e o pedido foi negado. Os atendentes afirmaram que não podiam realizar a troca e, na nota de pagamento, constava o pedido de hambúrguer e não de batata. O atendimento nesse bar em específico demandava o pagamento no momento do pedido e a pessoa que recebeu o pedido errado não conferiu, no momento da compra, sua nota.

Como nesse período estava em contato com o gerente/sócio do Bar (entrevistas), questionei-o posteriormente sobre políticas de troca no bar e fui informada da política de fazer trocas para satisfação do cliente, até mesmo quando há consumo parcial do produto (o que nem era o caso). Ou seja, o caixa e atendentes resolveram não efetuar a troca, mesmo sabendo da política do estabelecimento (o gerente não estava no bar no dia que fiz a observação e que ocorreu essa situação). A pessoa que solicitou a troca em nenhum momento foi mal-educada com os atendentes (como no caso exposto anteriormente), mas pode ser que, diante do movimento no bar, os trabalhadores quisessem evitar a fadiga do processo de troca e optaram por negar algo que era possível.

Acredito que as organizações de maneira geral, e os bares em especial, precisam parar de ignorar o fato de que as pessoas muitas vezes vão de encontro ao que é comumente considerado “racional” para agir “sensivelmente, emocionalmente”. Mais do que se conscientizar, acredito ser possível usar isso a favor das organizações e da sociedade. Uma possibilidade para começar esse processo seria, por exemplo, promover ações, cursos e/ou capacitações que possibilitem os trabalhadores se tornarem cada vez mais cientes de como seus corpos e emoções estão presentes e importam no fazer organizacional.

Figura 24 - Ação em virtude de juízo estético



Fonte: Elaboração própria.

4.3.4 Processo de produção de belas comidas/bebidas e promoção de certos sentimentos

No que se refere aos clientes, esses também se pautam em juízos estéticos para avaliar suas experiências no contexto de bares e tomar decisões.

Quadro 53 – Avaliação de experiências no contexto de bares por meio de juízos estéticos

COMIDAS E BEBIDAS
JUÍZO POSITIVO
[Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]
• “A aparência da comida. Tem muitos casos em que a gente pede uma comida diferente porque foi atraído ao ver passando o pedido de outra mesa”. (Cliente – Respondente 3). • “Pratos e comidas visualmente bonitos sempre melhoram a experiência nesses lugares” (Cliente – Respondente 57).

Fonte: Elaboração própria.

Na sequência, então, quero chamar atenção para presença e uso de tais julgamentos associados a **aparência de comidas e bebidas**. As esferas do beber e do comer foram conquistadas pela lógica estética (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). Não se pode dizer que a demanda por atratividade na aparência de alimentos a serem consumidos é algo novo. Mas também não podemos negar que as redes sociais (em especial o Instagram) levaram essa demanda a outro patamar.

O Instagram foi lançado em outubro de 2010 e, desde então, vem influenciando práticas alimentares e incentivando cozinheiros de diversos estabelecimentos a cozinhar levando em conta a aparência, a “instagramabilidade”. Isso é, considerar a atratividade, qualidade fotogênica que inspira que algo seja amplamente compartilhado via a plataforma da rede social. De fato, a “instagramabilidade” se tornou um incentivo para as pessoas fazerem reservas e se submeterem a filas em estabelecimentos associados a alimentos e bebidas (A&B).

Atualmente, a questão da aparência de A&B é tão crucial que “a câmera come primeiro” se tornou um fenômeno mundial (LEUNG; LIN, 2022), e alimentos não considerados atrativos numa perspectiva de Instagram estão sendo cada vez menos consumidos, independentemente de se esses são saborosos ou não, como é o caso da carne de porco assada (*red braised pork*) e outras comidas “marrons” em Hong Kong (LEUNG; LIN, 2022).

Essa “obsessão” dos clientes com aparência, e a aparência das comidas e bebidas, em específico, pode causar disrupções nas experiências alimentares dos consumidores em estabelecimentos. Por isso, alguns *chefs* proibiram fotografias de suas produções alimentares em alguns estabelecimentos. Essa é uma decisão que vai de encontro ao que a aparente maioria deseja atualmente em suas experiências, mas pode chamar atenção de um outro público, que se ressentem de como as pessoas ficam muito tempo no celular, quando deveriam estar engajadas com o ambiente em (e pessoas com) que(m) se encontram.

Quadro 54 – Ressentimento com menor interação entre presentes fisicamente no contexto de bares

CARO(A) RESPONDENTE, PEÇO GENTILMENTE QUE REFLITA E ME CONTE ALGUMA ESTÓRIA OU MOMENTO SIGNIFICATIVO [FELIZ, ENGRAÇADO, TRISTE, ASSUSTADOR, ETC] VIVENCIADO POR VOCÊ NUM BAR...

- “Não sou frequentadora ativa de bares, mas as últimas vezes que frequentei não foi tão bom assim. **As pessoas ficam cada vez mais ligadas ao celular, pouco diálogo e menos atenção ao presente**” (Cliente – Respondente 4).

Fonte: Elaboração própria.

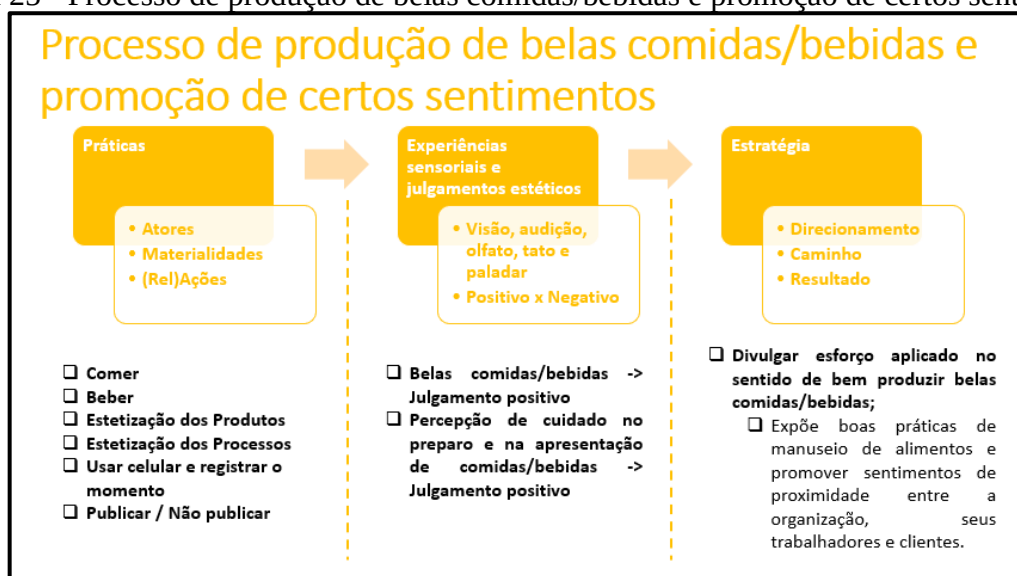
Como já brevemente pontuei, a importância da aparência não se limita a comidas e bebidas. A fotogeneidade de diferentes materialidades tem se tornado cada vez mais uma

prioridade para as organizações, e isso se reflete, por exemplo, na redescorção dos interiores de diferentes estabelecimentos para criar mais pontos em que clientes possam tirar fotos atraentes no intuito de publicá-las nas mídias sociais (LEUNG; LIN, 2022).

Nenhum objeto, por mais banal que seja, escapa hoje da intervenção do design e de seu trabalho estilístico. Até os produtos que outrora eram estritamente utilitários e tinham pouco a ver com a dimensão estética (telefones, relógios, óculos, material esportivo ou de escritório, roupas de baixo, transportes coletivos) são agora redesenhados por designers, quando não artistas de vanguarda, repaginados continuamente, transformados em acessórios de moda. Um estilismo que se estende até aos territórios dos aromas, dos sons, das sensações tácteis. É todo o universo dos objetos de consumo que agora é penetrado, alimentado, envolvido por processos de tipo artístico como o design, o packaging, o merchandising visual, a publicidade, o grafismo (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 49-50).

No entanto, em termos de redes sociais, a aparência de comidas e bebidas associadas aos clientes ainda se sobrepõem em termos de importância. De fato, os dois gêneros de fotos mais populares no Instagram são comidas e selfies (KISH; CONTOIS, 2022), e isso não é à toa. Como Lipovetsky e Serroy (2015) apontam, a era transestética (quarta – e atual – fase de estetização do mundo, de acordo com os autores) se caracteriza por uma lógica de individualização extrema, que pode ser reforçada na busca por destaque no acúmulo do que seria um “capital culinário”. Ou seja, poder e *status* advindos de conhecer e aderir a certas práticas alimentares (LEUNG; LIN, 2022).

Figura 25 - Processo de produção de belas comidas/bebidas e promoção de certos sentimentos



Fonte: Elaboração própria.

Não podemos nos esquecer, no entanto, que a produção de alimentos e bebidas atrativos requer uma grande quantidade de trabalho (KISH; CONTOIS, 2022). Esse esforço, no entanto, pode ser divulgado via redes sociais ao público (por meio de fotos/vídeos dos bastidores do processo de criação de alimentos e bebidas) no intuito de expor boas práticas de manuseio de alimentos (visto que é algo observado pelos clientes) e também na intenção de promover sentimentos de proximidade entre a organização, seus trabalhadores e clientes. Essa proximidade também é algo bem avaliado pelos clientes.

Santamaria (2022) sugere, então, que a adesão ao amadorismo e a imperfeição, por parte desses líderes populistas em suas postagens, pode ser compreendida como uma maneira de reforçar uma autorrepresentação autêntica, o que indicaria o uso consciente de uma estratégia em vez de uma simples falta de habilidades.

Ou seja, as publicações defendem certos valores e promovem certos sentimentos e os estabelecimentos devem ter ciência disso e proceder com cautela em seus perfis em redes sociais, até mesmo porque o contexto de bares já é palco para a manifestação de práticas que remetem à violência, brigas, discussões. Em uma das postagens do bar principal que cataloguei, o estabelecimento publicou uma imagem em que visava promover a celebração da independência do Brasil e divulgar a promoção de comida do dia. Mas, no final das contas, a postagem se tornou palco para uma discussão acalorada a respeito do momento político vivido no Brasil.

Figura 26 - Publicação sobre Independência do Brasil (Parte 1)



Fonte: Instagram – Perfil público do Bar 1

Figura 27- Publicação sobre Independência do Brasil (Parte 2)



Fonte: Instagram – Perfil público do Bar 1

4.3.5 Violência x Proteção

Práticas que remetem à violência, brigas, discussões, pessoas sendo destratadas por diferentes motivos (tais como homofobia) foram pontuadas como negativas pelos clientes e também por trabalhadores (Quadro 55). Mas vale salientar que nem sempre é possível antecipar quando a manifestação de práticas associadas à violência, brigas, discussões podem tomar proporções estratégicas (vitais para sobrevivência, bom aceite e sucesso da organização) para um estabelecimento e os bares deveriam tomar providências a esse respeito.

Quadro 55 - Menções à violência (clientes e trabalhadores)

MENÇÕES A VIOLÊNCIA, BRIGAS, DISCUSSÕES, PESSOAS SENDO DESTRATADAS POR DIFERENTES MOTIVOS	
JUÍZO NEGATIVO [Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente]	
CLIENTES	
• “Situações de assédio e violência. Uma mulher sendo puxada pelo braço por um cara que não sei se era amigo, namorado, desconhecido” (Cliente – Respondente 101). • “Brigas e discussões” (Cliente – Respondente 56). • “Uma situação chata foi quando em um bar gay um homem visivelmente alcoolizado começou a xingar seu parceiro de mesa” (Cliente – Respondente 59). • “A briga por causa de ciúme de outro freguês alcoolizado” (Cliente – Respondente 65). • “Brigas, xingamentos e etc.” (Cliente – Respondente 80).	

JUÍZO NEGATIVO

[Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho]

TRABALHADORES

- “Pessoas brigando bêbadas. Isso lhe causa um estado de alerta” (Trabalhador – Respondente 13).
- “Já fui muito insultado e discriminado por cliente” (Trabalhador – Respondente 14).
- “Os donos brigaram e insultaram o funcionário, e ele saiu no meio do expediente, deixando a equipe e a empresa desfalcada” (Trabalhador – Respondente 17).

Fonte: Elaboração própria.

No dia 26 de agosto de 2022, por exemplo, em um dos bares que fiz observação (mas não nesse dia), duas irmãs foram abordadas por um gerente do bar, que as solicitou que se retirassem do local. De acordo com o relato da situação que observei publicada num perfil que trata de coisas que acontecem em João pessoa (@hojetemjp) – que obteve mais de 2700 comentários nessa postagem –, as irmãs estavam abraçadas e conversando, quando um gerente as abordou dizendo: “Vocês não podem ficar trocando carícias aqui, estão reclamando de vocês, pois tem um parquinho ao lado e todos estão reclamando. Peço para vocês irem lá para fora”. As irmãs então chamaram seus pais ao local (provando que eram irmãs) e depois saíram do bar e fizeram o registro da ocorrência na delegacia.

O evento tomou uma proporção gigante na cidade – como indica o número de comentários na postagem do @hojetemjp e a necessidade do bar se manifestar a respeito. O perfil do bar desabilitou a opção de comentários, mas publicou uma nota de esclarecimento e, na sequência, também publicou imagens dos seus trabalhadores em um treinamento sobre “tratamento igualitário, humano, respeitoso e de direito à população LGBTQIAP+”. A sigla LGBTQIAP+ representa Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais/Transgêneros/Travestis, Queer, Intersexual, Assexual, Pansexual e demais orientações sexuais e identidades de gênero.

Figura 28 - Situação discriminatória em Bar (Parte 1)



Fonte: Instagram – Perfis públicos

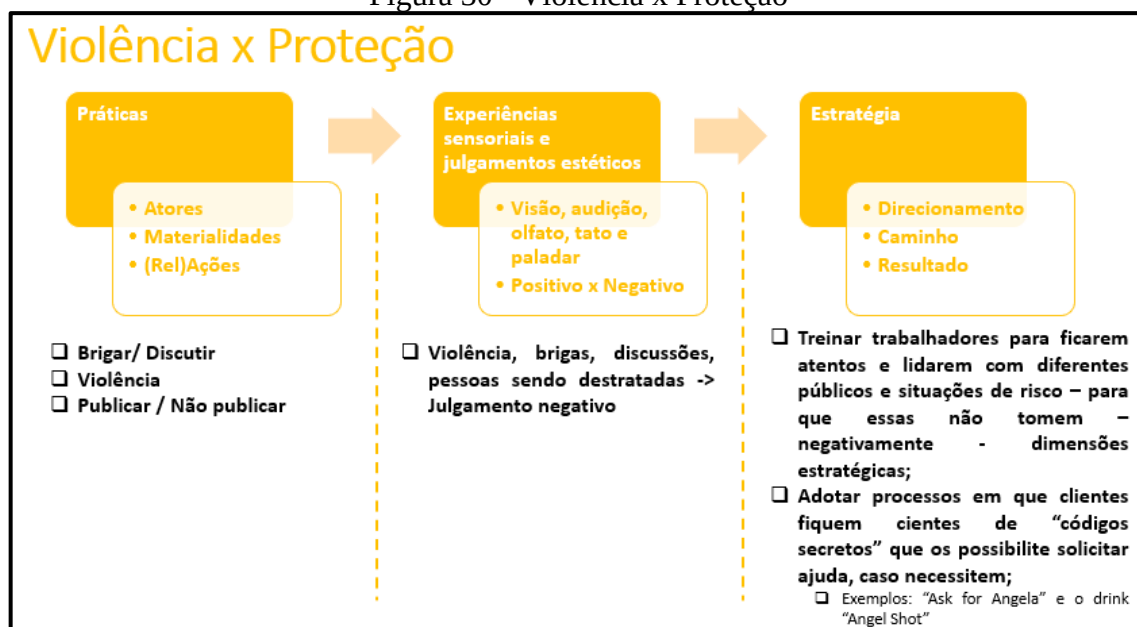
Figura 29 - Situação discriminatória em Bar (Parte 2)



Fonte: Instagram – Perfis públicos

Meu argumento é que atitudes que possam de alguma maneira minimizar esses acontecimentos, ou lidar com eles quando acontecerem, é algo que não só poderia (mas deveria) ser cada vez mais pensado. No contexto de bares, por exemplo, algumas ações já são propagadas e poderiam ser mais amplamente performadas, tais como o próprio treinamento dos trabalhadores para questões sensíveis, ficarem atentos e lidarem com diferentes públicos e situações de risco e a adoção de processos em que clientes fiquem cientes de “códigos secretos” que os possibilite solicitar ajuda, caso necessitem. Duas medidas amplamente conhecidas nesse sentido, no contexto de bares, dizem respeito à campanha “Ask for Angela” e o drink “Angel Shot” (BROADBENT, 2017; MCNAMARA, 2022), que são ações associadas ao combate a violências sexuais. Nos bares, práticas de paquera e sedução são performadas, mas elas nem sempre são belas; podem ferir (LIPOVETSKY, 2020) e, por isso, ao mesmo tempo que se faz necessário garantir o espaço de sedução, é fundamental denunciar o assédio sexual e punir os culpados (LIPOVETSKY, 2020).

Figura 30 - Violência x Proteção



Fonte: Elaboração própria.

A campanha de prevenção à agressão sexual “Ask for Angela” foi uma iniciativa nacional inglesa que começou em 2016 em Lincolnshire (condado situado na região leste da Inglaterra). A proposta era informar as clientes do bar que, se essas eventualmente se sentissem inseguras em um encontro ou desconfortáveis por qualquer motivo com alguém que as estivesse acompanhando, era só se dirigir a algum(a) funcionário(a) do bar e “perguntar pela Angela” que elas seriam auxiliadas a deixarem o bar de maneira segura e discreta. Há um vídeo da campanha no Youtube (recorte na Figura 29) que demonstra como seria aproximadamente esse processo

e os materiais da campanha (*poster* e guia de orientação para trabalhadores de bares que adotam a campanha) se encontram gratuitamente disponibilizados na Internet (Figuras 31 e 32).

O drink “Angel Shot” é uma variante da campanha “Ask for Angela” que vem sendo adotada nos Estados Unidos (MCNAMARA, 2022). Segue basicamente a mesma lógica da campanha: quando uma cliente pede um “Angel Shot”, ela secretamente informa ao barman ou outro trabalhador do bar que está em alguma situação indesejada e eles vão se mobilizar para auxiliá-la (Exemplos de como o Angel shot tem sido divulgado em diferentes estabelecimentos nas Figuras 33 e 34). Com base na gravidade da situação, o Angel Shot pode ser requerido de três diferentes maneiras:

- “Neat” ou “Straight Up:” indica que a cliente precisa de uma escolta até o carro.
- “On Ice” ou “With Ice”: indica que a cliente precisa que eles chamem um táxi ou um Lyft/Uber.
- “With Lime” ou “With a Twist:” indica que a cliente precisa deles para chamar a polícia.

Figura 31 - Recorte de imagem - Vídeo explicando a campanha Ask for Angela



Fonte: Youtube¹

¹ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ezAbzeSGw-E_

Figura 32 - Pôster e guia de orientação - Campanha Ask for Angela

“ HI I'M ANGELA,
ARE YOU ON A DATE THAT ISN'T WORKING OUT?
DO YOU FEEL LIKE YOU'RE NOT IN A SAFE SITUATION?
IS YOUR TINDER OR POF DATE NOT WHO THEY SAID THEY WERE ON THEIR PROFILE?
DOES IT ALL FEEL A BIT WEIRD?
IF YOU GO TO THE BAR AND ASK FOR 'ANGELA' THE BAR STAFF WILL KNOW YOU NEED SOME HELP GETTING OUT OF YOUR SITUATION AND WILL CALL YOU A TAXI OR HELP YOU OUT DISCREETLY – WITHOUT TOO MUCH FUSS
areyouok?
 Ask the question - make a difference
 For further information and advice about relationship abuse and sexual violence visit www.areyouok.co.uk
 @areyouok

ADVICE FOR STAFF USING THE 'ASK FOR ANGELA' POSTER SCHEME WITHIN THEIR VENUES
 1. Offer to take the person asking for help to a part of venue not in sight of the public or potential threat. (Staff room, kitchen, toilets).
 2. Ask the person in distress what it is they want to do? It might be they just want to alert staff that things are becoming uncomfortable and might need someone to keep watch whilst they collect possessions from the area where they were seated. Or they may want staff to call the police if they are concerned about their safety.
 3. Offer to call the person a taxi or assist them in calling a friend/family member to come and collect them.
 4. Where safe to do so (the person asking for help is out of sight and the staff consider it safe) request the person causing distress leaves the venue.
 5. Do not allow the person asking for help to leave the venue in sight of the person causing them distress as this could lead to them being followed out of the venue and placed at higher risk.
 6. If the person causing distress becomes angry consider calling the police for assistance or follow your corporate policy on this issue.
 @areyouok

For further information please visit www.areyouok.co.uk
areyouok?
 Ask the question - make a difference
 @areyouok

Courtesy of Safer Communities Sexual Violence and Abuse Partnership, Uncolnshire. Originals of the 'Ask for Angela' poster campaign part of the #askforangela sexual violence and abuse in Uncolnshire awareness campaign. www.uncolnshire.gov.uk/news

Fonte: “Are you ok”²

Figura 33 – Uso do Angel shot em diferentes estabelecimentos (Parte 1)

DO YOU FEEL UNSAFE?
- TRUST YOUR GUT -
ANGEL SHOT - NEAT
 The bartender will escort you outside.
ANGEL SHOT - WITH ICE
 The bartender will call you a Taxi.
ANGEL SHOT - WITH A LIME
 The bartender will call the police.
IF YOU NEED HELP GO TO THE BAR & ORDER AN ANGEL SHOT.

ARE YOU ON A DATE THAT ISN'T GOING WELL?
 IS YOUR TINDER OR PLENTY OF FISH DATE NOT WHO THEY SAID THEY WERE ON THEIR PROFILE?
 DO YOU FEEL UNSAFE, OR EVEN JUST A BIT WEIRD?
 WE'RE HERE TO HELP. JUST GO TO THE BAR AND ORDER AN **ANGEL SHOT**.
NEAT: YOUR BARTENDER WILL ESCORT YOU TO YOUR VEHICLE.
WITH ICE: YOUR BARTENDER WILL CALL AN UBER OR LYFT FOR YOU.
WITH LIME: YOUR BARTENDER WILL CALL THE POLICE.
 WE'LL HANDLE THINGS DISCREETLY, AND WITHOUT A LOT OF FUSS. (WE'VE BEEN THERE AND WE WANT YOU TO KNOW THAT YOU'RE IN GOOD HANDS)

Fonte: Instagram – Perfis públicos de bares

² Disponível em: <https://www.areyouok.co.uk/im-a-professional/campaign-materials/ask-for-angela/>

Figura 34 - Uso do Angel shot em diferentes estabelecimentos (Parte 2)



Fonte: Instagram – Perfis públicos de bares

Enfim, diante do que foi discutido, pode-se perceber como clientes experienciam o contexto de múltiplas maneiras e como a sensibilidade de quem trabalha no contexto de bares é fundamental para promover experiências felizes e seguras aos clientes e possivelmente promover o bem viver societal. Obviamente, não esgotei a discussão de como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares são (e como poderiam ser) consideradas na (re)formulação de estratégias empresariais, até mesmo porque esse nunca foi meu propósito.

Minha intenção não era exaurir as possibilidades, mas evidenciar a presença e importância das experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares e, com isso, despertar uma discussão de como essas experiências e julgamentos já são (e como poderiam ser) consideradas na (re)formulação de estratégias empresariais.

Na sequência, então, aprofundo-me nas sugestões, de maneira a tentar deixar um pouco mais claro como é possível às organizações e seus atores desenvolverem estratégias considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de atores que se engajam nas práticas que constituem o fazer organizacional.

4.4 Sugerir maneiras de como desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares

As experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores estão presentes e influenciam o fazer organizacional no contexto de bares de diferentes maneiras (resumo no Quadro 56) e, conforme comecei a discutir na seção anterior, tais experiências e julgamentos podem ser considerados para (re)formulação de estratégias empresariais, tanto num sentido de estratégia como processo estabelecido para pensar/ definir o futuro almejado tanto como num sentido de formulação / reformulação do fazer cotidiano (que é fundamentalmente estratégico pois constrói paulatinamente resultados).

Os diferentes atores que constituem os mais diversos contextos organizacionais já formulam estratégias esteticamente. No entanto, o reconhecimento disso, em consonância com deliberada inclusão desse fato no processo de idealização do futuro empresarial, ainda não é algo amplamente perpetuado.

Quadro 56 – Resumo das experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores no contexto de bares

CLIENTES				
(Aspectos percebidos e que influenciam – positiva e/ou negativamente – as experiências vividas no contexto de bares)				
VISÃO	AUDIÇÃO	OLFATO	TATO	PALADAR
1) Ambiente do bar de maneira geral e sua decoração; 2) Apresentações artísticas e som ambiente; 3) Comidas e bebidas; 4) Proteção, segurança; 5) Organização e limpeza; 6) Pessoas; 7) Aparência dos trabalhadores; 8) Tratamento interpessoal, atendimento; 9) Custo-benefício e procedimentos para efetuar pagamentos; 10) Solidariedade; 11) Opções de atividades; 12) Lotação; 13) Assédio, prostituição.	1) Aspectos musicais (banda/música); 2) Som ambiente; 3) Atendimento; 4) Karaokê. 5) Manifestação de gratidão; 6) Elogios; 7) Referência a algo considerado agradável; 8) Referência a algo considerado desagradável; 9) Pessoas; 10) Brigas, discussões, violência, acidentes; 11) Assédio.	1) Cheiro de plantas e/ou que remetem a natureza; 2) Comidas e bebidas; 3) Odor do ambiente de maneira geral; 4) Banheiros; 5) Arredores do bar; 6) Pessoas; 7) Drogas.	1) Pessoas e cachorros presentes no ambiente; 2) Móveis e demais aspectos do ambiente/ decoração do bar; 3) Temperatura de bebidas, comidas e/ou ambiente; 4) Clima; 5) Consistência e adequação de alimentos; 6) Determinados artefatos surpreendentes, com alguns até mesmo podendo incitar boas memórias; 7) Utensílios (talheres, copos, pratos etc.); 8) Cardápios; 9) Assédio; 10) Machucado; 11) Banheiro e utensílios nesse contexto em específico.	1) Percepção de cuidado ou descuido no preparo dos alimentos e bebidas; 2) Percepção de dedicação na apresentação de comidas e bebidas; 3) Temperatura; 4) Opções novas, diferenciadas que satisfazem a necessidade de novidade e/ou superem expectativas; 5) Opções e adequação de comidas, bebidas; 6) Alimentos marcantes, preferidos e/ou que remetem a boas memórias. 7) Cortesias 8) Quantidade das porções servidas; 9) Passar mal/ ter diarreia após ingerir certos alimentos; 10) Custo-benefício; 11) Distância entre o que foi solicitado/ era esperado e o que foi, de fato, adquirido; 12) Erros no atendimento; 13) Falta de higiene;

TRABALHADORES (Como a presença e uso dos sentidos são percebidos e influenciam as operações no contexto de bares)				
VISÃO	AUDIÇÃO	OLFATO	TATO	PALADAR
1) Supervisionar/manter o espaço; 2) Perceber potencial necessidade de alteração para otimizar as operações; 3) Antecipar possíveis problemas e agir preventivamente; 4) Agir rapidamente diante de problemas. 5) Satisfação ao testemunhar: (A) momentos de união, felicidade; (B) esforço por parte dos trabalhadores e reconhecimento desse esforço por parte dos clientes; e (C) adoção da separação e organização do lixo em reciclável, orgânico e rejeito. 6) Insatisfação ao observar: (A) clientes contestando indevidamente contas cobradas; (B) situações de conflito, brigas, assédio e atentado violento ao pudor; (C) gestão inadequada e/ou descaso por parte da gerência; e (D) acidentes.	1) Escutar algo que possibilita disparar ações simples que podem afetar positivamente clientes; 2) Evitar que clientes se sintam de alguma forma lesados e/ou insatisfeitos; 3) Escutar pessoas que querem desabafar ou precisam de companhia; 4) Ouvir elogios; 5) Testemunhar momentos felizes; 6) Ouvir uma série de coisas desagradáveis que permeiam relações interpessoais no contexto de bares, tais como: insatisfação de clientes, pessoas falando mal de outras pessoas, discutindo, sendo mal-educadas, atendentes reclamando do trabalho, até mesmo casos de assédio e racismo	1) Identificação de eventuais problemas com bebidas e/ou comidas; 2) Supervisão do ambiente/equipamentos para eventuais ajustes.; 3) Sentir cheiros que os agrada ou desagrada; o que influenciou, respectivamente, positivamente e negativamente atitudes, humores durante o trabalho.	1) Melhor selecionar os alimentos a serem comprados e/ou utilizados em um dado momento; 2) Saber se o alimento e/ou bebida estão adequados para serem servidos (em especial no que concerne à temperatura de bebidas); 3) Verificação do ambiente, percepção de eventuais problemas (em especial associados à sujeira/ineficiência na limpeza e temperatura de equipamentos); 4) Sentir questões relativas à temperatura e clima (influenciando negativamente as operações); 5) Acidentes que vão colocar a questão sensorial em evidência numa perspectiva negativa (de incômodo, interferência na realização das atividades).	1) Introdução aos produtos e serviços que devem preparar e/ou oferecer aos clientes; 2) Avaliar, desenvolver e aperfeiçoar bebidas; 3) Avaliar comidas; 4) Conhecer (e possivelmente replicar) diferentes opções de comidas/bebidas que podem ser eventualmente adotadas nos locais em que trabalham. 5) Clientes satisfeitos e retornando ao bar para degustar certas opções alimentícias oferecidas.

Fonte: Elaboração própria (2022)

Assim, antes de concluir a apresentação da construção e interpretação dos dados, nesta seção, proponho uma alternativa para pensar mais amplamente sobre a relação entre estética, o fazer estratégico, a (re)formulação de estratégias e o desempenho organizacional, a saber: *Aesthetragizing*.

4.4.1 *Aesthetragizing*

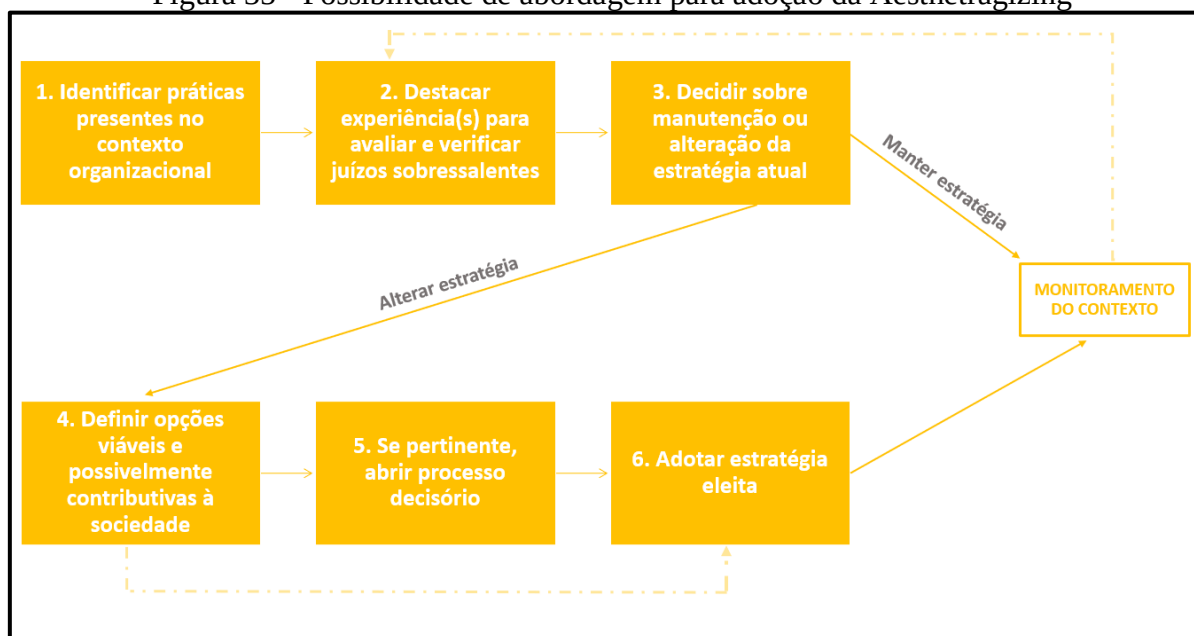
Aesthetragizing consiste no reconhecimento da presença e importância da estética para o fazer estratégico, desempenho organizacional e possivelmente bem viver societal. De maneira geral, o potencial contributivo da estética às organizações é negligenciado (IVANAJ; SHRIVASTAVA; IVANAJ, 2018). Quando, de maneira ínfima, acontece, esse reconhecimento do potencial da estética é sempre subordinado a uma perspectiva econômica. Isto é, a estética, pensada em termos de promoção de atratividade em produtos e processos, serve para favorecer vendas, aumentar rentabilidade financeira.

Nessa perspectiva de entrelaçamento entre estratégia e estética, sugiro que a presença e importância da estética deve ser sim reconhecida pela sua promoção de atratividade que favorece vendas, rentabilidade, mas também pela sua existência e proeminência na constituição dos contextos (as pessoas, por meio dos sentidos, experienciam contextos, familiarizam-se com eles, aprendem a utilizá-los e a adotar os movimentos corporais e as posturas adequadas para agir nos mesmos) e nas tomadas de decisões organizacionais, que são muitas vezes efetuadas com base em princípios estéticos (sensação, percepção). Além disso, essa perspectiva atenta para o potencial da estética de influenciar o fazer estratégico organizacional, visando resultados para além do ganho financeiro empresarial, ou seja, potencial da estética de promover vidas belas.

Assim, indo além desse modo de operar que explora aspectos estéticos tendo em vista apenas o lucro e a conquista de mercados (LIPOVETSKY; SERROY, 2015), uma vez que essa ênfase em ganhos financeiros trouxe prejuízos sociais, ecológicos e humanos (LIPOVETSKY; SERROY, 2015), o pensar da estética entrelaçado à estratégia nessa perspectiva vai além da mobilização dos gostos e das sensibilidades para o alcance de certos resultados empresariais: visa à promoção do bem viver societal.

A adoção, por parte da gestão, da perspectiva que denominei de *Aesthetragizing* pode ser performada de diferentes maneiras e na sequência exponho uma proposta de abordagem que perpassa até seis etapas (Figura 35).

Figura 35 - Possibilidade de abordagem para adoção da Aesthetragizing



Fonte: Elaboração própria.

A abordagem proposta, além de incluir essa perspectiva mais ampla sobre a presença e importância da estética, propõe-se a contemplar a (re)formulação de estratégias sob uma nova ótica do que é estratégia/estratégico, ao mesmo tempo que: (a) reconhece o futuro como não completamente conhecível nem certamente controlável; (b) inclui diferentes atores (suas experiências sensoriais e juízos estéticos) no processo de (re)formulação de estratégias; e (c) apresenta potencial para diminuir a distância entre o que é planejado e o que é executado (remanescente problema da Gestão Estratégica).

Na sequência, então, detalho as seis etapas da abordagem proposta para adoção da perspectiva *Aesthetragizing*, a saber: (1) identificar práticas presentes no contexto organizacional; (2) destacar experiência(s) para avaliar e verificar juízos sobressalentes; (3) decidir sobre manutenção ou alteração da estratégia atual; (4) definir opções viáveis e possivelmente contributivas à sociedade; (5) se pertinente, abrir processo decisório; e (6) adotar estratégia eleita.

4.4.1.1 Identificar práticas presentes no contexto organizacional

Contextos organizacionais podem ser compreendidos como constituídos por um emaranhado de práticas sociais. Como existem diferentes conceitos de Práticas (STRATI, 2007), o primeiro passo da abordagem proposta corresponde à adoção de uma noção de prática social e o levantamento daquelas práticas que constituem o contexto de interesse.

Um conceito possível é o adotado para o desenvolvimento desta pesquisa, que concebe Prática Social enquanto um conjunto de atividades que envolve os humanos (seus sentidos, percepções e ações) e não-humanos (suas presenças e influências) e possui significado em um contexto situado.

Como apontado anteriormente, essa definição de prática social – em consonância com os pressupostos filosóficos da Sociomaterialidade – considera a presença e influência de humanos e não-humanos (MOURA; BISPO, 2020). Por isso, faz-se necessário entender esses termos. Os humanos são as pessoas e os não-humanos dizem respeito a tudo que não for humano, tais como os demais animais e seres vivos (plantas, fungos, protozoários, algas, bactérias, entre outros), bem como fenômenos naturais (chuva, neve, furacão, entre outros) e materialidades em geral (terra, espaço, objetos, entre outros). Ressalto também a concepção de atividades, que, na concepção proposta, concernem (in)ações conectadas numa determinada ordem e ações são comportamentos manifestos (GAGLIARDI, 2006) por humanos e/ou não-humanos.

Além disso, destaco que as práticas podem se manifestar de maneiras diferentes, ainda que presentes em contextos similares. Basta observar a descrição da prática de atendimento no contexto de bares (descrita na seção 4.1.1). Para facilitar a identificação das práticas por não acadêmicos, sugiro pensar a identificação das práticas (e suas performatividades no contexto específico) por meio de certos questionamentos, tais como:

- Quem são os humanos presentes no contexto?
- Quem são os demais animais e seres vivos, além dos humanos, presentes no contexto?
- Que fenômenos naturais (chuva, neve, furacão, entre outros) já se manifestaram ou tem a probabilidade de se manifestarem no contexto?
- Quais materialidades (terra, espaço, objetos, entre outros) estão presentes no contexto?
- Como humanos e não-humanos (demais animais e seres vivos; fenômenos naturais; materialidades) interagem no contexto?
- Como essas interações se aproximam e se distanciam daquelas manifestadas em contextos similares?

4.4.1.2 Destacar experiência(s) para avaliar e verificar juízos sobressalentes

Ao se engajarem nas práticas dos contextos organizacionais, as pessoas, por meio dos sentidos (audição, visão, tato, olfato e paladar), experienciam tal contexto, familiarizam-se com eles, aprendem a utilizá-los e a adotar os movimentos corporais e as posturas adequadas para agir neles (STRATI, 2007; WILLEMS, 2018). Assim, muitas decisões organizacionais são feitas com base em princípios estéticos (sensação, percepção) (CATTANI *et al.*, 2020), e os atores organizacionais, em especial gestores, necessitam se conscientizar a respeito disso.

Dessa forma, o segundo passo para adoção da abordagem proposta concerne ao reconhecimento de experiências e juízos que se sobressaem (no engajamento dos atores com as práticas que constituem o contexto de interesse) para então avaliar o estado atual das estratégias idealizadas e performadas. Nem todas as experiências e juízos em destaque serão agradáveis/positivos, mas ressalto a importância de refletirmos sobre essas experiências emocionais negativas, pois elas podem possibilitar diversos aprendizados (HIBBERT *et al.*, 2022) necessários ao aperfeiçoamento organizacional.

No contexto de bares, questões relacionadas à violência receberam certo destaque por parte de trabalhadores e clientes (ver, por exemplo, seções 4.1.12, 4.1.19 e 4.2) e, refletindo sobre essas práticas indesejáveis, estratégias foram elaboradas e seguem sendo performadas, tais como a campanha “Ask for Angela” e o drink “Angel Shot” (BROADBENT, 2017; MCNAMARA, 2022), previamente mencionadas e discutidas na seção 4.3.5.

O destaque de certas experiências e juízos em diferentes contextos pode ser percebido de maneiras mais ou menos estruturadas, deliberadas. Simplesmente observando o contexto, por exemplo, gestores podem perceber muitas coisas, como, no contexto de bares, notar a prática de uso de celulares no local e a evasão dos clientes quando seus aparelhos estão perto de descarregar e/ou se encontram descarregados.

De maneira mais deliberada, o destaque de certas experiências e juízos pode ser percebido por meio de enquetes via perfis de rede sociais, monitoramento de comentários e mensagens recebidas também por meio de redes sociais e/ou até mesmo disponibilização de questionários, tais como o que adotei nesta pesquisa junto a clientes e trabalhadores de bares (APÊNDICES A e B). Essa última possibilidade, tendo em vista a característica societal atual de hiperindividualismo (LIPOVETSKY; SERROY, 2015), provavelmente precisa ser pensada de maneira lúdica e/ou com oferecimento de algum retorno aos respondentes para possivelmente ser efetiva.

4.4.1.3 Decidir sobre manutenção ou alteração da estratégia atual

Nesta abordagem, ao pensar sobre a (re)formulação de estratégias empresariais, elas devem ser compreendidas tanto num sentido de estratégia como processo estabelecido para pensar/ definir o futuro almejado tanto como num sentido de formulação / reformulação do fazer cotidiano (que é fundamentalmente estratégico pois constrói paulatinamente resultados). Assim, uma vez determinadas as experiências em destaque e juízos sobressalentes, o próximo passo da abordagem concerne a decisão sobre manutenção ou alteração das estratégias em vigor.

O papel decisório sobre possíveis alterações é comumente atribuído a gestores, mas outros atores organizacionais influenciam o fazer e podem ser consultados, já começando mais informalmente um processo de abertura da estratégia. Assim, os gestores (e demais atores considerados pertinentes no contexto) devem então refletir sobre as implicações dos juízos sobressalentes, e se no momento é necessário e possível promover mudanças.

Voltando ao contexto de bares e à questão do uso do celular e evasão de clientes com aparelhos descarregando/ descarregados, gestores nesse momento de adoção da abordagem consultariam outros atores organizacionais e avaliariam se essa situação de aparelhos descarregando/ descarregados e evasão de clientes se repete com frequência e/ou influencia fortemente a experiência dos consumidores no espaço. Além disso, gestores devem se questionar se há recursos para lidar com a questão. Se, no final dessa avaliação geral, o gestor optar por manter as coisas como estão, esse deve apenas seguir monitorando as experiências e julgamentos e futuramente contemplar novamente a possibilidade de alterações.

Caso julgue necessário e possível alterações, o gestor deve então investigar qual medida implementar, observando, por exemplo, como outros estabelecimentos similares lidam com essa questão. No caso de bares e essa situação particular dos celulares, duas opções seriam: (1) decidir pela implementação de uma estação de carregamento de aparelhos; ou (2) optar pelo oferecimento de carregadores portáteis.

Assim, caso o gestor decida que não é necessário e/ou possível promover alterações no momento, a estratégia atual é mantida e o contexto segue sendo monitorado para, eventualmente no futuro, contemplar a possibilidade de alterações. Caso opte por mudanças, o gestor deve avaliar opções viáveis, conforme mais detalhadamente discutido a seguir.

4.4.1.4 Definir opções viáveis e possivelmente contributivas à sociedade

Uma vez definida a necessidade e possibilidade de mudança, faz-se necessário definir opções viáveis de alteração. Ou seja, deve-se averiguar possibilidades e, em consonância com os recursos disponíveis, elencar opções factíveis e aceitáveis diante dos objetivos de curto, médio e longo prazo do estabelecimento. Além disso, defendo a consideração de como as novas opções de estratégia podem ser contributivas à sociedade de maneira mais ampla.

O foco exacerbado em ganhos financeiros trouxe prejuízos sociais, ecológicos e humanos (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). Nessa abordagem, não quero questionar o lucro, pois esse é necessário à sobrevivência das empresas, mas quero questionar a máxima que segue sem discussão – que é o objetivo irreflexivo de maximização do lucro.

As empresas precisam parar de aderir a um modo de operar que explora aspectos estéticos tendo em vista apenas o lucro e a conquista de mercados (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). O pensar da estética entrelaçado à estratégia deve ir além da mobilização dos gostos e das sensibilidades para o alcance de certos resultados empresariais. Deve-se promover o bem viver societal.

Ou seja, faz-se necessário performar um capitalismo menos cínico e agressivo, dando as costas aos imperativos de rentabilidade máxima. Se resgataremos o objetivo original das empresas – atender algum tipo de necessidade humana –, podemos começar a pensar como ações promovidas pelas empresas podem também promover uma vida estética (harmônica, bela, bem vivida).

A realização desse passo, por parte dos gestores, pode ser efetuada de diversas maneiras. No contexto de bares, por exemplo, pode-se buscar de alternativas para uma dada situação em destaque por meio de um monitoramento de outros estabelecimentos similares via redes sociais.

A questão do engajamento do cliente com o espaço e suas materialidades, e em dinâmicas “instagramáveis”, por exemplo, apresentou-se como algo promissor em termos de satisfação de clientes e possivelmente melhoras no desempenho organizacional. No contexto de bares, observei como isso pode ser promovido por meio de diferentes alternativas, entre elas: (1) disponibilização de opções de atividades, tais como jogos, sinuca, exposição de partidas esportivas e/ou shows; (2) incentivo a um gradual envolvimento dos consumidores nas atividades operacionais – como autoatendimento com torneiras de cerveja; (3) estruturação de ações específicas vinculadas a diferentes celebrações. Por exemplo, encorajamento para: (a) uso de fantasias durante o carnaval; e (b) adoção de diferentes materialidades (blusas, copos, colares, chapéus) na cor verde para representar a celebração dia de São Patrício.

Mas como a adoção de diferentes opções pode promover uma vida estética, tanto a nível individual quanto em termos sociais? No que concerne às alternativas previamente discutidas em relação ao contexto de bares e engajamento de clientes com o espaço e suas materialidades, elas podem auxiliar essa intenção de promoção de uma vida estética quando vinculadas, por exemplo: (1) a ações sociais de doação (seja de dinheiro, brinquedos, alimentos etc.); (2) à promoção de relações harmônicas de interação entre pessoas no próprio local e em outros contextos; e (3) ao estímulo à movimentação corporal/ exercícios físicos, que promovem interações sociais e um menor nível de sedentarismo, aspectos comumente associados a uma vida mais saudável.

4.4.1.5 Se pertinente, abrir publicamente processo decisório

Ao investigar opções viáveis e potencialmente contributivas à sociedade, o gestor pode se deparar com mais de uma alternativa interessante para implementação. Se assim ocorrer, sugiro que o processo decisório (sobre qual das opções viáveis adotar) seja aberto para incluir diferentes atores que se engajam nas múltiplas práticas que constituem o contexto organizacional.

Nos passos que envolvem a definição quanto a se uma estratégia deve ser mantida (ou não) e o levantamento de alternativas, já se pontuou a possibilidade de incluir diferentes atores no processo decisório. Mas quero destacar de maneira mais formal como a abertura do processo de definição de estratégias a serem adotadas pode ser efetuada após o levantamento de opções viáveis e potencialmente contributivas à sociedade.

A abertura na formulação de estratégias pode trazer benefícios, mas também pode demandar custos e riscos. Hautz, Seidl e Whittington (2017), por exemplo, discutem cinco dilemas centrais associados à decisão de abrir a estratégia: (1) processo; (2) comprometimento; (3) divulgação; (4) empoderamento; e (5) escalonamento. Os gestores precisam compreender e refletir sobre tais dilemas antes de optar pela abertura do processo decisório a respeito das estratégias a serem implementadas em seus estabelecimentos.

No contexto de bares, sugeri (ver seção 4.3.2) uma possibilidade que considero ainda pouco explorada para a abertura do processo decisório, que concerne à utilização de enquetes via redes sociais, em especial ao Instagram. O uso de enquetes pode atenuar, por exemplo, o dilema de divulgação e o de empoderamento. Nessa proposição do uso de enquetes, o que for divulgado ao público geral para avaliação e seleção já não será mais uma informação considerada estrategicamente sensível e também o envolvimento na tomada de decisão será

performada de modo lúdico (leve, divertido) e sem grande investimento (esforço corporal, sensível, emocional) por parte dos atores, o que pode atenuar o desafio existencial de se tornar conscientemente um estrategista (MANTERE; WHITTINGTON, 2021).

4.4.1.6 Adotar estratégia eleita

Por fim, uma vez decidida a nova estratégia a ser adotada, essa deve ser implementada. Ressalto, no entanto, que a implementação de estratégias consiste num tipo particular de “trabalho estratégico” que se manifesta por meio das interrelações entre atividades, atores e ferramentas (FRIESL; STENSAKER; COLMAN, 2021). Assim, no fazer cotidiano da estratégia, atores organizacionais irão atuar em prol do alcance de uma determinada orientação para o futuro (agindo visando resultados considerados desejáveis), ao mesmo tempo em que lidam continuamente com situações indesejáveis, obstáculos (ALIMADADI; DAVIES; TELL, 2022). Ou seja, na performatividade de implementação de estratégias, esses se mantêm abertos à improvisação, sem cultivar a ilusão de controle total sobre o resultado futuro de suas ações. Ao decorrer do tempo, o contexto deve seguir sendo continuamente monitorado, no intuito de eventualmente reconhecer novas experiências, juízos que se sobressaem (no engajamento dos atores com as práticas que constituem o contexto de interesse) e avaliar a necessidade e possibilidade de (re)formulação de estratégias.

Gostaria de finalizar enfatizando que a proposição da abordagem discutida nessa seção não intenta ser prescritiva no sentido de se declarar como o caminho único (ou melhor). Na verdade, a abordagem proposta é uma das (entre possivelmente muitas) possibilidades de como incorporar diferentes perspectivas de estratégia, estética organizacional e *open strategy* ao dia a dia das organizações e à discussão sobre práticas de gestão e estratégia empresarial.

De fato, diferentes maneiras podem ser idealizadas para incluir todos ou algum desses elementos (diferentes perspectivas de estratégia, estética organizacional e *open strategy*). Um exemplo é o discutido por Kerschbaum (2022). O autor propõe uma abordagem para, por intermédio da estética (percepções sensoriais do ser humano e seus significados), sentir o propósito de uma organização e realizá-lo por meio da estratégia organizacional.

Assim, convido pesquisadores, gestores e demais atores interessados a explorar as possibilidades de como incorporar diferentes perspectivas de estratégia, estética organizacional e *open strategy* ao dia a dia das organizações e à discussão sobre práticas de gestão e estratégia empresarial, pois piamente acredito que, para além da otimização de desempenho empresarial, enquanto sociedade, temos muito o que ganhar com isso.

Na sequência, apresento então algumas considerações finais desta pesquisa, contemplando o atendimento aos objetivos delimitados, contribuições teóricas e práticas da pesquisa e, por fim, sugestões para futuros trabalhos.

5 SAIDEIRA

Considerações finais

O modo padrão, implícito e (até o momento) inquestionável de pensar e estudar organizações e gestão, largamente ignora os sentidos e sensibilidades (BEYES *et al.*, 2022). Visando promover mudanças nesse panorama, o principal objetivo deste trabalho foi o de **compreender como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares podem auxiliar na (re)formulação de estratégias empresariais.**

A intenção era enfatizar como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de bares já influenciam no fazer organizacional e conseqüentemente fazer estratégico dos bares e discutir como isso pode periodicamente ser considerado pela gestão para promover alterações que beneficiem os diferentes atores que constituem o contexto organizacional.

No intuito de alcançar o principal objetivo, quatro objetivos específicos foram delimitados e, ao meu ver, alcançados. O primeiro deles foi o de **mapear as práticas que constituem as operações cotidianas de Bares.** Esta pesquisa foi desenvolvida por meio da interação desta pesquisadora com diferentes fontes de informações (observações, entrevistas e documentos). Neste processo, percebi e apontei (na seção 4.1) as 21 principais práticas que constituem as operações cotidianas dos bares.

Como nesta pesquisa uma prática correspondeu a um conjunto de atividades que envolve os humanos (seus sentidos, percepções e ações) e não-humanos (suas presenças e influências) e possui sentido em um contexto situado, na apresentação das práticas, apontei humanos e não-humanos envolvidos e suas (rel)ações no contexto estudado. Ressalto que nem todas as práticas existentes foram apontadas e/ou suficientemente detalhadas. Isso ocorreu, principalmente, em virtude de limitações de acesso aos contextos em que algumas das práticas são performadas (ex. cozinha dos bares).

O segundo objetivo específico foi o de **conhecer as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares.** Para explicitar o alcance deste objetivo, pautei-me especialmente no que foi expresso por clientes e trabalhadores por meio de suas respostas aos questionários online (APÊNDICES A e B). Agrupei o que julguei necessário enfatizar, primeiro por sentido (visão, audição, olfato, tato e paladar) e, em sequência, por ator (clientes, trabalhadores). Os julgamentos estéticos (positivo x negativo) foram discutidos no enquadramento por ator. Como pode ser observado na seção

4.2, os clientes e trabalhadores expressaram a percepção de uso e importância dos sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar) em diferentes situações e emocionalmente pontuaram aprovação e insatisfação ao se deparar com as mais diversas experiências. Algumas das colocações, inclusive, ressaltaram a noção que os julgamentos estéticos são definidos não apenas pelas propriedades de algo, mas também dependem das qualidades e características dos observadores (KIRILLOVA; FU; KUCUKUSTA, 2020), que aprendem socialmente a avaliar as coisas e as pessoas (LOUISGRAND; ISLAM, 2021). Por isso, diferentes indivíduos, ao avaliarem uma mesma coisa, podem chegar a julgamentos distintos (ex. apreciação ou não do karaokê).

O terceiro objetivo específico consistiu em **discutir como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares são (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais**. Assim, ao decorrer da seção 4.3, destaco algumas possibilidades de como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes/consumidores e trabalhadores atuantes nas operações de Bares foram (e como poderiam ser) considerados na (re)formulação de estratégias empresariais, tanto num sentido de estratégia como processo estabelecido para pensar/ definir o futuro almejado como num sentido de formulação / reformulação do fazer cotidiano (que é fundamentalmente estratégico pois constrói paulatinamente resultados).

O quarto, e último, objetivo específico traçado visava **sugerir maneiras de desenvolver estratégias empresariais considerando as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores atuantes nas operações de Bares**. Assim, considerando os passos seguidos para desenvolver a pesquisa e o conhecimento obtido no alcance dos três primeiros objetivos específicos, propus uma perspectiva – *Aesthetragizing* – que abarca mais amplamente esse entrelaçamento entre estratégia e estética. Na sequência, exponho uma proposta de abordagem que, além de incluir essa perspectiva mais ampla sobre a presença e importância da estética, propõe-se a contemplar a (re)formulação de estratégias sob uma nova ótica do que é estratégia/estratégico, ao mesmo tempo que: (a) reconhece o futuro como não completamente conhecível nem certamente controlável; (b) inclui diferentes atores (suas experiências sensoriais e juízos estéticos) no processo de (re)formulação de estratégias; e (c) apresenta potencial para diminuir a distância entre o que é planejado e o que é executado (remanescente problema da Gestão Estratégica).

Acredito que o desenvolvimento desta pesquisa (e a eventual divulgação dos seus resultados) **contribui(rão) com a teoria e prática** de diversas formas. Teórico-metodologicamente ressalto:

- A expansão da discussão sobre a presença e importância (ainda não amplamente reconhecida) da estética em contextos organizacionais (IVANAJ; SHRIVASTAVA; IVANAJ, 2018; STRATI, 2020);
- O detalhamento de como a estética está presente no contexto de bares e como ela importa para além de uma perspectiva de beleza/ atratividade e manipulação de clientes para perpetuar um sistema incompatível com uma vida estética digna desse nome, ou seja, uma vida harmônica, que promove o bem viver (LIPOVETSKY; SERROY, 2015);
- A proposição de uma nova abordagem para o desenvolvimento de estratégias (MANKINS, 2017), com potencial para diminuir a distância entre o que é planejado e o que é executado (HBR, 2017; WIITA; LEONARD, 2017; BRIGHTLINE, 2018), que enfatiza como “pequenas coisas” importam e podem possibilitar o desenvolvimento de grandes estratégias (VOGUS; RERUP, 2018; WHITTINGTON, 2018).
- O debate a respeito de quem quer, pode e deve participar do processo de formulação de estratégias empresariais (BURGELMAN et al., 2018; WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS, 2020) no contexto de bares, contemplando o papel fundamental que atores participantes do fazer estratégico, ainda que não tradicionalmente reconhecidos como estratégicos (ASMUß; OSHIMA, 2018; JARZABKOWSKI *et al.*, 2016a; JARZABKOWSKI; KAVAS; KRULL, 2021; WHITTINGTON, 2015), podem exercer.
- A adoção de recursos visuais no intuito de enriquecer repertórios conceituais (LANGLEY; RAVASI, 2019) na demonstração do alcance dos resultados (em especial nas seções 4.1 e 4.4) e, gradualmente, na divulgação dos resultados via publicações no perfil da pesquisa no Instagram e em evento(s) e periódico(s), promovendo a inovação metodológica para além da construção de dados (ROULEAU; BALOGUN; FLOYD, 2015).

Em relação à prática, enfatizo contribuições dessa pesquisa para a sociedade e a gestão dos bares ao desvendar experiências sensoriais e julgamentos estéticos de clientes e trabalhadores do contexto, o que provê informações e reflexões que possibilitam aperfeiçoar práticas, (re)formular estratégias, num contexto com potencial para atender necessidades humanas de lazer e conexão.

O desenvolvimento desta pesquisa sofreu algumas **limitações**, tais como: restrição de acesso a certas partes do contexto, em especial cozinhas; dificuldade em conseguir interagir com trabalhadores por um período de tempo mais prolongado; e conseguir entrevistas com os trabalhadores do bar principalmente observado.

Para finalizar, gostaria de trazer algumas **sugestões para futuros trabalhos**. O processo de desenvolvimento desta pesquisa me fez refletir bastante sobre a interação entre estética e estratégia e o quanto ignoramos questões sensíveis (BEYES *et al.*, 2022), em especial em temáticas que consideram atributos comumente associados à masculinidade (força, assertividade, objetividade e controle) como algo bom (CUNLIFFE, 2022) e recursos imprescindíveis ao sucesso, o que é o caso da estratégia empresarial. Assim, minha primeira recomendação de estudo concerne ao questionamento dessa masculinidade e explorar, em estratégia empresarial, uma definição de sucesso que ultrapasse a maximização do lucro, pois ela, em consonância com a perpetuação do capitalismo tal como ele se encontra, promove diversos prejuízos sociais, ecológicos e humanos (LIPOVETSKY; SERROY, 2015).

Beyes *et al.* (2022) pontuam que, se nos dedicarmos a conhecer melhor os sentidos, aprenderemos mais a como saber por meio deles, e isso nos possibilitará moldar organizações mais igualitárias. Por meio da estética, por exemplo, propus a possibilidade do objetivar o bem viver societal – pensado como uma vida estética digna desse nome, ou seja, harmônica, bela, bem vivida (LIPOVETSKY; SERROY, 2015).

Ainda no entrelaçamento entre estética e estratégia, sugiro que futuros estudos se dediquem a apontar como a estética é estratégica para além da promoção de atratividade que se reverte de alguma maneira em ganhos financeiros. Essa relação nem sempre é fácil de se perceber e uma maior conscientização dos atores sobre a importância estratégica da estética pode levar a mudanças nas práticas performadas pelos estrategistas. Nesta pesquisa, dediquei-me ao contexto de bares, e futuramente outros contextos podem ser explorados.

Decisões organizacionais são comumente feitas com base em princípios estéticos (CATTANI *et al.*, 2020). Quando não ignoramos os sentidos e sensibilidades – o que é raro, já que esse é o nosso modo padrão ao de pensar e estudar organizações e gestão (BEYES *et al.*, 2022) –, associamos essa realidade a algo negativo, que deve ser minimizado, evitado para alcance objetivo de resultados empresariais. Ao meu ver, estudos futuros precisam se dedicar a desconstruir essa negatividade associada à tomada de decisão pautada em princípios estéticos. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, por exemplo, observei (Bar 8) uma atendente de salão conceder a saída de um cliente do espaço sem que esse tivesse pago a conta para que o

mesmo fosse acionar a polícia (um possível caso de agressão à mulher tinha sido percebido pelo cliente no espaço).

Ou seja, priorizando a segurança de outra pessoa, a atendente autorizou a saída do cliente do espaço e, caso esse não tivesse retornado ao local, ela teria que arcar com os custos associados à conta não paga pelo cliente. A questão é que dinheiro continua sendo importante e não há nada de errado em ter objetivos, persegui-los. Mas as pessoas, animais, meio ambiente importam mais que o dinheiro. Precisamos urgentemente nos lembrar disso e agir de acordo.

Em termos mais circunscritos à pesquisa, são basicamente essas minhas considerações finais e por aqui me despeço. No entanto, para aqueles que ainda tenham disposição para um *after party*, na próxima seção, exponho algumas reflexões mais gerais sobre o processo de formação doutoral e expresso meus agradecimentos aos atores que me foram fundamentais para sobreviver a essa fase.

AFTER PARTY

Reflexões sobre a formação doutoral e agradecimentos

Alguns dizem que a diversão começa quando a balada acaba. Então, pessoal, eu nunca fui muito de curtir um “after”, mas acredito que essa ocasião demanda uma exceção. Assim, mesmo bastante cansada, antes de definitivamente me despedir desse texto, gostaria de trazer algumas reflexões sobre o processo de doutoramento e minha transformação durante esse curto/longo período.

Foram quatro anos envolvida com essa fase. Aliás, até mais que isso, se pararmos para pensar em todo o processo necessário para ingressar num doutorado. Não é uma fase muito fácil, mas pode ser muito enriquecedora. Conhecemos muitas pessoas, aprendemos e mudamos tanto. Por vezes me surpreendo conversando com amigos(as) sobre o quanto superei e amadureci durante esse período. Não só em termos de capacidade para lidar com os diversos desafios pessoais e profissionais que surgem durante as disciplinas, oficinas, orientações para desenvolvimento da tese, mas também em noção sobre o que realmente significa desenvolver conhecimento científico e a importância da educação para o desenvolvimento das pessoas, organizações.

O contexto de bares esteve presente durante minha vida acadêmica desde a graduação. E foi durante o doutorado que fui por várias vezes reclamar por não estar dando conta de tantas atribuições, bem como foi onde compareci para celebrar a finalização de diversas disciplinas, semestres e alcance de metas de modo geral. A oportunidade de desenvolver esta pesquisa que representa a finalização do doutorado nesse contexto foi extremamente especial.

O doutorado não é só a tese. Mas, obviamente, este trabalho em especial é o que persegue os(as) doutorandos(as) desde o começo dessa formação e sempre almejamos excelência. Lembro-me de inúmeras vezes desabafar com Marcelo (meu orientador) sobre minha indignação por já ter feito tanto (horas e horas de campo, leituras) e não ter nada pra mostrar (texto). É muito difícil esse tal doutorado, vida acadêmica do modo geral. Em muitos momentos, perdi a confiança de conseguir entregar algo – no tempo protocolar – que consideraria aceitável.

Raramente conseguimos entregar os textos acadêmicos exatamente como gostaríamos (quem me conhece sabe em especial das minhas tendências perfeccionistas rsrs). Mas fico contente com o que consegui entregar neste trabalho, especialmente tendo em vista as inúmeras dificuldades durante o período de execução da pesquisa (pandemia, parentes doentes/falecendo, dificuldades de acesso ao campo, estruturação dos dados, redação do texto, exaustão etc.).

Assim, diante desse contentamento, gostaria de agora agradecer alguns atores por contribuírem tão prontamente para que eu conseguisse sobreviver esse período de formação tão intenso.

We never thought this day would come. We prayed for its quick delivery, crossed days off our calendars, counted hours, minutes, and seconds, and now that it's here, I'm sorry it is because it means leaving friends who inspire me and teachers who have been my mentors - so many people who have shaped my life and my fellow students' lives impermeably and forever. (Gilmore Girls)

Primeiramente, gostaria de expor minha gratidão a Deus e àqueles que diariamente me aguentaram durante esse período, ou seja, minha família: Valfredo (pai), Lucinha (mãe), Júnior (irmão), Kathya (irmã), Paula (cunhada) e mais recentemente Dipirona (cachorro). Eles me fizeram companhia e, muitas vezes, suportaram meu péssimo humor, estresse e incapacidade de pensar sobre e discutir algo que não fosse minha tese. Eles também me trouxeram comidinhas gostosas e me forçaram a sair de casa e fazer outras coisas para abstrair. Não tenho palavras para expressar o quanto vocês foram e são fundamentais para o meu existir.

Agradeço profundamente ao meu querido orientador, Dr. Marcelo Bispo. É uma honra inenarrável tê-lo como mentor. Sua inteligência, seus *insights* e o modo leve como você nos conduz por todo processo de formação me inspiram a ser cada vez melhor.

Sou muito grata também aos demais queridos professores membros da banca examinadora (Dra. Natália Rese, Dra. Letícia Dias Fantinel, Dr. Rodrigo Assunção Rosa e Dr. Samir Adamoglu De Oliveira). Vocês não só aceitaram prontamente o convite para avaliar meu trabalho, mas também demonstraram educação e delicadeza admiráveis ao expor suas opiniões, orientações e sugestões. Sem dúvidas suas atitudes e colocações enriqueceram meu trabalho e minha formação. Muito obrigada!

A todos os meus companheiros de turma nesse doutorado (Altamar, Bruna, Dias, Eduardo, Hélio, Janayna, Luciene, Marcelle, Nathállya, Rebeca, Roberto, Wallyson e Wilker) e parceiros(as) de orientação (Bárbara Paulino, Celina Olivindo, Elton Moura, Érica Chaves, Ivan Dutra, Larissa Lira, Mairla Teles, Nívea Macêdo, Orlando Gomes, Paula Pantoja, Polyanna Torres, Rafaela Rodrigues e Thaís Lopes), gostaria de dizer o quanto me sinto sortuda por tê-los conhecido. Foi um enorme privilégio sorrir e sofrer com cada um de vocês nessa jornada.

Já aos meus demais queridos amigos (Alanna Fagundes, Ana Patrícia, Anderson Alexandre, Camila Rodrigues, Ediane Lucena, Eduardo Nóbrega, Ellyka Akemy, Emanoela Toscano, Érika Karla, Felipe Cordeiro, Felipe Tomé, Fernanda Arantes, Fernanda Neri,

Gisleine Ribeiro, Hérica Andrade, Inara Melo, Juliana Behar, Júlio Cesar, Kaio Nunes, Lays Raianne, Liane Freitas, Lígia Jost, Louise Kelly, Luciano Aciolli, Luciano Carlos, Ludimila Araújo, Maria Silene, Marianna Cavalcante, Marianne Diniz, Marina Duarte, Mayara Rafaella, Pérola Dy Carly, Ranielson Dantas, Rayanne Araújo, Rayssa Maria, Rebecca Veloso, Sandro Domingos e Tomaz Montenegro), expressei toda minha gratidão por vocês continuamente fazerem dos meus problemas os seus problemas. Vocês nem sempre entendem mais os meus sumiços, mas obstinadamente acreditam no meu sucesso e pacientemente escutam meus lamentos. Eu sou mais feliz por tê-los em minha vida.

Aproveitei esse momento também para agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram com o desenvolvimento deste estudo, seja respondendo questionários, participando de entrevistas e/ou me acompanhando nas observações. Em especial, gostaria de deixar registrado meu carinho e agradecimento profundo a alguns que, de maneira mais engajada, dispuseram de uma grande quantidade de tempo para me ajudar na imersão em campo, a saber: Caio Gadelha, Walison Stroonda, Mayara Rafaella e Pérola Dy Carly.

E, levando em consideração que, na maior parte do tempo, concordo com Amy (personagem da neurocientista Mayim Bialik na série de TV “The Big Bang Theory”), que ser uma cientista é o melhor trabalho do mundo (apesar de também ser um dos mais difíceis, em especial, atualmente e no Brasil), tenho que, por fim, agradecer-me (e muito) por não ter desistido (mesmo diversas vezes querendo).

I would just like to take this moment to say to all the young girls out there who dream about science as a profession: go for it. It is the greatest job in the world. And if anybody tells you that you can't, don't listen. (The Big Bang Theory)

REFERÊNCIAS

- ABRAJET. **5 perguntas para o presidente da Abrasel**. 12 abr. 2021. Disponível em: <https://abrajetnacional.com.br/5-perguntas-para-o-presidente-da-abrasel/> Acesso em: 13 jun. 2021.
- ABRASEL. **Reinvenção do conviver e empreender; o que os bares e restaurantes preparam para 2021**. 04 jan. 2021. Disponível em: <https://abrasel.com.br/revista/gestao-do-setor/reinvencao-do-conviver-e-empreender/> Acesso em: 12 jun. 2021.
- AGGERHOLM, H. K.; ASMUß, B. A practice perspective on strategic communication: the discursive legitimization of managerial decisions. **Journal of Communication Management**, v. 20, n. 3, p.195-214, 2016.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and Enviroments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- ALEXANDERSSON, A.; KALONAITYTE, V. Playing to Dissent: The Aesthetics and Politics of Playful Office Design. **Organization Studies**, v. 39, n. 2-3, 2018.
- ALIMADADI, S.; DAVIES, A.; TELL, F. A palace fit for the future: desirability in temporal work. **Strategic Organization**, v. 20, n. 1, p. 20-50, 2022.
- ALMEIDA, F. M; VALADARES, J. L.; SEDIYAMA, G. A. S. A Contribuição do Empreendedorismo para o Crescimento Econômico dos Estados Brasileiros. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 466-494, 2017.
- ANCELIN-BOURGUIGNON, A.; DORSETT, C.; AZAMBUJA, R. Lost in translation? Transferring creativity insights from arts into management. **Organization**, v. 27, n. 5, 2020.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p.449-461, 1991.
- ASMUß, B.; OSHIMA, S. Strategy making as a communicative practice: the multimodal accomplishment of strategy roles. **Management**, v. 21, n. 2, p. 884-912, 2018.
- BAUMAN, Z. **Liquid modernity**. New York: Polity Press, 2000.
- BECK, U. **Risk society: towards a new modernity**. London: SAGE Publications, 1992.
- BEYES, T. *et al.* Who's afraid of the senses? Organization, management and the return of the sensorium. **Management Learning**, v. 53, n. 4, p. 625-639, 2022.
- BISPO, M. Book review. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 15, n. 4, p. 561-565, 2020.
- BISPO, M.; GHERARDI, S. Flesh-and-blood data through embodied practice-based research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 371-383, 2019.

BOURGOIN, A.; MARCHESSAUX, F.; BENCHERKI, N. We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. **Business Horizons**, v. 61, n. 4, p. 587-597, 2018.

BRIGHTLINE. **Harvard Business Review**: the gap between strategy and execution. 28 mar. 2018. Disponível em: <https://www.brightline.org/resources/hbr-the-gap-between-strategy-and-execution/> Acesso em: 12 jun. 2021.

BROADBENT, E. **Bar has a secret drink order for women who are in trouble**. Scary Mommy. 9 jan. 2017. Disponível em: <https://www.scarymommy.com/bar-uses-code-word-to-help-women-in-trouble-angel-shot> Acesso em: 26 de outubro de 2022.

BROMILEY, P.; RAU, D. Missing the point of the practice-based view. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, 2016.

BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. Preface. In: BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (Ed.) **The Sage handbook of organizational research methods**. London: Sage, 2009, p. XXII-XXXIII.

BURGELMAN, R. A. *et al.* Strategy processes and practices: dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

BUTLER, N. Fantasies of strategy: Žižek, discourse and enjoyment. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 53, p. 79-88, 2018.

CABANTOUS, L.; GOND, J.; WRIGHT, A. The performativity of strategy: taking stock and moving ahead. **Long Range Planning**, v. 51, n. 3, p. 407-416, 2018.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CATTANI, G. *et al.* The Aesthetic Turn in Strategy: creating value with style. In: CATTANI, G. *et al.* (Ed.) **Aesthetics and Style in Strategy - Advances in Strategic Management**, v. 42. Bingley: Emerald Group Publishing, 2020, p. 1-15.

CERVI, L. Tik Tok and generation Z. **Theatre, Dance and Performance Training**, v. 12, n. 2, p. 198-204, 2021.

CLOUTIER, C.; RAVASI, D. Using tables to enhance trustworthiness in qualitative research. **Strategic Organization**, v. 19, n. 1, p. 113-133, 2021.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Corporeity in Evidence: contributions of aesthetic knowledge to organizational learning. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 60-72, 2019.

COMBS, L. **COVID-19 implications on the hospitality industry**. 2020. Disponível em: <https://www.hlb.global/covid-19-implications-on-the-hospitality-industry/>. Acesso em: 02 jul. 2021.

CUNLIFFE, A. L. Must I Grow a Pair of Balls to Theorize about Theory in Organization and Management Studies? **Organization Theory**, v. 3, n. 1, p.1-28, 2022.

DE GROOT, S. A. **In search of beauty**: developing beautiful organizations. Eindhoven: Printservice Technische Universiteit Eindhoven, 2014.

DE MOLLI, F. An aesthetic account of space: a report on recent developments in organizational research. **Studi Organizzativi**, v. 1, p. 38-63, 2019.

DE MOLLI, F. Participatory interpretation: a way to overcome analytical challenges in organizational aesthetic research. **Culture and Organization**, v. 27, n. 3, p.11-14, 2020.

DE MOLLI, F.; MENGIS, J.; VAN MARREWIJK, A. The Aestheticization of Hybrid Space: the atmosphere of the locarno film festival. **Organization Studies**, v. 41, n. 11, p. 1-22, 2019.

DRUCKER, P. F. **Managing for the future**. London: Routledge, 1993.

DU, J. *et al.* To be or not to be: negotiating leisure constraints with technology and data analytics amid the COVID-19 pandemic. **Leisure Studies**, 2020. No prelo. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2020.1862284>. Acesso em: 02 jul. 2021.

DUNBAR, R.I.M. *et al.* Functional Benefits of (Modest) Alcohol Consumption. **Adaptive Human Behavior and Physiology**, v. 3, n. 2, p. 118–133, 2017.

ESPINOSA PROA, S. El arte y la desapropiación del mundo. **Cartaphilus - Revista de investigación y crítica estética**, v. 18, n.1, p. 122-133, 2020.

EXAME. **O nó das PMEs: um milhão de pequenas empresas pode fechar na pandemia**. 12 fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/o-no-das-pmes/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

FANDOS-ROIG, J. C. *et al.* Does CSR Help to Retain Customers in a Service Company? **Sustainability**, v. 13, n. 1, p. 1-21, 2021.

FGV; SEBRAE. **Estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia**. Brasília/DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2020.

FRIESL, M.; STENSAKER, I.; COLMAN, H. L. Strategy implementation: taking stock and moving forward. **Long Range Planning**, v. 54, n. 4, p. 102064, 2021.

GAGLIARDI, P. Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. In: CLEGG, S. R. *et al.* (Eds). **The Sage Handbook of Organizations Studies**. London: Sage, 2006.

GAIM, M.; CLEGG, S.; CUNHA, M. P. Managing Impressions Rather Than Emissions: Volkswagen and the false mastery of paradox. **Organization Studies**, v. 42, n. 6, p. 949–970, 2021.

GHERARDI, S. **How to Conduct a Practice-Based Research**: problems and methods. 2. ed. Edward Elgar: Cheltenham, 2019.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GRIX, J. Introducing students to the generic terminology of social research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

HAMMELL, K. R. W. Belonging, occupation, and human well-being: an exploration. **Canadian Journal of Occupational Therapy**, v. 81, n. 1, p. 39-50, 2014.

HANSEN, H.; TRANK, C. Q. This Is Going to Hurt: compassionate research methods. **Organizational Research Methods**, v. 19, n. 3, p. 352-375, 2016.

HANSEN, H.; ROPO, A.; SAUR, E. Aesthetic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 6, p. 544-560, 2007.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Organizing risk: discourse, power, and 'riskification'. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 1, p. 80-108, 2016.

HARRIS, D. A.; PHILLIPS, R. The South in Your Mouth? Gourmet Biscuit Restaurants, Authenticity, and the Construction of a New Southern Identity. In: **Food instagram**: identity, influence, and negotiation. Urbana: University of Illinois Press, 2022, p.81-93.

HAUTZ, J., SEIDL, D., & WHITTINGTON, R. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

HBR. The Gap Between Strategy and Execution: aligning the big picture with the day-to-day. **Harvard Business Review** (HBR), 2017. Disponível em: <https://hbr.org/insight-center/the-gap-between-strategy-and-execution> Acesso em: 12 jun. 2021.

HERACLEOUS, L. Interpretive Approaches to Organizational Discourse¹. In: HERACLEOUS, L. **Discourse, interpretation, organization**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, p. 28-54, 2006.

HERNES, T.; FEDDERSEN, J.; SCHULTZ, M. Material Temporality: how materiality 'does' time in food organizing. **Organization Studies**, v. 42, n. 2, p. 351-371, 2021.

HEYANG, T.; MARTIN, R. Teaching through TikTok: a duoethnographic exploration of pedagogical approaches using TikTok in higher dance education in China and Norway during a global pandemic. **Research in Dance Education**, 2022. No prelo. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14647893.2022.2114446>. Acesso em: 24 nov. 2022.

HIBBERT, P. *et al.* After the Pain: reflexive practice, emotion work and learning. **Organization Studies**, v. 43, n. 5, p. 797–817, 2022.

HORST, S. O.; JARVENTIE-THESLEFF, R. Finding an emergent way through transformational change: a narrative approach to strategy. **Journal of Media Business Studies**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 2016.

HORST, S.; JÄRVENTIE-THESLEFF, R.; BAUMANN, S. The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence. **Journal of Media Business Studies**, v. 16, n. 3, 2019.

HYSMITH, K. My Life and Labor as an Instagram Influencer Turned Instagram Scholar. In: **Food instagram: identity, influence, and negotiation**. Urbana: University of Illinois Press, 2022, p. 191-204.

ISI. **Web of Science Todas as bases de dados Ajuda**. Disponível em: https://images.webofknowledge.com/WOKRS516B3/help/pt_BR/WOK/hp_database.html. Acesso em: 26 mai. 2021.

IVANAJ, V.; SHRIVASTAVA, P.; IVANAJ, S. The value of beauty for organizations. **Journal of Cleaner Production**, v. 189, p. 864-877, 2018.

JARZABKOWSKI, P. *et al.* If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view: Rejoinder to Bromiley and Rau in Strategic Organization. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 270–274, 2016a.

JARZABKOWSKI, P. *et al.* On the risk of studying practices in isolation: linking what, who and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016b.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; KAVAS, M.; KRULL, E. It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating Strategy-as-Practice by Rethinking Consequentiality. **Organization Theory**, 2021. No prelo. Disponível em: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/26051/>. Acesso em: 12 jun. 2021.

JOHNSON, G. *et al.* **Strategy as practice: research directions and resources**. London: Cambridge, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editor's introduction. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON, M. The stone that was cast out shall become the cornerstone: the bodily aesthetics of human meaning. **Journal of Visual Art Practice**, v. 6, n. 2, p. 89-103, 2007.

KERSCHBAUM, C. A beautiful strategy – bridging the gap between the (aesthetic) perception and (strategic) realization of the organizations purpose. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**. 2022. No prelo. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJKMS-09-2021-0210/full/html> Acesso em: 24 nov. 2022.

KETCHUM, A. The Surprisingly Long History of Feminist Eateries on Instagram. In: CONTOIS, E. J. H *et al.* (Org.). **Food instagram: identity, influence, and negotiation**. Urbana: University of Illinois Press, 2022, p. 260-273.

KIRILLOVA, K; FU, X.; KUCUKUSTA, D. Workplace design and well-being: aesthetic perceptions of hotel employees. **Service Industries Journal**, v. 40, n. 1-2, p. 27-49, 2020.

KISH, Z.; CONTOIS, E. J. H. From Seed to Feed: how food instagram changed what and why we eat. In: CONTOIS, E. J. H *et al.* (Org.). **Food instagram: identity, influence, and negotiation**. Urbana: University of Illinois Press, 2022, p.1-32.

KLEIN, S. **Policial militar é baleado no bairro Cidade Baixa, em Porto Alegre**. 08 nov. 2021. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/seguranca/noticia/2021/11/policial-militar-e-baleado-em-frente-a-bar-no-bairro-cidade-baixa-em-porto-alegre-ckvrda9ao004l017f422jiue6.html>. Acesso em: 24 nov. 2022.

KNIGHT, E.; DAYMOND, J.; PAROUTIS, S. Design-Led Strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management. **California Management Review**, v. 62, n. 2, p. 1-23, 2020.

KNIGHT, E.; PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L. The power of PowerPoint: a visual perspective on meaning making in strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 894-921, 2018.

KORNBERGER, M. Disciplining the future: on studying the politics of strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 104-107, 2013.

KORSGAARD, S. *et al.* COVID-19 and the importance of space in entrepreneurship research and policy. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 38, n. 8, p. 697-710, 2020.

KOUAME, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559-581, 2018.

KOUAMÉ, S.; LIU, F. Capturing emotions in qualitative strategic organization research. **Strategic Organization**, v. 19, n. 1, p. 97-112, 2021.

KRAMERS. **The Social Value of a Community Bar**. 04 ago. 2019. Disponível em: <http://kramersbarandgrill.ca/the-social-value-of-a-community-bar/>. Acesso em: 26 jun. 2021.

KROHN, M. Strategizing with organizational videoblogs: sensegiving, self-branding or spectacle? **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 14, n. 4, p. 465-480, 2019.

- KUCKERTZ, A. Standing up against crisis-induced entrepreneurial uncertainty: fewer teams, more habitual entrepreneurs. **International Small Business Journal - Researching Entrepreneurship**, v. 39, n. 3, p. 191-201, 2021.
- KÜPERS, W. A phenomenology of embodied senses: the “making” of sense in organisational culture. **International Journal of Work Organisation and Emotion**, v. 5, n. 4, p. 325-341, 2013.
- KWAYU, S.; LAL, B.; ABUBAKRE, M. Enhancing Organisational Competitiveness Via Social Media: a Strategy as Practice Perspective. **Information Systems Frontiers**, v. 20, p.439–456, 2018.
- LACERDA, R.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- LANGLEY, A., *et al.* Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.
- LANGLEY, A.; RAVASI, D. Visual Artifacts as Tools for Analysis and Theorizing. In: ZILBER, T. B. *et al.* (Org.). **The Production of Managerial Knowledge and Organizational Theory: new approaches to writing, producing and consuming theory**. Bingley: Emerald Group Publishing, 2019, p. 173-199.
- LEUNG, Y. B.; LIN, Y. J. Camera Eats First: the role of influencers in hong kong’s foodie instagram culture. In: CONTOIS, E. J. H *et al.* (Org.). **Food instagram: identity, influence, and negotiation**. Urbana: University of Illinois Press, 2022, p.132-147.
- LINSTEAD, S. A. Feeling the Reel of the Real: framing the play of critically affective organizational research between art and the everyday. **Organization Studies**, v. 39, n. 2-3, p. 319–344, 2017.
- LIPOVETSKY, G. **A sociedade da sedução: democracia e narcisismo na hipermodernidade**. 1. ed. Barueri: Manole, 2020, 416p.
- LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. 1. ed. São Paulo: Companhia das letras, 2015, 467p.
- LOGAN, E. **Shay Mitchell Dyed Her Hair Red... Because an Instagram Poll Told Her To. Glamour**. 21 set. 2022. Disponível em: <https://www.glamour.com/story/shay-mitchell-dyed-her-hair-red-instagram-poll> Acesso em: 24 nov. 2022.
- LOUISGRAND, N; ISLAM, G. Tasting the Difference: a relational-epistemic approach to aesthetic collaboration in haute cuisine. **Organization Studies**, v. 42, n. 2, p. 269-300, 2021.
- LUNDGREN, M.; BLOM, M. Textual objects and strategizing: the influence of documents as active objects on strategic recursiveness. **Journal of Change Management**, v. 16, n. 3, p. 223-244, 2016.

MACKAY, B.; CHIA, R.; NAIR, A. K. Strategy-in-Practices: a process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. **Human Relations**, v. 74, n. 9, p. 1337-1369, 2021.

MANKINS, M. 5 Ways the Best Companies Close the Strategy-Execution Gap. **Harvard Business Review** (HBR). 20 nov. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/11/5-ways-the-best-companies-close-the-strategy-execution-gap>. Acesso em: 12 jun. 2021.

MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: the roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. **Strategic Organization**, v. 19, n. 4, p. 553-578, 2021.

MCNAMARA, A. **The Angel Shot Helps Guests Exit Unsafe Situations**. Toast. 25 jul. 2022. Disponível em: <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/angel-shot#:~:text=The%20Angel%20Shot%20is%20a,feel%20uncomfortable%20and%20need%20assistance>. Acesso em: 26 out. 2022.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

MOURA, E. O.; BISPO, M. S. Sociomateriality: theories, methodology, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 37, n. 3, p. 350-365, 2020.

NEELEY, T. B.; LEONARDI, P. M. Enacting knowledge strategy through social media: Passable trust and the paradox of nonwork interactions. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 922-946, 2018.

NETZ, J.; SVENSSON, M.; BRUNDIN, E. Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. **Long Range Planning**, v. 53, n. 5, p. 1-21, 2020.

NEYLAND, D.; WHITTLE, A. Garfinkel on strategy: using ethnomethodology to make sense of "rubbish strategy". **Critical Perspectives on Accounting**, v. 53, p. 31-42, 2018.

NICOLAI, A.; SEIDL, D. That's relevant! Different forms of practical relevance in management science. **Organization Studies**, v. 31, n. 9-10, p. 1257-1285, 2010.

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, & Organization**: an introduction. Oxford: Oxford University Press, 2013.

PALLI, P. Ascribing materiality and agency to strategy in interaction: A language-based approach to the material agency of strategy. **Long Range Planning**, v. 51, n. 3, p. 436-450, 2018.

PEGN. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país**. 09 abr. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html> Acesso em: 26 jun. 2021.

PETROU, P.; BAKKER, A. B. Crafting one's leisure time in response to high job strain. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 507–529, 2016.

PORTAL CORREIO. **Pequenos negócios representam 38% do PIB da PB, diz pesquisa**. 09 abr. 2020. Disponível em: <https://portalcorreio.com.br/pesquisa-pequenos-negocios-38-pib-pb/> Acesso em: 02 jul. 2021.

PREGMARK, J. E.; BERGGREN, R. Strategy workshops with wider participation: trust as enabler. **Management Decision**, v. 59, n. 3, p. 586-603, 2021.

RATIU, D. E. The Aesthetic Account of Everyday Life in Organizations: a report on recent developments in organizational research. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 3, p. 178-191, 2017.

RECKWITZ, A. How the senses organise the social. In: JONAS, M.; LITTIG, B. (Eds.). **Praxiological political analysis**. London: Routledge, p.56-66, 2017.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J.; FLOYD, S. W. Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L., SEIDL, D.; VAARA, E. (org.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. Ed. Cambridge: Cambridge University Press, p. 598-615, 2015.

SANTAMARIA, S. G. Posing with “the People”: the far right and food populism on Instagram. In: CONTOIS, E. J. H *et al.* (Org.). **Food instagram: identity, influence, and negotiation**. Urbana: University of Illinois Press, 2022, p.221-240.

SCHNEIDER, A.; BULLINGER, B.; BRANDL, J. Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. **Organization Studies**, v. 42, n. 8, p. 1291-1317, 2021.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: ideas, interests and identities**. 4.ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

SHORTT, H. L.; WARREN, S. K. Grounded Visual Pattern Analysis: photographs in organizational field studies. **Organizational Research Methods**, v. 22, n. 2, p. 539-563, 2019.

SORSA, V. *et al.* Little less conversation, little more action: musical intervention as aesthetic material communication. **Journal of Business Research**, v.85, p.365-374, 2018.

SPEE, P.; JARZABKOWSKI, P. Agreeing on What? Creating Joint Accounts of Strategic Change. **Organization Science**, v. 28, n. 1, p. 152-176, 2017.

SPRAGGON, M.; BODOLICA, V. A practice-based framework for understanding (informal) play as practice phenomena in organizations. **Journal of Management & Organization**, v. 24, n. 6, p. 846-869, 2018.

STIEGER, D. *et al.* Democratizing strategy: how crowdsourcing can be used for strategy dialogues. **California Management Review**, v. 54, n. 4, p. 44–68, 2012.

STIGLIANI, I.; RAVASI, D. The Shaping of Form: exploring designers' use of aesthetic knowledge. **Organization Studies**, v. 39, n. 5-6, p. 747-784, 2018.

STRATI, A. Aesthetic Understanding of Organizational Life. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 568-581, 1992.

STRATI, A. **Organização e Estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV (Fundação Getúlio Vargas), 2006.

STRATI, A. Reflections on Style and Strategy: an interview with Antonio Strati. In: CATTANI, G. *et al.* (Ed.) **Aesthetics and Style in Strategy**: Advances in Strategic Management. v. 42. Bingley: Emerald Group Publishing, 2020, p. 271-274.

STRATI, A. Sensible Knowledge and Practice-based Learning. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

STRATI, A. The riddle and the chair: aesthetics, art and design in organizational life. **Studi di Estetica**, n. 3, p. 77-100, 2019.

TERRA. Santos faz ação com patrocinadora para doar comida a cada gol da equipe. 8 abr. 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/santos/santos-faz-acao-com-patrocinadora-para-doar-comida-a-cada-gol-da-equipe,9a54930a37d73ef0c1fe8dbac99243aa0sfcglol.html>. Acesso em: 24 nov. 2022.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as Practice: Taking Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n.1, p. 285–336, 2012.

VAN DEN ENDE, L., VAN MARREWIJK, A. The point of no return: ritual performance and strategy making in project organizations. **Long Range Planning**, v. 51, n. 3, p. 451-462, 2018.

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; BRAUM, L. M. S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 16, n. 1, p. 8-21, 2017.

VOGUS, T. J.; RERUP, C. Sweating the "small stuff": high-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. **Strategic Organization**, v. 16, n. 2, p. 227-238, 2018.

VON SCHEVE, C.; SLABY, J. Emotion, emotion concept. In: SLABY, J.; VON SCHEVE, C. (Eds.). **Affective societies**: key concepts. New York: Routledge, p. 42-51, 2019.

WACQUANT, L. For a Sociology of Flesh and Blood. **Qualitative Sociology**, v. 38, n. 1, p. 1-11, 2015.

WAGNER, P. **A sociology of modernity**: liberty and discipline. London: Routledge, 1994.

WEI, Z. L.; ZHANG, L. Q. How to perform strategic change? A strategy as practice perspective. **Chinese Management Studies**, v. 14, n. 3, p. 811-832, 2020.

WENZEL, M. *et al.* Future and Organization Studies: on the rediscovery of a problematic temporal category in organizations. **Organization Studies**, v. 41, n. 10, p. 1-15, 2020.

WHITTINGTON R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening Strategy: evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

WHITTINGTON, R. *et al.* Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L., SEIDL, D.; VAARA, E. (Org.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. 2. Ed. Cambridge: Cambridge University Press, p. 145-164, 2015.

WHITTINGTON, R. Greatness Takes Practice: on practice theory's relevance to "great strategy". **Strategy Science**, v. 3, n. 1, p. 343-351, 2018.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice: process and institution: turning towards activity. In: LANGLEY, A., TSOUKAS, H. (Eds.). **The Sage handbook of process organization studies**. London: Sage, p. 387-401, 2017.

WHITTINGTON, R.; YAKIS-DOUGLAS, B. The Grand Challenge of Corporate Control: Opening strategy to the normative pressures of networked professionals. **Organization Theory**, v. 1, p. 1-19, 2020.

WHITTLE, A. *et al.* The art of stage-craft: a dramaturgical perspective on strategic change. **Strategic Organization**, v. 19, n. 4, p. 636-666, 2021.

WHO. Coronavirus. **World Health Organization** (WHO). Disponível em: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1. Acesso em: 20 de mai. 2021.

WIITA, N.; LEONARD, O. How the Most Successful Teams Bridge the Strategy-Execution Gap. **Harvard Business Review** (HBR), 23 nov. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/11/how-the-most-successful-teams-bridge-the-strategy-execution-gap>. Acesso em: 12 jun. 2021.

WILLEMS, T. Seeing and sensing the railways: a phenomenological view on practice-based learning. **Management Learning**, v. 49, n. 1, p. 23-39, 2018.

WILLERDING, I. A. V. *et al.* A. Strategic management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 9, n. 2, p. 139-166, 2016.

WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic Planning Research: toward a theory-driven agenda. **Journal of Management**, v. 3, n. 6, 2017.

YAKIS-DOUGLAS, B., *et al.* Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organizational transition. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 411-422, 2017.

ZANIN, F.; LUSIANI, M.; BAGNOLI, C. The swinging role of visualization in strategic planning. **Journal of Management & Governance**, v. 24, p. 1019–1054, 2020.

APÊNDICE A – Questionário Clientes (Google Forms)



Seja bem-vindo(a) a esta Mesa (virtual) de Bar!

Olá!

Você já foi a um Bar? Viveu algum(ns) momento(s) que considera significativo(s) [feliz, triste, engraçado, assustador] em um Bar?

Se sim, sinta-se convidado(a) a refletir sobre tais experiências...

A sua reflexão e o preenchimento deste questionário (caso decida contribuir) vai ajudar no desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica sobre gestão.

Então... que tal se distrair um pouco e ajudar uma doutoranda a entender um pouco melhor seu campo de pesquisa?

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a),

Você está sendo convidado a responder um questionário que visa fornecer dados ao desenvolvimento de uma pesquisa que atualmente está intitulada como "DE BAR EM BAR SEM PERDER OS SENTIDOS: (RE)FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL".

O objetivo da pesquisa é compreender como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de diferentes atores podem auxiliar na (re)formulação de estratégias empresariais.

A abordagem da estética organizacional enfatiza as negociações coletivas e constantes que ocorrem no ambiente social. Essas negociações são a base para a atuação do conhecimento sensível, conhecimento esse que é adquirido na experiência social por meio dos sentidos.

Para o sucesso desta pesquisa, a sua participação é muito importante. E, caso concorde, sua contribuição ocorrerá por meio do preenchimento deste questionário.

O questionário (após o aceite de participação) possui 6 seções.

- 1 - Perfil do(a) respondente
- 2 - O(A) respondente e o Bar
- 3 - Práticas do(a) Respondente
- 4 - Estória do(a) Respondente
- 5 - Sentidos do(a) Respondente
- 6 - Para finalizar...

Esclareço que a sua participação é totalmente voluntária, podendo o(a) senhor(a) solicitar a recusa ou desistência de sua participação a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo.

Esclareço ainda que o(a) senhor(a) não pagará ou será remunerado(a) pela participação.

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá me contatar pelo e-mail kathyana.vanessa@academico.ufpb.br

Saudações Acadêmicas,

Kathyana Vanessa Diniz Santos (Responsável pela pesquisa, Doutoranda em Administração - UFPB)

kathynavanessa@gmail.com [Alternar conta](#) 

*Obrigatório

E-mail *

Seu e-mail

Declaro que fui devidamente esclarecido(a) e ... *

☐ Concordo em Participar da Pesquisa

☐ Não Concordo em Participar da Pesquisa

Próxima  Página 1 de 7 [Limpar formulário](#)

Perfil do(a) respondente

Qual a sua idade? *

Sua resposta

Sexo? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Escolaridade? *

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Especialização Incompleta
- ☐ Especialização Completa
- ☐ Mestrado Incompleto
- ☐ Mestrado Completo
- ☐ Doutorado Incompleto
- ☐ Doutorado Completo

Em qual cidade/estado você nasceu? (Ex. Bauru-SP) *

Sua resposta

Em qual cidade/estado você reside atualmente? (Ex. João Pessoa-PB). *

Sua resposta

[Voltar](#) [Próxima](#)  Página 2 de 7 [Limpar formulário](#)

O(A) respondente e o Bar

ATENÇÃO: Quando a palavra BAR for mencionada, ela se refere a estabelecimentos com vida noturna especializados em servir bebidas (com ou sem entretenimento; com ou sem oferta de alimentos, petiscos, etc). *

☐ Ciente

Quando alguém menciona o bar (contexto de bares), isso normalmente te remete a algo positivo ou negativo? *

Sua resposta

Por que você acha que faz essa associação (positiva ou negativa) ao Bar? *

Sua resposta

Com que frequência você costuma ir a um bar? (ou pelo menos costumava ir antes das restrições impostas pela pandemia do covid-19) *

- ☐ NÃO costumo frequentar bares
- ☐ Pelo menos 1 vez por ano
- ☐ Pelo menos 1 vez por semestre
- ☐ Pelo menos 1 vez por trimestre
- ☐ Pelo menos 1 vez por mês
- ☐ Pelo menos 1 vez por semana
- ☐ Mais de 1 vez por semana

Quando foi a última vez que você foi a um bar? *

Sua resposta _____

Quanto tempo (em média) você costuma(va) permanecer no bar durante uma ida? *

- ☐ Menos de 1 hora
- ☐ Entre 1 a 2 horas
- ☐ Entre 2 a 3 horas
- ☐ Entre 3 a 4 horas
- ☐ Mais de 4 horas

Você tem um bar favorito? Qual? Onde ele se localiza (cidade/estado)? Por que esse é seu bar favorito? *

Sua resposta

Voltar

Próxima

Página 3 de 7 Limpar formulário

Práticas do(a) Respondente

Quando você vai a um bar, o que costuma fazer por lá? Pode ser coisas que você gosta e que não gosta, desde que, de fato, sejam coisas que você faça no ambiente de bar [Detalhe o máximo que puder] *

Sua resposta

O que você leva em consideração para escolher qual bar frequentar? *

Sua resposta

Marque as opções que te fazem (ou poderiam fazer) permanecer mais tempo num bar. *

- ☐ Promoções (preços mais baixos por determinado tempo, Happy hour...)
- ☐ Entretenimento de consumo passivo (banda, voz e violão, transmissão de esportes em telão/tv...)
- ☐ Entretenimento de consumo ativo (Karaokê, sinuca, dardos, jogos de tabuleiro...)
- ☐ WiFi grátis
- ☐ Companhia [amigos, parceiro(a)...]
- ☐ Espaço legal (decoração)
- ☐ Bom atendimento
- ☐ Não há algo que me influencie a (ou tenha potencial para) passar mais tempo num bar
- ☐ Outro: _____

A pandemia do covid-19 alterou de alguma maneira o que você considera para escolher qual bar frequentar? Como? *

Sua resposta

Voltar

Próxima

Página 4 de 7 Limpar formulário

Estória do(a) Respondente

Caro(a) respondente, peço gentilmente que reflita e me conte alguma estória ou momento significativo [feliz, engraçado, triste, assustador, etc] vivenciado por você num bar... [Detalhe o máximo possível, tente explicar porque esse foi um momento significativo pra você] *

Sua resposta

Voltar

Próxima

Página 5 de 7 Limpar formulário

Sentidos do(a) Respondente

Agora, caro(a) respondente, peço que você ainda pensando sobre as situações que já experienciou em bares, enfoque nos seus sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar) e, se possível, me forneça alguns exemplos...

VISÃO

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você viu e o porque disso ter sido positivo para você] *

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você VIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você viu e o porque disso ter sido negativo para você] *

Sua resposta

AUDIÇÃO

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você ouviu e o porque disso ter sido positivo para você] *

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você OUVIU algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você ouviu e o porque disso ter sido negativo para você] *

Sua resposta

OLFATO

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o cheiro que você sentiu e o porque disso ter sido positivo para você] *

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o cheiro que você sentiu e o porque disso ter sido negativo para você] *

Sua resposta

TATO

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você sentiu por meio do tato e o porque disso ter sido positivo para você] *

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você TOCOU (SENTIU POR MEIO DO TATO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você sentiu por meio do tato e o porque disso ter sido negativo para você] *

Sua resposta

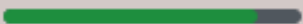
PALADAR

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você comeu/bebeu e o porque disso ter sido positivo para você] *

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em um bar em que você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE sua experiência naquele ambiente. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você comeu/bebeu e o porque disso ter sido negativo para você] *

Sua resposta

Voltar Próxima  Página 6 de 7 Limpar formulário

Para finalizar...

Você possui mais de uma estória ou momento significativos [feliz, engraçado, triste, assustador, etc] que foi vivenciado por você num bar? *

☐ Sim

☐ Não

Você estaria disposto(a) a conversar sobre essas estórias, momentos (participando de uma entrevista de maneira remota, via WhatsApp ou Videoconferência) para contribuir com uma pesquisa de doutorado? *A participação seria sigilosa e você não seria identificado(a) na pesquisa. *

☐ Sim

☐ Não

Se você respondeu sim a pergunta anterior (e não se importar), deixe seu número de WhatsApp (Ex. 83 912345678) para que possamos mais facilmente entrar em contato e agendar um momento que lhe seja conveniente para realizar a entrevista.

Sua resposta

Gostaria de receber o resultado dessa pesquisa por e-mail? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Enviar uma cópia das respostas para o meu e-mail.

[Voltar](#) [Enviar](#) Página 7 de 7 [Limpar formulário](#)

APÊNDICE B – Questionário Trabalhadores (*Google Forms*)



Você trabalha (ou já trabalhou) em um Bar?

Olá!

Você trabalha (ou já trabalhou) em um Bar?

Se sim, sinta-se convidado(a) a refletir sobre suas experiências nesse contexto...

A sua reflexão e o preenchimento deste questionário (caso decida contribuir) vai ajudar no desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica sobre gestão.

Então... que tal se distrair um pouco e ajudar uma doutoranda a entender um pouco melhor seu contexto de pesquisa?

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a),

Você está sendo convidado a responder um questionário que visa fornecer dados ao desenvolvimento de uma pesquisa que atualmente está intitulada como "DE BAR EM BAR SEM PERDER OS SENTIDOS: (RE)FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL".

O objetivo da pesquisa é compreender como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos de diferentes atores podem auxiliar na (re)formulação de estratégias empresariais.

A abordagem da estética organizacional enfatiza as negociações coletivas e constantes que ocorrem no ambiente social. Essas negociações são a base para a atuação do conhecimento sensível, conhecimento esse que é adquirido na experiência social por meio dos sentidos.

Para o sucesso desta pesquisa, a sua participação é muito importante. E, caso concorde, sua contribuição ocorrerá por meio do preenchimento deste questionário.

O questionário (após o aceite de participação) possui 5 seções.

- 1 - Estória do(a) Respondente
- 2 - O(A) respondente e o Bar
- 3 - Sentidos do(a) Respondente - Parte 1
- 4 - Sentidos do(a) Respondente - Parte 2
- 5 - Para finalizar...Perfil do(a) respondente

Esclareço que a sua participação é totalmente voluntária, podendo o(a) senhor(a) solicitar a recusa ou desistência de sua participação a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo.

Esclareço ainda que o(a) senhor(a) não pagará ou será remunerado(a) pela participação.

Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá me contatar pelo e-mail kathyana.vanessa@academico.ufpb.br

Saudações Acadêmicas,

Kathyana Vanessa Diniz Santos (Responsável pela pesquisa, Doutoranda em Administração - UFPB)

kathyavanessa@gmail.com [Alternar conta](#)



*Obrigatório

E-mail *

Seu e-mail

Declaro que fui devidamente esclarecido(a) e ... *

- ☐ Concordo em Participar da Pesquisa
- ☐ Não Concordo em Participar da Pesquisa

Próxima



Página 1 de 6

[Limpar formulário](#)

Estória do(a) Respondente

ATENÇÃO: Quando a palavra BAR for mencionada, ela se refere a estabelecimentos com vida noturna especializados em servir bebidas (com ou sem entretenimento; com ou sem oferta de alimentos, petiscos, etc). *

☐ Ciente

Para começar, peço gentilmente que reflita e me conte alguma estória ou momento significativo [feliz, engraçado, triste, assustador, etc] vivenciado por você enquanto trabalhando num bar... [Detalhe o máximo possível, tente explicar porque esse foi um momento significativo pra você] *

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Página 2 de 6 [Limpar formulário](#)

O(A) respondente e o Bar

Caro(a) respondente, por favor me conte um pouco da sua experiência trabalhando em Bares. Como você ingressou nesse contexto de bares? Ou seja, como/ quando/ por que começou a trabalhar em bares? *

Sua resposta

Em quantos bares você já trabalhou? *

- ☐ 1 Bar
- ☐ 2 Bares
- ☐ 3 Bares
- ☐ 4 Bares
- ☐ 5 Bares
- ☐ Mais de 5 Bares

Quanto tempo de experiência você tem trabalhando em Bares (somando o tempo *
trabalhado em diferentes estabelecimentos, quando for o caso)?

- ☐ 0 a 6 meses
- ☐ Entre 6 meses a 1 ano
- ☐ Entre 1 a 2 anos
- ☐ Entre 2 a 3 anos
- ☐ Entre 3 a 4 anos
- ☐ Entre 4 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Qual(is) função(ões) você exerceu no(s) bar(es) em que trabalhou? *

- ☐ Bartender
- ☐ Garçon(ete)
- ☐ Faxineiro(a)
- ☐ Cozinheiro(a)
- ☐ Assistente de Cozinheiro(a)
- ☐ Caixa
- ☐ Gerente
- ☐ Segurança
- ☐ Outro: _____

Quais atividades você desempenha(va) no bar? (Exemplos: Atendia clientes, *
limpava o espaço, Estocava as bebidas, etc)

Sua resposta _____

Realizar suas atividades requer(ia) alguma preparação específica? Essa preparação envolve(ia) seu corpo, seus sentidos (visão, audição, tato, olfato, paladar)? Se sim, de que maneira? *

Sua resposta

Você precisa(va) de algum cuidado diário e específico para a realização das suas atividades? Qual(is)? (Exemplo: Malhar para manter vigor físico que a atividade profissional demanda/ Massagear pernas para aguentar o tempo em pé/ Cuidar da aparência - barbas, unhas, maquiagem/ Aquecer a voz, etc) *

Sua resposta

Você utiliza(va) algum(alguns) equipamento(s) para realização das suas atividades? Pode citar alguns? Esses equipamentos são(eram) fundamentais para a realização das suas atividades? Por quê? (Exemplos de equipamentos: Celular, caderneta, caneta, abridor de garrafas, computador, pano, sistema operacional, etc) *

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 3 de 6 [Limpar formulário](#)

Sentidos do(a) Respondente - Parte 1



ATENÇÃO: Experiências sensoriais são aquelas associadas aos sentidos humanos de visão, audição, tato, olfato e paladar; e julgamentos estéticos dizem respeito as avaliações que são feitas, muitas vezes em termos categóricos, sobre essas experiências sensoriais: tais como as noções de belo, trágico, cômico... Por exemplo: Você está numa rua cheia de bares e usando primeiramente a sua visão você observa os locais e chega a determinados julgamentos sobre o quão belos, agradáveis você os considera. Esses julgamentos não são universais nem atemporais e as pessoas – por pertencerem a diferentes grupos e apresentarem diferentes características – podem chegar a julgamentos distintos sobre uma mesma coisa, no caso um mesmo bar, avaliado. *

☐ Ciente

Você acha que experiências sensoriais e julgamentos estéticos estão presentes e são importantes nas práticas profissionais vividas no Bar? *

☐ Sim

☐ Não

Na sua opinião, como que as experiências sensoriais e julgamentos estéticos *
estão (ou não) presentes e são (ou não) importantes nas práticas vividas no seu
ambiente de trabalho (Bar)?

Sua resposta

Voltar

Próxima

Página 4 de 6 [Limpar formulário](#)

Sentidos do(a) Respondente - Parte 2

Agora, caro(a) respondente, peço que você – pensando sobre as situações que já
experienciou trabalhando em bares – enfoque nos seus sentidos (visão, audição, olfato,
tato e paladar) e, se possível, me forneça alguns exemplos...

VISÃO

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que *
afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou
o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que
puder, exponha o que você viu e o porque disso ter sido positivo]

EXEMPLO: Viu uma
pequena poça d'água no chão do Bar (na qual alguém poderia escorregar, se
sujar e/ou machucar) e então resolveu agir para evitar acidentes e secou o local.

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você VIU algo que * afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você viu e o porque disso ter sido negativo]

EXEMPLO:

Viu alguém que parecia embriagado tentando adentrar o Bar e, como não é possível impedir a entrada de clientes, não fez nada e o dito bêbado incitou uma briga no local e acabou causando alguns danos ao local (garrafas, mesas e cadeiras quebradas).

Sua resposta

AUDIÇÃO

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo * que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você ouviu e o porque disso ter sido positivo]

EXEMPLO: Escutou por acaso clientes conversando e descobriu que era aniversário de um deles. Sendo assim, resolveu encaminhar uma bebida grátis ao aniversariante, que ficou muito feliz com a surpresa.

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você OUVIU algo * que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você ouviu e o porque disso ter sido negativo]

EXEMPLO: Escutou um cliente insultando um colega de trabalho e, não podendo fazer nada, seguiu com suas atividades com certa raiva e acabou cometendo erros que poderiam ser evitados se não estivesse de tão mau humor.

Sua resposta

OLFATO

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o cheiro que você sentiu e o porque disso ter sido positivo] *

EXEMPLO: Sentiu cheiro de algo fora do habitual no ambiente e ao investigar percebeu que era uma carne que estava perto de estragar. Retirou, portanto, tal carne do ambiente, rejeitando seu uso nas operações e evitou possíveis reclamações dos clientes (pelo mau cheiro e/ou por produto fora do padrão esperado).

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você INALOU (SENTIU CHEIRO) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o cheiro que você sentiu e o porque disso ter sido negativo] *

EXEMPLO: Por problemas técnicos, o mau cheiro associado a um banheiro sujo estava circulando pelo ambiente do Bar e, não podendo ser feito nada a respeito naquele momento, você teve que trabalhar por horas com esse desconforto. Com isso, acabou não conseguindo ser tão simpático e/ou cortês com os clientes.

Sua resposta

TATO

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você SENTIU POR * MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você sentiu por meio do tato e o porque disso ter sido positivo]

EXEMPLO: Sendo responsável pelas compras, apalpou limões para discernir aqueles com mais suco e os comprou. Isso permitiu utilizar menos limões nas receitas e reduzir o custo geral nas operações.

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você SENTIU POR * MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você sentiu por meio do tato e o porque disso ter sido negativo]

EXEMPLO: Você chega para trabalhar e percebe que não ligaram devidamente o ar condicionado antes do início das operações. Com a chegada dos clientes, o equipamento parece não ter efeito e você sente um calor desconfortável que afeta seu humor e sua maneira de tratar os clientes.

Sua resposta

PALADAR

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou POSITIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você degustou e o porque disso ter sido positivo]

*

EXEMPLO: Você participa de um treinamento em que prova todos os tipos de drinks que o Bar comumente oferece aos clientes. Você adorou a experiência e os drinks; por isso, quando os clientes lhe perguntam sobre os produtos, você responde com maior propriedade técnica e muita animação.

Sua resposta

Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você COMEU/BEBEU (DEGUSTOU) algo que afetou/influenciou NEGATIVAMENTE o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você degustou e o porque disso ter sido negativo]

*

EXEMPLO: Você, antes de abrir o Bar, prova as cervejas artesanais oferecidas em torneira (on tap). Sua percepção é que uma delas está perto de ficar estragada, mas que seria ainda possível oferecê-la ao público naquela noite. No entanto, poucas horas após o início das operações fica claro que a cerveja está estraga e tem que comunicar ao público consumidor esse fato, além de ter que oferecer cortesias para amenizar o transtorno daqueles que consumiram a bebida fora do padrão adequado.

Sua resposta

Voltar

Próxima

Página 5 de 6 Limpar formulário

Para finalizar...Perfil do(a) respondente

Qual a sua idade? *

- ☐ Menor de 18 anos
- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 30 anos
- ☐ 31 a 35 anos
- ☐ 36 a 40 anos
- ☐ 41 a 45 anos
- ☐ 46 a 50 anos
- ☐ 51 a 55 anos
- ☐ 56 a 60 anos
- ☐ 61 a 65 anos
- ☐ Mais de 65 anos

Sexo? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Escolaridade? *

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Especialização Incompleta
- ☐ Especialização Completa
- ☐ Mestrado Incompleto
- ☐ Mestrado Completo
- ☐ Doutorado Incompleto
- ☐ Doutorado Completo

Em qual cidade/estado você nasceu? (Ex. Bauru-SP) *

Sua resposta

Em qual cidade/estado você reside (mora) atualmente? (Ex. João Pessoa-PB). *

Sua resposta

Gostaria de receber o resultado dessa pesquisa por e-mail? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Enviar uma cópia das respostas para o meu e-mail.

[Voltar](#) [Enviar](#)[Página 6 de 6](#) [Limpar formulário](#)

APÊNDICE C – Observação Participante (DIÁRIO DE CAMPO)

DIA: _____

LOCAL: _____

HORÁRIO (CHEGADA-SAÍDA): _____

ACOMPANHANTES (SE HOUVER): _____

Descrição de situação (ênfase no uso manifesto dos sentidos)	Humanos e Não-humanos envolvidos	Emoções e Julgamentos (mencionados e/ou percebidos)	Reflexões

REFLEXÕES E/OU SENTIMENTOS APÓS OBSERVAÇÃO:

OBS. LEMBRAR DE FAZER REGISTROS (FOTOS, GRAVAÇÕES DE ÁUDIOS E/OU VÍDEOS).

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista (PROPRIETÁRIO/GERENTE – Bar principal)

Obs.1: Averiguar previamente os dados pessoais/perfil do(a) entrevistado(a).

- **Dados pessoais/perfil do(a) entrevistado(a):**

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Escolaridade: _____

Experiência com Bares [tempo e tipos de envolvimento – proprietário(a), sócio(a), gerente, bartender, chef, garçom/garçonete]: _____

Função no Bar (atual): _____

Tempo de envolvimento com o Bar (atual): _____

- **Agradecimento pela concessão da entrevista e informe do objetivo da pesquisa** [WhatsApp - “Muito obrigada por aceitar participar dessa conversa e fornecer dados ao desenvolvimento de uma pesquisa que visa compreender como as experiências sensoriais e julgamentos estéticos podem auxiliar na (re)formulação de estratégias empresariais”].
- **Esclarecer que a participação na entrevista é totalmente voluntária e as informações serão utilizadas para fins acadêmicos** [WhatsApp - “Esclareço que a sua participação é totalmente voluntária, podendo você solicitar a recusa ou desistência de sua participação a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo. Aproveito pra esclarecer, também, que as informações serão tratadas cuidadosamente de maneira a garantir o seu anonimato”].
- **Iniciar perguntas** [WhatsApp - “De agora em diante te farei algumas perguntas por áudio e peço que, se possível, você também me responda por áudio. Qualquer dúvida que surgir durante as perguntas, fique à vontade para questionar”].

QUESTÕES GERAIS

(Processos adotados e práticas de idealização das operações - como ocorre o planejamento pra o estabelecimento e o que se espera das operações)

- 1) Pra começar, me conta um pouco da sua jornada até você se tornar proprietário(a)/sócio(a)/gerente de um bar. Onde surgiu a ideia? Como que isso aconteceu?
- 2) Quando foi inaugurado o bar? Há documentação da história do bar desde o surgimento? Registros (Fotos, vídeos)? Onde está arquivado? Posso ter (posteriormente) acesso a esse material?
- 3) Quais os canais de comunicação do bar com os clientes? Há um perfil no Instagram e/ou Facebook? Site? Presença em Apps como ifood?
- 4) Quantas pessoas trabalham no bar? Vocês têm definido os cargos, hierarquia, características das funções? Solicitar detalhes.

- 5) Quem vocês prioritariamente querem atender com esse empreendimento (público-alvo; personalidade/classe social)?
- 6) Vocês realizam um “planejamento estratégico”, isto é, definem coisas que querem alcançar ao longo do tempo, para, por exemplo, o(s) próximo(s) mês(es) e/ou ano(s)? Como isso ocorre? Quem participa desse planejamento?
- 7) Como são delineadas as operações? Por exemplo, quem define quem faz o que e como? Quem decide onde cada coisa deve ficar e o porquê?
- 8) Há câmeras de segurança no estabelecimento? Em quais espaços? As imagens são gravadas e ficam arquivadas? Por quanto tempo?
- 9) Como as restrições impostas pela pandemia do COVID-19 afetaram (e vem afetando) as operações da organização? Como você tem se sentido em relação a isso? Você e os demais trabalhadores vem conversando sobre isso? O que tem vindo à tona nessas conversas?
- 10) Vocês precisaram demitir alguém nesse período? Se sim, quantas pessoas? Como foi esse processo? Vocês conversaram com o grupo total de trabalhadores a respeito dessa situação (antes ou depois da demissão)?
- 11) As pessoas que frequentam o bar (clientes, outros proprietários, demais trabalhadores) seguem as medidas de segurança impostas? Como você se sente em relação a isso?

QUESTÕES SOBRE EXPERIÊNCIAS ESTÉTICAS (Experiências sensoriais, emoções e juízos estéticos)

- 1) Peço que reflita e me conte alguma estória ou momento significativo [feliz, engraçado, triste, assustador, etc] vivenciado por você enquanto trabalhando num bar... [Detalhe o máximo possível, tente explicar porque esse foi um momento significativo pra você]

Para poder seguir perguntando um pouco mais sobre os sentidos, primeiro deixo claro que:



- 2) Você acha que experiências sensoriais e julgamentos estéticos estão presentes e são importantes nas práticas profissionais vividas no Bar? () SIM () NÃO
- 3) Na sua opinião, como que as experiências sensoriais e julgamentos estéticos estão (ou não) presentes e são (ou não) importantes nas práticas vividas no seu ambiente de trabalho (Bar)?

Agora, peço que você – pensando sobre as situações que já experienciou trabalhando em bares – enfoque nos seus sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar) e, se possível, me forneça alguns exemplos...

VISÃO

4) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **VIU** algo que afetou/influenciou **POSITIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você viu e o porque disso ter sido positivo]
EXEMPLO: Viu uma pequena poça d'água no chão do Bar (na qual alguém poderia escorregar, se sujar e/ou machucar) e então resolveu agir para evitar acidentes e secou o local.

5) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **VIU** algo que afetou/influenciou **NEGATIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você viu e o porque disso ter sido negativo]
EXEMPLO: Viu alguém que parecia embriagado tentando adentrar o Bar e, como não é possível impedir a entrada de clientes, não fez nada e o dito bêbado incitou uma briga no local e acabou causando alguns danos ao local (garrafas, mesas e cadeiras quebradas).

AUDIÇÃO

6) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **OUVIU** algo que afetou/influenciou **POSITIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você ouviu e o porque disso ter sido positivo]
EXEMPLO: Escutou por acaso clientes conversando e descobriu que era aniversário de um deles. Sendo assim, resolveu encaminhar uma bebida grátis ao aniversariante, que ficou muito feliz com a surpresa.

7) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **OUVIU** algo que afetou/influenciou **NEGATIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você ouviu e o porque disso ter sido negativo]
EXEMPLO: Escutou um cliente insultando um colega de trabalho e, não podendo fazer nada, seguiu com suas atividades com certa raiva e acabou cometendo erros que poderiam ser evitados se não estivesse de tão mau humor.

OLFATO

8) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **INALOU (SENTIU CHEIRO)** algo que afetou/influenciou **POSITIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o cheiro que você sentiu e o porque disso ter sido positivo]
EXEMPLO: Sentiu cheiro de algo fora do habitual no ambiente e ao investigar percebeu que era uma carne que estava perto de estragar. Retirou, portanto, tal carne do ambiente, rejeitando seu uso nas operações e evitou possíveis reclamações dos clientes (pelo mau cheiro e/ou por produto fora do padrão esperado).

9) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **INALOU (SENTIU CHEIRO)** algo que afetou/influenciou **NEGATIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o cheiro que você sentiu e o porque disso ter sido negativo]
EXEMPLO: Por problemas técnicos, o mau cheiro associado a um banheiro sujo estava circulando pelo ambiente do Bar e, não podendo ser feito nada a respeito naquele momento,

você teve que trabalhar por horas com esse desconforto. Com isso, acabou não conseguindo ser tão simpático e/ou cortês com os clientes.

TATO

10) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **SENTIU POR MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE)** algo que afetou/influenciou **POSITIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você sentiu por meio do tato e o porque disso ter sido positivo]
EXEMPLO: Sendo responsável pelas compras, apalpou limões para discernir aqueles com mais suco e os comprou. Isso permitiu utilizar menos limões nas receitas e reduzir o custo geral nas operações.

11) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **SENTIU POR MEIO DO TATO (TOCOU, APALPOU, ABSORVEU POR MEIO DA PELE)** algo que afetou/influenciou **NEGATIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você sentiu por meio do tato e o porque disso ter sido negativo]
EXEMPLO: Você chega para trabalhar e percebe que não ligaram devidamente o ar condicionado antes do início das operações. Com a chegada dos clientes, o equipamento parece não ter efeito e você sente um calor desconfortável que afeta seu humor e sua maneira de tratar os clientes.

PALADAR

12) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **COMEU/BEBEU (DEGUSTOU)** algo que afetou/influenciou **POSITIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você degustou e o porque disso ter sido positivo]
EXEMPLO: Você participa de um treinamento em que prova todos os tipos de drinks que o Bar comumente oferece aos clientes. Você adorou a experiência e os drinks; por isso, quando os clientes lhe perguntam sobre os produtos, você responde com maior propriedade técnica e muita animação.

13) Dê algum exemplo de situação em que trabalhando em um bar você **COMEU/BEBEU (DEGUSTOU)** algo que afetou/influenciou **NEGATIVAMENTE** o desenvolvimento das suas atividades e/ou o resultado de alguma atividade no ambiente de trabalho. [Detalhe o máximo que puder, exponha o que você degustou e o porque disso ter sido negativo]
EXEMPLO: Você, antes de abrir o Bar, prova as cervejas artesanais oferecidas em torneira (on tap). Sua percepção é que uma delas está perto de ficar estragada, mas que seria ainda possível oferecê-la ao público naquela noite. No entanto, poucas horas após o início das operações fica claro que a cerveja está estraga e tem que comunicar ao público consumidor esse fato, além de ter que oferecer cortesias para amenizar o transtorno daqueles que consumiram a bebida fora do padrão adequado.

Agradecimento final [WhatsApp – “Maravilha, **beltrano(a)**. Muito obrigada por se disponibilizar em responder as minhas perguntas. Suas respostas contribuirão muito com meu trabalho. Se depois você lembrar de algo relacionado ao que foi discutido na entrevista, ou acontecer algo novo e quiser comentar, pode entrar em contato. Ficarei muito feliz em te ouvir”].

APÊNDICE E – Revisão Estruturada da Literatura

Para realização de revisões sobre Estratégia como Prática e Estética Organizacional, adotei as etapas de investigação preliminar e seleção dos artigos de acordo com os passos mencionados por Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012).

A investigação preliminar compreende três aspectos, a saber: cronologia da pesquisa, base de dados e palavras-chave. O Quadro a seguir aponta a cronologia das revisões.

Cronologia das Revisões

Período de realização	Período considerado na revisão
Dezembro de 2020	2015 a 2020
Outubro de 2022	Dezembro de 2020 a outubro de 2022

A base de dados escolhida para realizar a pesquisa foi a *Web of Science* (ou ISI), que é uma das mais abrangentes bases de dados de informações científicas do mundo, cobrindo mais de 12.000 periódicos de impacto altamente aclamados em todo o mundo (ISI, 2021). No que diz respeito a definição das palavras-chave, estas foram definidas em consonância com os interesses da pesquisa, contemplando Estratégia como Prática e Estética Organizacional.

Definição das palavras-chave de pesquisa (Dezembro de 2020)

Revisão - Termos utilizados	Onde?	Período	Data da busca	Resultado
"strategy as practice"	Título	Últimos 5 anos	09.12.2020	16
"strategy as practice"	Tópico	Últimos 5 anos	09.12.2020	184
"organizational aesthetics"	Título	Últimos 5 anos	09.12.2020	2
"organizational aesthetics"	Tópico	Últimos 5 anos	09.12.2020	20
TOTAL				222

Definição das palavras-chave de pesquisa (Outubro de 2022)

Revisão - Termos utilizados	Onde?	Período	Data da busca	Resultado
"strategy as practice"	Título	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	8
"strategy as practice"	Tópico	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	61
"organizational aesthetics"	Título	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	0
"organizational aesthetics"	Tópico	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	6
TOTAL				75

A adoção de termos apenas na língua inglesa se deu em virtude da ampla aceitação mundial de publicações nessa língua e o interesse da autora pela internacionalização dos

resultados eventualmente obtidos. Após a investigação preliminar, iniciou-se o processo de filtragem de artigos com o intuito de obter o material necessário para a composição do aporte teórico.

Esta etapa compreende a eleição dos artigos relevantes para a composição do portfólio a ser possivelmente trabalhado na construção do referencial teórico da pesquisa. A seleção consistiu, inicialmente, em uma sequência de filtros; a figura a seguir ilustra os filtros utilizados.

Filtros para definição do portfólio de artigos



A seleção inicial resultou na descoberta de 297 publicações (222 em dezembro de 2020 e 75 em outubro de 2022). No entanto, como o objetivo era selecionar apenas artigos de periódicos, outros tipos de publicações, tais como artigos de conferências e livros foram excluídos da pesquisa. Na sequência tem-se os artigos restantes após esse primeiro filtro.

Quantitativo de artigos identificados após o filtro nº 1 (Dezembro de 2020)

Revisão – Termos utilizados	Onde?	Período	Data da busca	Resultado (só artigos)
<i>“strategy as practice”</i>	Título	Últimos 5 anos	09.12.2020	14
<i>“strategy as practice”</i>	Tópico	Últimos 5 anos	09.12.2020	167
<i>“organizational aesthetics”</i>	Título	Últimos 5 anos	09.12.2020	2
<i>“organizational aesthetics”</i>	Tópico	Últimos 5 anos	09.12.2020	20
TOTAL				203

Quantitativo de artigos identificados após o filtro nº 1 (Outubro de 2022)

Revisão - Termos utilizados	Onde?	Período	Data da busca	Resultado (só artigos)
<i>“strategy as practice”</i>	Título	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	7

<i>“strategy as practice”</i>	Tópico	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	57
<i>“organizational aesthetics”</i>	Título	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	0
<i>“organizational aesthetics”</i>	Tópico	10.12.2020 a 12.10.2022	12.10.2022	5
TOTAL				69

Vale salientar que a pesquisa em “tópico” diz respeito a uma busca no título, nas palavras-chave e no resumo dos artigos. O segundo filtro diz respeito a eliminação de artigos duplicados. Assim sendo, utilizou-se o aplicativo EndNote para facilitar tal procedimento. O mesmo identificou 23 artigos duplicados (16 em dezembro de 2020 e 7 em outubro de 2022) e após a exclusão das duplicatas, restaram 249 artigos (187 em dezembro de 2020 e 62 em outubro de 2022).

Para realização do terceiro filtro, verificou-se o alinhamento dos títulos dos artigos ao tema de pesquisa escolhido; logo, os artigos que não tratavam de aspectos relacionados foram descartados. Com isso, restaram 144 artigos (118 em dezembro de 2020 e 26 em outubro de 2022).

No intuito de obter um portfólio de artigos ainda mais alinhado com os temas de pesquisa em questão, os resumos dos artigos restantes foram lidos e os artigos que não estavam devidamente alinhados com a pesquisa foram excluídos, o que me deixou com 64 artigos (54 em dezembro de 2020 e 10 em outubro de 2022). Esses 64 artigos selecionados para o portfólio final foram então lidos integralmente e foram gradativamente considerados; boa parte foi incluída nas discussões da pesquisa. O Quadro a seguir aponta os artigos selecionados e um breve resumo dos mesmos.

Ressalto que desses 64 artigos lidos, seis foram publicados ou no periódico *Organization Studies* ou no periódico *Strategic Organization* (durante o período delimitado para acompanhamento destes – a partir de janeiro de 2021) e por isso aparecem de maneira duplicada nesta revisão e no levantamento específico desses periódicos, que está detalhado no APÊNDICE F.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
1	AGGERHOLM, H. K.; ASMUß, B. A practice perspective on strategic communication: The discursive legitimization of managerial decisions. Journal of Communication Management , v.20, n. 3, p.195-214, 2016.	Aggerholm e Asmuß (2016) estudam em um nível micro como atores estratégicos usam vários recursos discursivos para legitimar decisões estratégicas e como esses recursos constituem a base discursiva da comunicação estratégica como prática gerencial.
2	ALEXANDERSSON, A.; KALONAITYTE, V. Playing to Dissent: The Aesthetics and Politics of Playful Office Design. Organization Studies , v.39, n.2-3, 2018.	Baseando-se nos estudos de Jacques Rancière e usando imagens de interiores lúdicos de escritórios como caso empírico, Alexandersson e Kalonaityte (2018) desenvolvem uma conceituação da relação entre o brincar e o trabalho na vida laboral cada vez mais estetizada.
3	ALIMADADI, S.; DAVIES, A.; TELL, F. A palace fit for the future: Desirability in temporal work. Strategic Organization , v.20, n.1, p. 20–50, 2022.	Com base no estudo do programa de Restauro e Reabilitação do Palácio de Westminster, Alimadadi, Davies e Tell (2022) investigam como os atores organizacionais desenvolvem uma estratégia para lidar com um cenário incerto e um futuro altamente contestado, enquanto salvaguardam as operações que estão em curso no presente e preservam a herança do passado.
4	ANCELIN-BOURGUIGNON, A.; DORSETT, C.; AZAMBUJA, R. Lost in translation? Transferring creativity insights from arts into management. Organization , v.27, n.5, 2020.	Ancelin-Bourguignon, Dorsett e Azambuja (2020) examinam a plausibilidade da transferência de práticas artísticas, especialmente aquelas consideradas formas exemplares de criatividade, para a gestão.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
5	ARNAUD, N. <i>et al.</i> Materializing Strategy in Mundane Tools: The Key to Coupling Global Strategy and Local Strategy Practice? British Journal of Management , v.27, n.1, p.38-57, 2016.	Arnaud <i>et al.</i> (2016) ampliam a compreensão da implementação da mudança estratégica, propondo que ferramentas materiais mundanas, entendidas como texto, traduzem o discurso estratégico global de maneiras que fazem sentido para os trabalhadores e orquestram a implementação bem-sucedida da estratégia global em nível local.
6	ASMUS, B.; OSHIMA, S. Strategy making as a communicative practice: the multimodal accomplishment of strategy roles. Management , v.21, n.2, p.884-912, 2018.	Asmus e Oshima (2018) fornecem uma demonstração empírica dos aspectos processuais do trabalho de estratégia e seu impacto nos resultados estratégicos. Além disso, os autores destacam a importância dos estudos da prática no reconhecimento e consideração dos aspectos comunicativos (verbais, corporais e materiais) na captura da complexidade do trabalho da estratégia.
7	BAPTISTA, J.; WILSON, A. D; GALLIERS, R. D. Instantiation: reconceptualising the role of technology as a carrier of organisational strategising. Journal of Information Technology , v. 36, n. 2, p. 109-127, 2021.	Baptista, Wilson e Galliers (2021) discutem como tecnologias tem o potencial para atuar como portadores da intenção estratégica. Eles teorizam sobre práticas de apropriação da intenção estratégica ao conceituar o papel da tecnologia na ‘instanciação’ - noção adotada na literatura de estratégia como prática para explicar como micro eventos constituem diretamente resultados empresariais.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
8	BENCHERKI, N. <i>et al.</i> How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. Strategic Organization , v.19, n.4, p. 608–635, 2021.	Bencherki <i>et al.</i> (2021) chamam a atenção para as práticas comunicativas por meio das quais a estratégia se materializa progressivamente. O estudo deles ressalta como a comunicação desempenha um papel fundamental na formulação inicial da estratégia, ou seja, como impacta na decisão de quais questões são mais importantes para a organização.
9	BISPO, M. S.; SILVA, A. L. L. Sensing gourmetization and gastronomy as organizing practices. Culture And Organization , v. 28, n. 5, p. 379-397, 2022.	Bispo e Silva (2022) discutem como a cultura gourmet influencia práticas gastronômicas no São João de Campina Grande, a maior festa de São João do mundo.
10	BOURGOIN, A.; MARCHESSAUX, F.; BENCHERKI, N. We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. Business Horizons , v.61, n.4, p.587-597, 2018.	Com base nos desenvolvimentos na literatura sobre estratégia como prática e tomada de decisão, Bourgoïn, Marchessaux e Bencherki (2018) propõem um modelo que os executivos podem seguir para tentar assumir o controle das reuniões de estratégia e manter suas equipes no caminho almejado.
11	BROMILEY, P.; RAU, D. Missing the point of the practice-based view. Strategic Organization , v.14, n.3, 2016.	Bromiley e Rau (2016) abordam a crítica de Jarzabkowski <i>et al.</i> (2016a) a respeito da proposta deles de uma "visão de estratégia baseada na prática". Jarzabkowski <i>et al.</i> (2016a) dizem que a perspectiva dos autores ignora o "quem" e "como" da implementação da prática.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
12	BURGELMAN, R. A. <i>et al.</i> Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. Strategic Management Journal , v.39, n.3, p. 531-558, 2018.	Burgelman <i>et al.</i> (2018) identificam três maneiras de ver (complementar, crítica e combinatória) as relações entre duas tradições de pesquisa: estudos processuais da Estratégia e estudos baseados em Prática. Eles desenvolvem uma estrutura combinatória para a compreensão de processos e práticas de estratégia e solicitam mais pesquisas sobre (a) temporalidade, (b) atores e agência, (c) cognição e emocionalidade, (d) materialidade e ferramentas, (e) estruturas e sistemas; e (f) linguagem e significado.
13	BUTLER, N. Fantasies of strategy: Žižek, discourse and enjoyment. Critical Perspectives on Accounting , v.53, p.79-88, 2018.	Butler (2018) baseia-se no trabalho do filósofo Slavoj Žižek para explorar as fantasias ideológicas da estratégia.
14	CABANTOUS, L.; GOND, J.; WRIGHT, A. The performativity of strategy: Taking stock and moving ahead. (2018). Long Range Planning , v. 51, n. 3, p. 407-416, 2018.	Cabantous, Gond e Wright (2018) identificam os principais desafios subjacentes à constituição dos estudos sobre a performatividade da estratégia e propõem que para conduzir pesquisas performativas, pesquisadores necessitam pesquisadores precisam (1) adotar uma "mentalidade performativa", (2) ser inovadores em sua escrita, (3) ser metodologicamente criativos (porque devem seguir atores humanos e não-humanos) e (4) devem estar cientes dos "efeitos" de sua pesquisa sobre os fenômenos estudados.
15	COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Corporeity in Evidence: Contributions of Aesthetic Knowledge to Organizational Learning. Revista Gestão Organizacional , v.14, n.1, p.60-72, 2019.	Sob a perspectiva sociológica da aprendizagem organizacional (AO), Colet e Mozzato (2019) investigam a contribuição da teoria estética para a AO.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
16	DE MOLLI, F. Participatory interpretation: a way to overcome analytical challenges in organizational aesthetic research, Culture and Organization , v.27, n.3, p.1-14, 2020.	De Molli (2020) ilustra os desafios analíticos que a pesquisa estética pode apresentar e introduz a interpretação participativa como uma possível solução.
17	DE MOLLI, F.; MENGIS, J.; VAN MARREWIK, A. The Aestheticization of Hybrid Space: The Atmosphere of the Locarno Film Festival. Organization Studies , v.41, n. 11, p.1-22, 2019.	De Molli, Mengis e Van Marrewijk (2019) buscam compreender a estetização de espaços híbridos a partir da noção teórica de atmosfera proposta pelo filósofo Gernot Boehme. Explorando etnograficamente como um festival de cinema urbano cria sua atmosfera única, eles identificam três práticas estéticas entrelaçadas que sustentam a estetização do espaço híbrido: a inter-relação de diferentes códigos e expressões estéticas, a orientação processual da experiência estética e a provisão de um centro de experiência.
18	FRIESL, M.; STENSAKER, I.; COLMAN, H. L. Strategy implementation: taking stock and moving forward. Long Range Planning , v. 54, n. 4, p. 102064, 2021.	Com base na perspectiva de Estratégia como Prática, Friesl, Stensaker e Colman (2021) conceituam a implementação de estratégias como um tipo particular de “trabalho estratégico”, manifestado nas atividades, atores e ferramentas por meio dos quais a estratégia é executada. E a partir dessa estrutura conceitual, os autores sintetizam a literatura fragmentada sobre a implementação de estratégias em cinco práticas de implementação: correspondência de estrutura e processo, correspondência de recursos, monitoramento, enquadramento e negociação.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
19	HANSEN, H.; TRANK, C. Q. This Is Going to Hurt: Compassionate Research Methods. Organizational Research Methods , v.19, n.3, p. 352-375, 2016.	Hansen e Trank (2016) propõem um modelo para métodos de pesquisa compassivos. Eles propõem que os métodos de pesquisa compassivos incluem três elementos importantes: etnografia, estética e emocionalidade.
20	HAUTZ, J., SEIDL, D., & WHITTINGTON, R. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. Long Range Planning , v.50, n.3, p.298–309, 2017.	Hautz, Seidl e Whittington (2017) desenvolvem uma definição de Estratégia Aberta que gira em torno de duas dimensões (transparência e inclusão) e identificam cinco dilemas associados à abertura da estratégia (processo, comprometimento, divulgação, empoderamento e escalonamento).
21	HÖGBERG, K.; WILLERMARK, S. Strategic Responses to Digital Disruption in Incumbent Firms – A Strategy-as-Practice Perspective. Journal Of Computer Information Systems , 2022. No prelo. Disponível em: No prelo. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2022.2057373 . Acesso em: 13 out. 2022.	Högberg e Willermark (2022) usam a indústria hoteleira como contexto para discutir transformações digitais e estratégias adotadas por empresas já estabelecidas no mercado para lidar com as disrupções advindas de transformações digitais.
22	HORST, S. O.; JARVENTIE-THESLEFF, R. Finding an emergent way through transformational change: a narrative approach to strategy. Journal of Media Business Studies , v.13, n.1, p. 3-21, 2016.	Horst e Järventie-Thesleff (2016) estudam como as narrativas organizacionais podem ajudar gerentes e funcionários a construir significado em torno da estratégia emergente durante uma mudança transformacional em curso.
23	HORST, S.; JÄRVENTIE-THESLEFF, R; BAUMANN, S. The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence, Journal of Media Business Studies , v.16, n.3, 2019.	Horst, Järventie-Thesleff e Baumann (2019) problematizam a aplicabilidade do planejamento estratégico tradicional (de cima para baixo) em uma indústria de mídia em constante mudança e constroem uma perspectiva teórica baseada em Prática Social para analisar a emergência da estratégia.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
24	IVANAJ, V.; SHRIVASTAVA, P.; IVANAJ, S. The value of beauty for organizations. Journal of Cleaner Production , v.189, p. 864-877, 2018.	Ivanaj, Shrivastava e Ivanaj (2018) discutem o potencial da beleza para criação de valor organizacional. Eles convidam gerentes, acadêmicos e artistas a considerar a beleza de uma forma mais integrativa e holística. Não só como meio para atingir os objetivos organizacionais (bons resultados de desempenho), mas também como experiência única dos membros da organização para se conectar e cuidar da beleza da humanidade dentro de cada um de nós.
25	JARZABKOWSKI, P. <i>et al.</i> If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view: Rejoinder to Bromiley and Rau in Strategic Organization. Strategic Organization , v.14, n.3, p. 270–274, 2016a.	Jarzabkowski <i>et al.</i> (2016a) discutem o valor de uma suposta "visão de estratégia baseada na prática" proposta por Bromiley e Rau.
26	JARZABKOWSKI, P. <i>et al.</i> On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who and how in strategy research. Strategic Organization , v.14, n.3, p. 248-259, 2016b.	Jarzabkowski <i>et al.</i> (2016b) apresentam uma perspectiva de prática integrativa sobre estratégia e desempenho que pretende auxiliar os pesquisadores a gerar teorias mais precisas e contextualmente sensíveis sobre a atuação e o impacto das práticas.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
27	JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D.; BALOGUN, J. From germination to propagation: two decades of strategy-as-practice research and potential future directions. Human Relations , v. 75, n. 8, p. 1533-1559, 2022.	Refletindo sobre o amplo objetivo da Estratégia como Prática de 'deixar mil flores desabrocharem', Jarzabkowski, Seidl e Balogun (2022) empregam uma metáfora baseada em plantas, para distinguir e discutir três fases no desenvolvimento da Estratégia como Prática: (1) uma fase inicial de germinação, (2) uma segunda fase de floração e (3) uma terceira fase de colheita. Os autores apontam que o campo parece estar em transição para uma nova fase de propagação que oferece um potencial interessante para polinização cruzada no campo da Estratégia como Prática e entre outras áreas.
28	KERSCHBAUM, C. A beautiful strategy – bridging the gap between the (aesthetic) perception and (strategic) realization of the organizations purpose. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems . 2022. No prelo. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIK-MS-09-2021-0210/full/html Acesso em: 24 nov. 2022.	Neste artigo, Kerschbaum (2022) defende conceitualmente que a estética pode contribuir para a identificação do propósito organizacional. Isto é, percepções estéticas podem informar o senso de propósito das partes interessadas e este senso ser atribuído à estratégia organizacional.
29	KIRILLOVA, K; FU, X.; KUCUKUSTA, D. Workplace design and well-being: aesthetic perceptions of hotel employees. Service Industries Journal , v.40, n.1-2, p.27-49, 2020.	Kirillova, Fu e Kucukusta (2020), com base em <i>insights</i> conceituais da estética organizacional e teoria do bem-estar subjetivo, exploraram quantitativamente as relações entre a estética do <i>design</i> do local de trabalho, o bem-estar subjetivo dos funcionários do hotel e o papel de contraste entre funcionários que trabalham na linha de frente ou internamente na organização.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
30	KNIGHT, E.; DAYMOND, J.; PAROUTIS, S. Design-Led Strategy: How to Bring Design Thinking into the Art of Strategic Management. California Management Review , v.62, n.2, p.1-23, 2020.	Adotando a perspectiva da Estratégia como Prática, Knight, Daymond e Paroutis (2020) identificam quatro práticas arquetípicas (revisando, simulando, colaborando e conversando) que os gerentes podem usar para criar estratégias com conteúdo de <i>design-thinking</i> . Os resultados fornecem uma visão sobre as práticas associadas ao <i>design-thinking</i> situado dentro da prática organizacional.
31	KNIGHT, E.; PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L. The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. Strategic Management Journal , v.39, n.3, p. 894-921, 2018.	Baseando-se em dados etnográficos de dois contratos de consultoria, Knight, Paroutis e Heracleous (2018) descobriram que os estrategistas usam três mecanismos visuais (representação, justaposição e saliência) para criar slides de PowerPoint. Eles desenvolveram um modelo processual para explicar como os recursos visuais influenciam a criação de significado em reuniões estratégicas. Knight, Paroutis e Heracleous (2018) contribuem para a prática de estratégia existente e estudos processuais explicando como os recursos visuais ajudam a intermediar interpretações divergentes de uma estratégia e dão origem a novos entendimentos, especialmente quando as questões são politicamente sensíveis ou analiticamente complexas.
32	KOHTAMÄKI, M <i>et al.</i> Making connections: harnessing the diversity of strategy-as-practice research. International Journal of Management Reviews , v. 24, n. 2, p. 210-232, 2022.	Kohtamäki <i>et al.</i> (2022) fazem uma revisão da literatura sobre Estratégia como Prática baseada em análise bibliométrica e revisão sistemática de 340 artigos. Como resultado, os autores identificaram seis agrupamentos temáticos de pesquisa, a saber: práxis, sensemaking, discurso, sociomaterialidade, institucional e processo.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
33	KOUAME, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. Strategic Management Journal , v.39, n.3, p.559-581, 2018.	Kouamé e Langley (2018) propõem e avaliam três possibilidades (correlação, progressão e instanciação) para lidar com o desafio de estabelecer relações entre o micro e o macro em perspectivas processuais qualitativas de estratégia e em estudos baseados em Prática.
34	KROHN, M. Strategizing with organizational videoblogs: sensegiving, self-branding or spectacle? Qualitative Research in Organizations and Management , v.14, n.4, p. 465-480, 2019.	Krohn (2019) examina as possibilidades dos <i>videoblogs</i> organizacionais em um contexto de estratégia, contrastando-os com os vídeos corporativos mais convencionais, a fim de discutir como a espetacularização e a comunicação no estilo das mídias sociais estão influenciando as práticas sociais nas organizações.
35	KWAYU, S.; ABUBAKRE, M.; LAL, B. The influence of informal social media practices on knowledge sharing and work processes within organizations. International Journal of Information Management , v. 58, p. 102280, 2021.	Kwayu, Abubakre e Lal (2021) usam evidências empíricas de um caso (empresa de telecomunicações na Tanzânia) para entender e discutir a influência das práticas informais de mídias sociais no compartilhamento de conhecimento e nos processos de trabalho das organizações.
36	KWAYU, S.; LAL, B.; ABUBAKRE, M. Enhancing Organisational Competitiveness Via Social Media - a Strategy as Practice Perspective. Information Systems Frontiers , v.20, p.439–456, 2018.	Kwayu, Lal e Abubakre (2018) exploram como a mídia social se tornou uma ferramenta para a competitividade e discutem sua influência na estratégia e prática organizacional.
37	LINSTEAD, S. A. Feeling the Reel of the Real: Framing the Play of Critically Affective Organizational Research between Art and the Everyday. Organization Studies , v.39, n.2-3, p.319–344, 2017.	Linstead (2017) discute uma série de questões que podem estar dificultando a aplicação de métodos "lúdicos" (baseados nas artes) nos estudos organizacionais.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
38	LOUISGRAND, N; ISLAM, G. Tasting the Difference: A Relational-Epistemic Approach to Aesthetic Collaboration in Haute Cuisine. Organization Studies , v.42, n. 2, p.269-300, 2021.	Louisgrand e Islam (2021) propõem uma abordagem relacional-epistêmica para a colaboração estética, na qual o julgamento estético e o posicionamento relacional moldam mutuamente como os estagiários de <i>chefs</i> compreendem seus produtos criativos.
39	LUNDGREN, M.; BLOM, M. Textual objects and strategizing: the influence of documents as active objects on strategic recursiveness. Journal of Change Management , v.16, n.3, p.223-244, 2016.	Lundgren e Blom (2016) exploram o papel dos documentos como objetos influentes na formulação de estratégias, especialmente em termos de como eles influenciam a recursividade estratégica. Lundgren e Blom (2016) não restringem seu estudo a documentos explicitamente relacionados à estratégia (por exemplo, planos estratégicos e declarações de visão ou missão), mas incluem todos os documentos que geralmente abordam a direção de longo prazo de uma empresa. Os autores argumentam que os documentos contribuem para a recursividade estratégica ao legitimar certos cursos de ação, bem como delimitar ações futuras e possibilidades de mudança estratégica.
40	MACKAY, B.; CHIA, R.; NAIR, A. K. Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. Human Relations , v.74, n.9, p. 1337–1369, 2021.	MacKay, Chia e Nair (2021) baseiam-se na metafísica do processo e na virada da prática para propor uma perspectiva denominada de Estratégia nas Práticas [<i>Strategy-in-Practices</i> (SIP)].

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
41	MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. Strategic Organization , v.19, n.4, p. 553–578, 2021.	Mantere e Whittington (2021) desvendam três táticas por meio das quais os gestores mobilizam a identidade de estrategista (autoavaliação, autoconstrução e autorrealização). Eles descobriram que o discurso da estratégia pode desempenhar papéis disciplinares e emancipatórios, influenciados pelo senso de segurança ontológica dos gerentes. O artigo destaca a importância dos processos psicossociais no trabalho de identidade do estrategista e discute as implicações da abertura contemporânea da estratégia.
42	MARABELLI, M.; GALLIERS, R. D. A reflection on information systems strategizing: the role of power and everyday practices. Information Systems Journal , v.27, n.3, p.347-366, 2017.	Marabelli e Galliers (2017) propõem um modelo abrangente de estratégia de sistemas de informação que usa a pesquisa sobre estratégia de sistemas de informação existente como base, rejuvenescendo-a com <i>insights</i> da literatura emergente de estratégia como prática.
43	MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. Strategic Management Journal , v.39, n.3, p. 582-605, 2018.	A estratégia se manifesta de várias maneiras: estratégia pretendida, realizada, deliberada, emergente, não realizada e efêmera. Mirabeau, Maguire e Hardy (2018) apresentam uma metodologia composta por três etapas que, quando integradas da forma sugerida pelos autores, podem possibilitar uma rica operacionalização e rastreamento do conteúdo da estratégia (em todos os tipos de manifestações).

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
44	NEELEY, T. B.; LEONARDI, P. M. Enacting knowledge strategy through social media: Passable trust and the paradox of nonwork interactions. Strategic Management Journal , v.39, n.3, p. 922-946, 2018.	Neeley e Leonardi (2018) descobriram que os usuários que participam de interações não profissionais nas redes sociais catalisam um ciclo de curiosidade e confiança que os permite conectar e compartilhar conhecimento. Paradoxalmente, o próprio conteúdo não relacionado ao trabalho que atrai usuários para a mídia social e molda uma confiança pode se tornar uma fonte de tensão, frustrando a capacidade de uma empresa de encapsular o conhecimento na forma de rotinas e usá-lo para implementar sua estratégia.
45	NETZ, J.; SVENSSON, M.; BRUNDIN, E. Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. Long Range Planning , v.53, n.5, p.1-21, 2020.	Netz, Svensson e Brundin (2020) examinam o trabalho de equipes de gerenciamento na tomada de decisões estratégicas rápidas sob extrema pressão de tempo. O foco é nas reações afetivas como respostas comportamentais às interrupções de negócios devido a eventos imprevistos.
46	NEYLAND, D.; WHITTLE, A. Garfinkel on strategy: Using ethnomethodology to make sense of "rubbish strategy". Critical Perspectives on Accounting , v.53, p.31-42, 2018.	Neyland e Whittle (2018) defendem um afastamento dos modelos analíticos racionais, proclamações e tratamentos prescritivos da estratégia para estudar o trabalho mais mundano que permite que a ação estratégica aconteça.
47	PALLI, P. Ascribing materiality and agency to strategy in interaction: A language-based approach to the material agency of strategy. Long Range Planning , v.51, n.3, p.436-450, 2018.	Palli (2018) desenvolve uma abordagem baseada na linguagem para compreender a agência e a materialidade da estratégia.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
48	PREGMARK, J. E.; BERGGREN, R. Strategy workshops with wider participation: trust as enabler. Management Decision , v.59, n.3, p. 586-603, 2021.	Uma participação mais ampla de fora da equipe de alta administração pode apoiar a criação e execução da estratégia das empresas, melhorando o acesso ao conhecimento, aumentando a capacidade de inovação e criando legitimidade para a estratégia. No entanto, é mais fácil falar do que criar um clima de confiança onde as ideias são expressas e contestadas livremente. Pregmark e Berggren (2021), portanto, focam na confiança na estratégia, em particular em workshops de estratégia com uma participação mais ampla.
49	RATIU, D. E. The Aesthetic Account of Everyday Life in Organizations: A Report on Recent Developments in Organizational Research. The Journal of Arts Management, Law, and Society , v.47, n.3, p. 178-191, 2017.	Ratiu (2017) examina avanços nos estudos organizacionais que contestam o domínio dos paradigmas positivistas convencionais ao abordar a vida cotidiana nas organizações por meio da lente estética.
50	ROULEAU, L.; CLOUTIER, C. It's strategy. But is it practice?: desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. Strategic Organization , 2022. No prelo. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14761270221118334 . Acesso em: 13 out. 2022.	Rouleau e Cloutier (2022) reabrem um debate considerado crucial em Estratégia como Prática, que seria o de compreender, definir o que é prática. Para as autoras, o campo de Estratégia como Prática deve melhor se alicerçar nas teorias sobre práticas sociais, pois estas teorias fornecerão recursos conceituais mais robustos e aumentarão as chances do campo de reafirmar sua singularidade e cumprir sua promessa de transformar radicalmente pesquisas sobre estratégia.
51	SCHNEIDER, A.; BULLINGER, B.; BRANDL, J. Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. Organization Studies , v.42, n.8, p. 1291-1317, 2021.	Schneider, Bullinger e Brandl (2021) baseiam-se em pesquisas sobre recursos e práticas de resposta a tensões paradoxais para avançar a compreensão de como os funcionários da linha de frente transformam ativos em recursos úteis sob tensões.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
52	SHORTT, H. L.; WARREN, S. K. Grounded Visual Pattern Analysis: Photographs in Organizational Field Studies. Organizational Research Methods , v.22, n.2, p. 539–563, 2019.	Shortt e Warren (2019) ilustram o valor da análise de padrões visuais com base num estudo de campo etnográfico que investiga a relação entre ambientes de trabalho e formação de identidade entre trabalhadores de salões de beleza no Reino Unido.
53	SORSA, V. <i>et al.</i> Little less conversation, little more action: Musical intervention as aesthetic material communication. Journal of Business Research , v.85, p.365-374, 2018.	Embora o interesse em intervenções baseadas na arte esteja crescendo rapidamente, pouco se sabe sobre os mecanismos estéticos, materiais e interpessoais pelos quais as intervenções artísticas, e as intervenções musicais em particular, operam. Sorsa <i>et al.</i> (2018) examinam como objetos materiais e ritmos de sincronização coletiva fundamentaram as interações interpessoais dos membros da equipe e as tentativas dos membros mediados de transformar experiências pessoais subjetivas em colaboração coletiva.
54	SPEE, P.; JARZABKOWSKI, P. Agreeing on What? Creating Joint Accounts of Strategic Change. Organization Science , v.28, n.1, p. 152–176, 2017.	Spee e Jarzabkowski (2017) abordam um enigma fundamental no cerne da construção de significado: como o acordo para a mudança é alcançado em meio a vários significados coexistentes? Este desafio é particularmente saliente ao propor uma nova iniciativa estratégica, pois introduz novos significados que devem coexistir com os múltiplos significados prevalecentes.
55	SPRAGGON, M.; BODOLICA, V. A practice-based framework for understanding (informal) play as practice phenomena in organizations. Journal of Management & Organization , v.24, n.6, p. 846- 869, 2018.	Spraggon e Bodolica (2018) incorporam cinco construtos de estudos baseados em prática (prática, praticantes, práxis, objetos e contexto) na análise sistemática de <i>informal playing</i> no mundo do trabalho.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
56	STIGLIANI, I.; RAVASI, D. The Shaping of Form: Exploring Designers' Use of Aesthetic Knowledge. Organization Studies , v.39, n.5-6, p.747-784, 2018.	Stigliani e Ravasi (2018) discutem como os <i>designers</i> utilizam o conhecimento estético para apoiar a realização coletiva de suas tarefas. Os autores fazem uma interpretação do processo de <i>design</i> como uma forma de intuição 'criativa' impulsionada por reações emocionais a estímulos ambientais e soluções formais emergentes.
57	VAN DEN ENDE, L., VAN MARREWIJK, A., The point of no return: Ritual performance and strategy making in project organizations. Long Range Planning , v.51, n.3, p. 451-462, 2018.	Usando uma abordagem performativa, Van Den Ende e Van Marrewijk (2018) investigam como os rituais são orquestrados sociomaterialmente e as implicações que isso pode ter para a formulação de estratégias.
58	VOGUS, T. J.; RERUP, C. Sweating the "small stuff": High-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. Strategic Organization , v.16, n.2, p.227-238, 2018.	Aprofundando a discussão sobre o conjunto mais amplo de pessoas envolvidas no fazer da estratégia e o que contribui para um desempenho superior nas organizações, Vogus e Rerup (2018) argumentam que a atividade operacional na linha de frente é estratégica.
59	WEI, Z.; ZHANG, L. How to perform strategic change? A strategy as practice perspective. Chinese Management Studies , v.14, n.3, p.811-832, 2020.	Com base na estratégia como prática e na teoria de <i>effectuation</i> , Wei e Zhang (2020) identificam duas abordagens para performar mudança estratégica (mudança estratégica de causalidade e mudança estratégica de <i>effectuation</i>) e investigam como essas variam de acordo com a incerteza do mercado e a incerteza tecnológica.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
60	WHITTINGTON, R. Greatness Takes Practice: On Practice Theory's Relevance to "Great Strategy". Strategy Science , v. 3, n. 1, p. 343–351, 2018.	Whittington (2018) baseia-se nas teorizações sobre prática social de Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault, Anthony Giddens e Alasdair MacIntyre para explorar as origens de grandes estratégias. Ele aponta cinco princípios capazes de construir grandes estratégias: valorizar o comum, ver além dos mercados, abraçar a diversidade, permitir a emergência de estratégias (bottom up) e aceitar diferentes formas de grandeza.
61	WHITTLE, A. <i>et al.</i> The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. Strategic Organization , v. 19, n. 4, p. 636–666, 2021.	Rastreando o trabalho de um consultor e outros agentes de mudança em quatro fases de um projeto de mudança, Whittle <i>et al.</i> (2021) procuraram elucidar a natureza das práticas dramáticas envolvidas na mudança dos arranjos estratégicos.
62	WILLERDING, I. A. V. <i>et al.</i> A. Strategic management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios , v.9, n.2, p.139-166, 2016.	Willerding <i>et al.</i> (2016) investigam a contribuição da estética organizacional na gestão estratégica voltada para o desenvolvimento sustentável.
63	WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. Journal of Management , v.3, n. 6, 2017.	Wolf e Floyd (2017) analisam as mudanças nas pesquisas sobre planejamento estratégico desde os anos 1980. Eles apresentam uma revisão que incorpora pesquisas sobre planejamento estratégico conduzidas ao longo de mais de 30 anos.
64	ZANIN, F.; LUSIANI, M.; BAGNOLI, C. The swinging role of visualization in strategic planning. Journal of Management & Governance , v.24, p. 1019–1054, 2020.	Zanin, Lusiani e Bagnoli (2020) exploram o que acontece quando o mapeamento estratégico (uma forma de técnica visual, às vezes empregada na formulação de estratégias) é introduzido no processo de planejamento estratégico de uma universidade pública.

APÊNDICE F – *Organization Studies* e *Strategic Organization*

Além da revisão estruturada inicial da literatura, e também para amparar a construção da fundamentação teórica desta pesquisa, venho acompanhando todas as edições (a partir de janeiro de 2021) de dois periódicos mencionados no *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* de 2015 como locais das principais discussões de estudos ancorados na perspectiva de Estratégia como Prática, a saber: *Organization Studies* e *Strategic Organization*.

Para toda edição que sai desses dois periódicos, verifico o alinhamento dos títulos e resumos dos materiais publicados ao tema da minha pesquisa e descarto os que não acredito tratem de aspectos relacionados ao que quero abordar discursivamente no meu trabalho. O periódico *Organization Studies* publica 1 edição por mês (12 por ano) e até o momento que verifiquei para a estruturação desse texto (07 de outubro de 2022), saíram vinte e duas edições.

Quantitativo de materiais selecionados - *Organization Studies*

ANO	VOLUME	NÚMERO	MÊS/ANO	SELECIONADOS PELO TÍTULO	SELECIONADOS PARA LEITURA TOTAL (APÓS LEITURA DO RESUMO)
2021	42	1	jan/21	0	0
2021	42	2	fev/21	5	3
2021	42	3	mar/21	1	1
2021	42	4	abr/21	3	1
2021	42	5	mai/21	1	0
2021	42	6	jun/21	2	1
2021	42	7	jul/21	1	0
2021	42	8	ago/21	2	2
2021	42	9	set/21	0	0
2021	42	10	out/21	0	0
2021	42	11	nov/21	0	0
2021	42	12	dez/21	1	1
2022	43	1	jan/22	0	0
2022	43	2	fev/22	1	1
2022	43	3	mar/22	2	1
2022	43	4	abr/22	2	1
2022	43	5	mai/22	4	2
2022	43	6	jun/22	6	1
2022	43	7	jul/22	2	0
2022	43	8	ago/22	1	0
2022	43	9	set/22	0	0

ANO	VOLUME	NÚMERO	MÊS/ANO	SELECIONADOS PELO TÍTULO	SELECIONADOS PARA LEITURA TOTAL (APÓS LEITURA DO RESUMO)
2022	43	10	out/22	1	0
TOTAL				35	15

Já o periódico *Strategic Organization* comumente publica 1 edição a cada 3 meses (4 por ano) e até o momento que verifiquei para a estruturação desse texto (07 de outubro de 2022), saíram sete edições.

Quantitativo de materiais selecionados - *Strategic Organization*

ANO	VOLUME	NÚMERO	MÊS/ANO	SELECIONADOS PELO TÍTULO	SELECIONADOS PARA LEITURA TOTAL (APÓS LEITURA DO RESUMO)
2021	19	1	fev/21	5	5
2021	19	2	mai/21	0	0
2021	19	3	ago/21	2	2
2021	19	4	nov/21	4	3
2022	20	1	fev/22	3	2
2022	20	2	mai/22	0	0
2022	20	3	ago/22	1	0
TOTAL				15	12

O Quadro a seguir aponta os materiais selecionados em virtude desse acompanhamento das edições dos periódicos *Organization Studies* e *Strategic Organization*. Os materiais selecionados foram lidos e a maioria deles foi incluída no texto desta pesquisa.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
1	ALIMADADI, S.; DAVIES, A.; TELL, F. A palace fit for the future: Desirability in temporal work. Strategic Organization , v.20, n.1, p. 20–50, 2022.	Com base no estudo do programa de Restauro e Reabilitação do Palácio de Westminster, Alimadadi, Davies e Tell (2022) investigam como os atores organizacionais desenvolvem uma estratégia para lidar com um cenário incerto e um futuro altamente contestado, enquanto salvaguardam as operações que estão em curso no presente e preservam a herança do passado.
2	BENCHERKI, N. <i>et al.</i> How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. Strategic Organization , v.19, n.4, p. 608–635, 2021.	Bencherki <i>et al.</i> (2021) chamam a atenção para as práticas comunicativas por meio das quais a estratégia se materializa progressivamente. O estudo deles ressalta como a comunicação desempenha um papel fundamental na formulação inicial da estratégia, ou seja, como impacta na decisão de quais questões são mais importantes para a organização.
3	BERENDS, H.; DEKEN, F. Composing qualitative process research. Strategic Organization , v.19, n.1, p. 134–146, 2021.	Berends e Deken (2021) distinguem três estruturas composicionais (indutiva, conceitualizada e modelada) que os autores podem usar para redigir suas descobertas advindas de pesquisas qualitativas processuais.
4	CLOUTIER, C.; RAVASI, D. Using tables to enhance trustworthiness in qualitative research. Strategic Organization , v.19, n.1, p. 113–133, 2021.	Cloutier e Ravasi (2021) discutem como as tabelas e quadros podem ser utilizados para assegurar a confiabilidade da pesquisa qualitativa.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
5	CORLEY, K.; BANSAL, P. T.; YU, H. An editorial perspective on judging the quality of inductive research when the methodological straightjacket is loosened. Strategic Organization , v.19, n.1, p. 161–175, 2021.	Corley, Bansal e Yu (2021) discutem como os editores podem julgar a qualidade da pesquisa indutiva e apontam possíveis práticas editoriais inovadoras que podem contribuir na promoção da pesquisa indutiva criativa.
6	GAIM, M.; CLEGG, S.; CUNHA, M. P. Managing Impressions Rather Than Emissions: Volkswagen and the false mastery of paradox. Organization Studies , v.42, n. 6, p. 949–970, 2021.	Usando o escândalo de emissões da Volkswagen, Gaim, Clegg e Cunha (2021) demonstram como promessas paradoxais, abraçadas discursivamente, mas não substantivamente, criaram uma falsa transcendência ao invés de um real domínio do paradoxo.
7	HALES, S.; RIACH, K.; TYLER, M. Close Encounters: Intimate service interactions in lap dancing work as a nexus of ‘self-others-things’. Organization Studies , v.42, n. 4, p. 555–574, 2021.	Concentrando-se na compreensão de Merleau Ponty do mundo como um nexos dinâmico de "eu-outros-coisas", Hales, Riach e Tyler (2021) consideram como dançarinas (<i>lap dancers</i>) negociam continuamente as expectativas dos clientes durante os encontros nos quais os serviços são realizados.
8	HARDING, N.; GILMORE, S.; FORD, J. Matter That Embodies: Agentive Flesh and Working Bodies/Selves. Organization Studies , v.43, n. 5, p. 649–668, 2022.	Harding, Gilmore e Ford (2022) discutem a agência da carne na constituição performativa dos corpos/eus de trabalhadores.
9	HERNES, T.; FEDDERSEN, J.; SCHULTZ, M. Material Temporality: How materiality ‘does’ time in food organizing. Organization Studies , v.42, n. 2, p. 351–371, 2021.	Hernes, Feddersen e Schultz (2021) apresentam o conceito de "temporalidade material" para explicar a transformação dos materiais no tempo e seus estados imaginários em diferentes momentos ao longo do tempo.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
10	HIBBERT, P. <i>et al.</i> After the Pain: Reflexive Practice, Emotion Work and Learning. Organization Studies , v.43, n. 5, p. 797–817, 2022.	Hibbert <i>et al.</i> (2022) discutem como práticas reflexivas podem possibilitar o aprendizado a partir de experiências emocionais negativas.
11	HILBOLLING, S. <i>et al.</i> Process-based temporal coordination in multiparty collaboration for societal challenges. Strategic Organization , v.20, n.1, p. 135–163, 2022.	Com base em um estudo de campo longitudinal aprofundado de uma colaboração multipartidária em uma iniciativa de “laboratório vivo” que visava desenvolver soluções inovadoras para aumentar a segurança e a viabilidade econômica da área de vida noturna de uma cidade, Hilbolling <i>et al.</i> (2022) discutem o processo de coordenação temporal, identificando três mecanismos de coordenação temporal que permitiram que as festas abordassem as complexidades temporais: aproveitamento de alinhamento fortuito, exclusão temporária e o alinhamento no futuro.
12	HOFFMAN, A. J. Business education as if people and the planet really matter. Strategic Organization , v.19, n.3, p. 513–525, 2021.	A crescente preocupação com a incapacidade do capitalismo de enfrentar os desafios sistêmicos em nosso mundo natural (ex. mudanças climáticas) e social (ex. desigualdade de renda) está levando a um reexame do capitalismo por parte de diferentes grupos de negócios. Nesse contexto, Hoffman (2021) defende que um reexame concomitante deve acontecer no que concerne às fundações e à filosofia associadas a educação empresarial. O autor discute nove temas que considera fundamentais para esse processo de reexame da educação empresarial, a saber: (1) incutir um <i>ethos</i> de gestão como um chamado, (2) reconstruir a escola de negócios em um sistema de princípios aspiracionais, (3) des-enfatizar o núcleo, (4) ir além das medidas simplesmente monetárias, (5) treinar administradores do mercado, (6) reexaminar o propósito da corporação, (7) descartar métricas e modelos equivocados, (8) trazer o governo de volta, e (9) dar a devida atenção à cidadania.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
13	HOLLIS, D. <i>et al.</i> From ‘Pretty’ to ‘Pretty Powerful’: The communicatively constituted power of facial beauty’s performativity. Organization Studies , v.42, n. 12, p. 1885–1907, 2021.	O rosto é um <i>locus</i> de poder significativo sobre o qual são feitos julgamentos sobre o status, o valor e a atratividade de uma pessoa (HOLLIS <i>et al.</i> , 2021). E a partir de uma etnografia realizada em uma empresa de cosméticos do Reino Unido, Hollis <i>et al.</i> (2021) demonstram como a beleza facial funciona como um texto autoritário (figurativo) que corporaliza, subjetiva e é resistida por maquiadores dentro de uma confluência de texto e conversa.
14	HOLM, D. V.; BEYES, T. How art becomes organization: Reimagining aesthetics, sites and politics of entrepreneurship. Organization Studies , v.43, n. 2, p. 227–245, 2022.	Holm e Beyes (2022) desenvolvem o conceito de empreendedorismo artístico e o conceituam como fundamentalmente estético, necessariamente localizado e invariavelmente político.
15	JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A.; NIGAM, A. Navigating the tensions of quality in qualitative research. Strategic Organization , v.19, n.1, p. 70–80, 2021.	Jarzabkowski, Langley e Nigam (2021) argumentam que alcançar qualidade em pesquisa qualitativa envolve um processo de navegar pelas tensões entre estrutura e criatividade, e entre responsabilidade e profissionalismo.
16	KOUAMÉ, S.; LIU, F. Capturing emotions in qualitative strategic organization research. Strategic Organization , v.19, n.1, p. 97–112, 2021.	Kouamé e Liu (2021) revisam como os pesquisadores vem examinando as emoções em três domínios da pesquisa sobre organizações estratégicas (processos organizacionais, processos institucionais e atividades relacionadas ao fazer estratégico - <i>strategizing</i>) para oferecer <i>insights</i> sobre métodos para capturar qualitativamente emoções em pesquisas.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
17	LOUISGRAND, N; ISLAM, G. Tasting the Difference: A Relational-Epistemic Approach to Aesthetic Collaboration in Haute Cuisine. Organization Studies , v.42, n. 2, p.269-300, 2021.	Louisgrand e Islam (2021) propõem uma abordagem relacional-epistêmica para a colaboração estética, na qual o julgamento estético e o posicionamento relacional moldam mutuamente como os estagiários de <i>chefs</i> compreendem seus produtos criativos.
18	MACPHERSON, A.; BRESLIN, D.; AKINCI, C. Organizational Learning From Hidden Improvisation. Organization Studies , v.43, n. 6, p. 861–883, 2022.	Com base em evidências qualitativas de um Corpo de Bombeiros no Reino Unido, Macpherson, Breslin e Akinci (2022) exploram a improvisação oculta e identificam as condições e processos que podem conectar esses desvios locais a processos mais amplos de aprendizagem. Os autores mostram que, embora a maioria das improvisações permaneça oculta e contida para evitar um escrutínio mais amplo, certas condições de frequência, conectividade e escala aumentam os eventos para se tornarem mais visíveis para supervisores e gerentes. Os resultados de aprendizagem dessas improvisações visíveis dependerão da interpretação, avaliação e tradução dos comportamentos de improvisação por parte da gestão.
19	MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. Strategic Organization , v.19, n.4, p. 553–578, 2021.	Mantere e Whittington (2021) desvendam três táticas por meio das quais os gestores mobilizam a identidade de estrategista (autoavaliação, autoconstrução e autorrealização). Eles descobriram que o discurso da estratégia pode desempenhar papéis disciplinares e emancipatórios, influenciados pelo senso de segurança ontológica dos gerentes. O artigo destaca a importância dos processos psicossociais no trabalho de identidade do estrategista e discute as implicações da abertura contemporânea da estratégia.

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
20	MCCARTHY, L.; GLOZER, S. Heart, Mind and Body: #NoMorePage3 and the Replenishment of Emotional Energy. Organization Studies , v.43, n. 3, p. 369–394, 2022.	McCarthy e Glozer (2022) introduzem o conceito de 'corporificação afetiva'. Apresentando um estudo de caso aprofundado de uma organização virtual feminista que lutou pela remoção de imagens sexualizadas de mulheres de um jornal do Reino Unido, as autoras discutem como a energia emocional é fundamental ao trabalho institucional disruptivo.
21	MOSER, C. <i>et al.</i> Biomateriality and Organizing: Towards an Organizational Perspective on Food. Organization Studies , v.42, n. 2, p.175–193, 2021.	Moser <i>et al.</i> (2021) fornecem uma visão geral ilustrativa de como a comida vem sendo abordada nos estudos organizacionais.
22	POUTHIER, V.; SONDAK, H. When Shame Meets Love: Affective pathways to freedom from injurious bodily norms in the workplace. Organization Studies , v.42, n. 3, p. 385–406, 2021.	Pouthier e Sondak (2021) exploram as experiências afetivas dos membros de uma galeria de arte comercial para elucidar como e quando a reprodução de normas corporais opressivas pode ser interrompida.
23	QUATTRONE, P. <i>et al.</i> Beyond the Visible, the Material and the Performative: Shifting Perspectives on the Visual in Organization Studies. Organization Studies , v.42, n. 8, p. 1197–1218, 2021.	Quattrone <i>et al.</i> (2022) discutem tensões generativas na “virada visual” em estudos organizacionais e de gestão ao interagirem com trabalhos proeminentes publicados no periódico <i>Organization Studies</i> . Em particular, os autores examinaram seis artigos com base em seu tratamento de significação (como o visual permite a criação e o compartilhamento de significado dentro e ao redor das organizações), manifestação (como artefatos organizacionais visuais e suas propriedades se relacionam com <i>affordances</i>) e implicação (como práticas de visualização produzem resultados organizacionais).

NÚMERO	REFERÊNCIA	RESUMO
24	SAIFER, A.; M. DACIN, M. T. Data and Organization Studies: Aesthetics, emotions, discourse and our everyday encounters with data. Organization Studies , v.43, n. 4, p. 623–636, 2022.	Saifer e Dacin (2022) chamam a atenção para as formas menos evidentes e menos examinadas em que dados e datificação moldam a vida organizacional – especificamente, os aspectos estéticos, emocionais e discursivos de nossos encontros diários com dados e datificação.
25	SCHNEIDER, A.; BULLINGER, B.; BRANDL, J. Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. Organization Studies , v.42, n.8, p. 1291–1317, 2021.	Schneider, Bullinger e Brandl (2021) baseiam-se em pesquisas sobre recursos e práticas de resposta a tensões paradoxais para avançar a compreensão de como os funcionários da linha de frente transformam ativos em recursos úteis sob tensões.
26	WHITTLE, A. <i>et al.</i> The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. Strategic Organization , v. 19, n. 4, p. 636–666, 2021.	Rastreando o trabalho de um consultor e outros agentes de mudança em quatro fases de um projeto de mudança, Whittle <i>et al.</i> (2021) procuraram elucidar a natureza das práticas dramatúrgicas envolvidas na mudança dos arranjos estratégicos.
27	WILLIAMS, A.; WHITEMAN, G. A call for deep engagement for impact: Addressing the planetary emergency. Strategic Organization , v.19, n.3, p. 526–537, 2021.	Williams e Whiteman (2021) defendem que o objetivo primário de uma pesquisa em nosso campo não deve ser ver como se pode construir teoria a partir de uma crise, mas sim como nossa pesquisa e teorias organizacionais e gerenciais podem contribuir concretamente para ajudar a humanidade a se preparar e responder a crises e desenvolver resiliência societal de longo prazo.

APÊNDICE G – Instagram do Bar Principal

- Setembro de 2021

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
1	31/08/2021	01/09/2021	QUARTA	2	4	13/08/2022	39	19/08/2022
2	01/09/2021	02/09/2021	QUINTA	1	0	13/08/2022	25	19/08/2022
3	02/09/2021	03/09/2021	SEXTA	3	2	13/08/2022	52	19/08/2022
4	03/09/2021	04/09/2021	SÁBADO	3	0	13/08/2022	38	19/08/2022
5	04/09/2021	04/09/2021	SÁBADO	1	0	13/08/2022	140	19/08/2022
6	04/09/2021	05/09/2021	DOMINGO	2	2	13/08/2022	40	19/08/2022
7	05/09/2021	06/09/2021	SEGUNDA	1	0	13/08/2022	47	19/08/2022
8	06/09/2021	07/09/2021	TERÇA	1	38	13/08/2022	360	19/08/2022
9	07/09/2021	07/09/2021	TERÇA	VÍDEO	4	13/08/2022	70	19/08/2022
10	07/09/2021	08/09/2021	QUARTA	1	0	17/08/2022	43	19/08/2022
11	08/09/2021	09/09/2021	QUINTA	2	2	17/08/2022	46	19/08/2022
12	09/09/2021	10/09/2021	SEXTA	3	1	17/08/2022	39	19/08/2022
13	10/09/2021	11/09/2021	SÁBADO	3	1	17/08/2022	47	19/08/2022
14	11/09/2021	12/09/2021	DOMINGO	2	0	17/08/2022	35	19/08/2022
15	12/09/2021	13/09/2021	SEGUNDA	1	0	17/08/2022	22	19/08/2022
16	13/09/2021	15/09/2021	QUARTA	VÍDEO	0	17/08/2022	34	19/08/2022
17	13/09/2021	14/09/2021	TERÇA	1	5	17/08/2022	40	19/08/2022
18	14/09/2021	15/09/2021	QUARTA	2	0	17/08/2022	53	19/08/2022
19	15/09/2021	16/09/2021	QUINTA	2	1	17/08/2022	43	19/08/2022
20	16/09/2021	17/09/2021	SEXTA	3	0	17/08/2022	40	19/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
21	17/09/2021	18/09/2021	SÁBADO	3	0	17/08/2022	33	19/08/2022
22	18/09/2021	18/09/2021	SÁBADO	1	0	17/08/2022	180	19/08/2022
23	18/09/2021	19/09/2021	DOMINGO	2	0	17/08/2022	25	19/08/2022
24	19/09/2021	20/09/2021	SEGUNDA	VÍDEO	0	17/08/2022	14	19/08/2022
25	20/09/2021	21/09/2021 - 23/09/2021	TERÇA, QUARTA E QUINTA	1	33	17/08/2022	489	19/08/2022
26	20/09/2021	21/09/2021	TERÇA	1	0	17/08/2022	35	19/08/2022
27	21/09/2021	22/09/2021	QUARTA	2	0	17/08/2022	68	19/08/2022
28	22/09/2021	23/09/2021	QUINTA	1	0	18/08/2022	24	19/08/2022
29	23/09/2021	24/09/2021	SEXTA	3	5	18/08/2022	51	19/08/2022
30	24/09/2021	25/09/2021	SÁBADO	3	0	18/08/2022	43	19/08/2022
31	25/09/2021	26/09/2021	DOMINGO	2	0	18/08/2022	42	19/08/2022
32	26/09/2021	27/09/2021	SEGUNDA	1	0	18/08/2022	21	19/08/2022
33	27/09/2021	28/09/2021	TERÇA	1	0	18/08/2022	21	19/08/2022
34	28/09/2021	29/09/2021	QUARTA	2	0	18/08/2022	19	19/08/2022
35	29/09/2021	30/09/2021	QUINTA	1	0	18/08/2022	19	19/08/2022
36	30/09/2021	09/10/2021	SÁBADO	VÍDEO	1	18/08/2022	16	19/08/2022
37	30/09/2021	01/10/2021	SEXTA	3	2	18/08/2022	47	19/08/2022

- Outubro de 2021

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
1	01/10/2021	01/10/2021	SEXTA	VÍDEO	0	22/08/2022	13	23/08/2022
2	01/10/2021	02/10/2021	SÁBADO	3	0	22/08/2022	42	23/08/2022
3	02/10/2021	03/10/2021	DOMINGO	2	0	22/08/2022	28	23/08/2022
4	03/10/2021	03/10/2021	DOMINGO	1	13	22/08/2022	249	23/08/2022
5	03/10/2021	04/10/2021	SEGUNDA	VÍDEO	0	22/08/2022	21	23/08/2022
6	04/10/2021	04/10/2021 + FUTURO PRÓXIMO	SEGUNDA + PRÓXIMOS DIAS	1	0	22/08/2022	26	23/08/2022
7	04/10/2021	05/10/2021	TERÇA	1	0	22/08/2022	21	23/08/2022
8	05/10/2021	09/10/2021	SÁBADO	VÍDEO	2	22/08/2022	37	23/08/2022
9	05/10/2021	06/10/2021	QUARTA	1	0	22/08/2022	23	23/08/2022
10	06/10/2021	07/10/2021	QUINTA	1	0	22/08/2022	21	23/08/2022
11	07/10/2021	08/10/2021	SEXTA	3	0	22/08/2022	29	23/08/2022
12	08/10/2021	09/10/2021	SÁBADO	VÍDEO	2	22/08/2022	38	23/08/2022
13	09/10/2021	09/10/2021	SÁBADO	1	0	22/08/2022	103	23/08/2022
14	09/10/2021	10/10/2021	DOMINGO	2	0	22/08/2022	45	23/08/2022
15	10/10/2021	11/10/2021	SEGUNDA	1	0	22/08/2022	29	23/08/2022
16	10/10/2021	12/10/2021	TERÇA	1	4	22/08/2022	42	23/08/2022
17	11/10/2021	12/10/2021	TERÇA	3	0	22/08/2022	32	23/08/2022
18	12/10/2021	13/10/2021	QUARTA	1	1	22/08/2022	25	23/08/2022
19	13/10/2021	14/10/2021	QUINTA	2	1	22/08/2022	22	23/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
20	14/10/2021	15/10/2021	SEXTA	1	3	23/08/2022	83	23/08/2022
21	14/10/2021	15/10/2021	SEXTA	3	0	23/08/2022	19	23/08/2022
22	15/10/2021	16/10/2021	SÁBADO	3	0	23/08/2022	37	23/08/2022
23	16/10/2021	17/10/2021	DOMINGO	2	0	23/08/2022	60	23/08/2022
24	17/10/2021	18/10/2021	SEGUNDA	1	2	23/08/2022	74	23/08/2022
25	18/10/2021	19/10/2021	TERÇA	1	1	23/08/2022	54	23/08/2022
26	19/10/2021	20/10/2021	QUARTA	2	1	23/08/2022	40	23/08/2022
27	20/10/2021	21/10/2021	QUINTA	1	0	23/08/2022	37	23/08/2022
28	21/10/2021	22/10/2021	SEXTA	3	0	23/08/2022	32	23/08/2022
29	22/10/2021	23/10/2021	SÁBADO	3	2	23/08/2022	37	23/08/2022
30	23/10/2021	24/10/2021	DOMINGO	2	2	23/08/2022	35	23/08/2022
31	24/10/2021	25/10/2021	SEGUNDA	1	0	23/08/2022	39	23/08/2022
32	25/10/2021	26/10/2021	TERÇA	1	0	23/08/2022	21	23/08/2022
33	26/10/2021	27/10/2021	QUARTA	2	0	23/08/2022	50	23/08/2022
34	27/10/2021	28/10/2021	QUINTA	1	0	23/08/2022	17	23/08/2022
35	28/10/2021	29/10/2021 - 31/10/21 + 02/11/2021	SEXTA, SÁBADO, DOMINGO E TERÇA	VÍDEO	4	23/08/2022	127	23/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
36	29/10/2021	30/10/2021	SÁBADO	3	0	23/08/2022	88	23/08/2022
37	31/10/2021	31/10/2021	DOMINGO	2	0	23/08/2022	49	23/08/2022
38	31/10/2021	01/11/2021	SEGUNDA	3	4	23/08/2022	136	23/08/2022

- Novembro de 2021

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
1	01/11/2021	02/11/2021	TERÇA	3	0	24/08/2022	54	25/08/2022
2	02/11/2021	03/11/2021	QUARTA	1	1	24/08/2022	23	25/08/2022
3	03/11/2021	04/11/2021	QUINTA	2	0	24/08/2022	40	25/08/2022
4	04/11/2021	04/11/2021 + FUTURO PRÓXIMO	QUINTA + PRÓXIMOS DIAS	1	0	24/08/2022	45	25/08/2022
5	04/11/2021	05/11/2021	SEXTA	3	0	24/08/2022	40	25/08/2022
6	05/11/2021	06/11/2021	SÁBADO	3	0	24/08/2022	39	25/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
7	06/11/2021	07/11/2021	DOMINGO	2	1	24/08/2022	36	25/08/2022
8	07/11/2021	08/11/2021	SEGUNDA	1	0	24/08/2022	43	25/08/2022
9	08/11/2021	09/11/2021	TERÇA	1	0	24/08/2022	38	25/08/2022
10	09/11/2021	10/11/2021	QUARTA	2	1	24/08/2022	35	25/08/2022
11	10/11/2021	11/11/2021	QUINTA	1	0	24/08/2022	23	25/08/2022
12	11/11/2021	12/11/2021	SEXTA	3	0	24/08/2022	42	25/08/2022
13	12/11/2021	12/11/2021 + FUTURO PRÓXIMO	SEXTA + PRÓXIMOS DIAS	1	5	24/08/2022	37	25/08/2022
14	12/11/2021	13/11/2021	SÁBADO	3	0	24/08/2022	33	25/08/2022
15	13/11/2021	14/11/2021	DOMINGO	2	1	24/08/2022	45	25/08/2022
16	14/11/2021	15/11/2021	SEGUNDA	1	0	24/08/2022	39	25/08/2022
17	15/11/2021	16/11/2021	TERÇA	1	0	24/08/2022	36	25/08/2022
18	16/11/2021	17/11/2021	QUARTA	2	2	24/08/2022	37	25/08/2022
19	17/11/2021	18/11/2021	QUINTA	1	0	24/08/2022	16	25/08/2022
20	18/11/2021	19/11/2021	SEXTA	3	0	24/08/2022	25	25/08/2022
21	19/11/2021	20/11/2021	SÁBADO	3	0	24/08/2022	50	25/08/2022
22	20/11/2021	21/11/2021	DOMINGO	2	0	24/08/2022	31	25/08/2022
23	21/11/2021	22/11/2021	SEGUNDA	1	0	24/08/2022	34	25/08/2022
24	22/11/2021	23/11/2021	TERÇA	1	0	24/08/2022	23	25/08/2022
25	23/11/2021	26/11/2021	SEXTA	VÍDEO	0	24/08/2022	21	25/08/2022
26	23/11/2021	24/11/2021	QUARTA	2	0	25/08/2022	20	25/08/2022
27	24/11/2021	25/11/2021	QUINTA	1	0	25/08/2022	11	25/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
28	25/11/2021	26/11/2021	SEXTA	VÍDEO	2	25/08/2022	27	25/08/2022
29	26/11/2021	27/11/2021	SÁBADO	3	0	25/08/2022	34	25/08/2022
30	27/11/2021	28/11/2021	DOMINGO	2	2	25/08/2022	31	25/08/2022
31	28/11/2021	29/11/2021	SEGUNDA	VÍDEO	0	25/08/2022	22	25/08/2022
32	29/11/2021	30/11/2021	TERÇA	1	0	25/08/2022	24	25/08/2022
33	30/11/2021	01/12/2021	QUARTA	2	1	25/08/2022	33	25/08/2022

- Dezembro de 2021

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
1	01/12/2021	02/12/2021	QUINTA	1	1	26/08/2022	24	27/08/2022
2	02/12/2021	03/12/2021	SEXTA	3	0	26/08/2022	30	27/08/2022
3	03/12/2021	04/12/2021	SÁBADO	3	5	26/08/2022	98	27/08/2022
4	04/12/2021	05/12/2021	DOMINGO	2	0	26/08/2022	17	27/08/2022
5	05/12/2021	06/12/2021	SEGUNDA	1	1	26/08/2022	24	27/08/2022
6	06/12/2021	07/12/2021	TERÇA	1	0	26/08/2022	22	27/08/2022
7	07/12/2021	07/12/2021 + FUTURO PRÓXIMO	TERÇA + PRÓXIMOS DIAS	1	1	26/08/2022	51	27/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
8	07/12/2021	08/12/2021	QUARTA	2	1	26/08/2022	47	27/08/2022
9	08/12/2021	09/12/2021	QUINTA	1	0	26/08/2022	11	27/08/2022
10	09/12/2021	10/12/2021	SEXTA	3	0	26/08/2022	33	27/08/2022
11	10/12/2021	11/12/2021	SÁBADO	3	0	26/08/2022	31	27/08/2022
12	11/12/2021	12/12/2021	DOMINGO	2	0	26/08/2022	27	27/08/2022
13	12/12/2021	13/12/2021	SEGUNDA	VÍDEO	3	26/08/2022	65	27/08/2022
14	13/12/2021	14/12/2021	TERÇA	3	2	26/08/2022	120	27/08/2022
15	14/12/2021	15/12/2021	QUARTA	2	0	26/08/2022	38	27/08/2022
16	15/12/2021	16/12/2021	QUINTA	4	0	26/08/2022	30	27/08/2022
17	16/12/2021	17/12/2021	SEXTA	3	0	26/08/2022	38	27/08/2022
18	17/12/2021	18/12/2021	SÁBADO	4	3	26/08/2022	32	27/08/2022
19	18/12/2021	19/12/2021	DOMINGO	3	0	27/08/2022	14	27/08/2022
20	19/12/2021	20/12/2021	SEGUNDA	VÍDEO	0	27/08/2022	14	27/08/2022
21	20/12/2021	21/12/2021	TERÇA	1	0	27/08/2022	22	27/08/2022
22	21/12/2021	22/12/2021	QUARTA	3	0	27/08/2022	19	27/08/2022
23	22/12/2021	23/12/2021	QUINTA	1	0	27/08/2022	19	27/08/2022
24	23/12/2021	24/12/2021	SEXTA	1	0	27/08/2022	19	27/08/2022
25	24/12/2021	25/12/2021	SÁBADO	VÍDEO	0	27/08/2022	20	27/08/2022
26	24/12/2021	25/12/2021 + FUTURO PRÓXIMO	SÁBADO + PRÓXIMOS DIAS	1	0	27/08/2022	20	27/08/2022
27	24/12/2021	25/12/2021	SÁBADO	3	0	27/08/2022	33	27/08/2022
28	25/12/2021	26/12/2021	DOMINGO	2	0	27/08/2022	24	27/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
29	26/12/2021	27/12/2021	SEGUNDA	VÍDEO	0	27/08/2022	34	27/08/2022
30	27/12/2021	28/12/2021	TERÇA	1	1	27/08/2022	26	27/08/2022
31	28/12/2021	28/12/2021 + FUTURO PRÓXIMO	TERÇA + PRÓXIMOS DIAS	1	1	27/08/2022	32	27/08/2022
32	28/12/2021	29/12/2021	QUARTA	1	0	27/08/2022	64	27/08/2022
33	29/12/2021	30/12/2021	QUINTA	1	0	27/08/2022	15	27/08/2022
34	30/12/2021	31/12/2021	SEXTA	1	0	27/08/2022	22	27/08/2022
35	30/12/2021	30/12/2021	QUINTA	3	0	27/08/2022	275	27/08/2022
36	31/12/2021	31/12/2021 + 01/01/2022	SEXTA E SÁBADO	VÍDEO	0	27/08/2022	19	27/08/2022

- Janeiro de 2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
1	01/01/2022	01/01/2022	SÁBADO	1	8	27/08/2022	51	29/08/2022
2	01/01/2022	02/01/2022	DOMINGO	3	1	27/08/2022	57	29/08/2022
3	02/01/2022	03/01/2022	SEGUNDA	1	0	27/08/2022	42	29/08/2022
4	03/01/2022	04/01/2022	TERÇA	2	0	28/08/2022	78	29/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE E DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
5	04/01/2022	05/01/2022	QUARTA	2	0	28/08/2022	32	29/08/2022
6	05/01/2022	06/01/2022	QUINTA	2	0	28/08/2022	20	29/08/2022
7	06/01/2022	07/01/2022	SEXTA	3	1	28/08/2022	41	29/08/2022
8	07/01/2022	08/01/2022	SÁBADO	3	0	28/08/2022	42	29/08/2022
9	08/01/2022	09/01/2022	DOMINGO	2	0	28/08/2022	52	29/08/2022
10	09/01/2022	10/01/2022	SEGUNDA	1	2	28/08/2022	28	29/08/2022
11	10/01/2022	11/01/2022	TERÇA	1	0	28/08/2022	17	29/08/2022
12	11/01/2022	12/01/2022	QUARTA	2	0	28/08/2022	30	29/08/2022
13	12/01/2022	13/01/2022	QUINTA	2	0	28/08/2022	33	29/08/2022
14	13/01/2022	14/01/2022	SEXTA	3	0	28/08/2022	35	29/08/2022
15	14/01/2022	15/01/2022	SÁBADO	3	2	28/08/2022	62	29/08/2022
16	15/01/2022	16/01/2022	DOMINGO	2	3	28/08/2022	40	29/08/2022
17	16/01/2022	16/01/2022	DOMINGO	2	4	28/08/2022	186	29/08/2022
18	16/01/2022	17/01/2022	SEGUNDA	1	0	28/08/2022	27	29/08/2022
19	17/01/2022	18/01/2022	TERÇA	1	0	28/08/2022	11	29/08/2022
20	18/01/2022	19/01/2022	QUARTA	2	1	28/08/2022	33	29/08/2022
21	19/01/2022	20/01/2022	QUINTA	2	1	28/08/2022	27	29/08/2022
22	20/01/2022	21/01/2022	SEXTA	3	0	28/08/2022	23	29/08/2022
23	21/01/2022	22/01/2022	SÁBADO	3	4	29/08/2022	67	29/08/2022
24	22/01/2022	23/01/2022	DOMINGO	2	0	29/08/2022	37	29/08/2022
25	23/01/2022	23/01/2022	DOMINGO	2	0	29/08/2022	101	29/08/2022
26	23/01/2022	24/01/2022	SEGUNDA	1	2	29/08/2022	83	29/08/2022
27	24/01/2022	25/01/2022	TERÇA	1	0	29/08/2022	21	29/08/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE E DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
28	25/01/2022	26/01/2022	QUARTA	2	1	29/08/2022	21	29/08/2022
29	26/01/2022	27/01/2022	QUINTA	2	0	29/08/2022	29	29/08/2022
30	27/01/2022	28/01/2022	SEXTA	3	0	29/08/2022	26	29/08/2022
31	28/01/2022	28, 29 e 30/01/2022	SEXTA, SÁBADO E DOMINGO	4	0	29/08/2022	53	29/08/2022
32	28/01/2022	29/01/2022	SÁBADO	3	2	29/08/2022	39	29/08/2022
33	29/01/2022	30/01/2022	DOMINGO	2	0	29/08/2022	24	29/08/2022
34	30/01/2022	31/01/2022	SEGUNDA	1	0	29/08/2022	33	29/08/2022
35	31/01/2022	01/02/2022	TERÇA	1	0	29/08/2022	20	29/08/2022

- Fevereiro de 2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE E DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
1	01/02/2022	02/02/2022	QUARTA	2	0	02/09/2022	98	04/09/2022
2	02/02/2022	04, 05 e 06/02/2022	SEXTA, SÁBADO E DOMINGO	4	1	02/09/2022	31	04/09/2022
3	02/02/2022	02/02/2022	QUARTA	2	1	02/09/2022	232	04/09/2022
4	03/02/2022	03/02/2022	QUINTA	2	0	02/09/2022	15	04/09/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE E DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
5	03/02/2022	04/02/2022	SEXTA	3	0	02/09/2022	26	04/09/2022
6	04/02/2022	05/02/2022	SÁBADO	3	0	02/09/2022	41	04/09/2022
7	05/02/2022	06/02/2022	DOMINGO	3	0	02/09/2022	30	04/09/2022
8	06/02/2022	06/02/2022	DOMINGO	1	5	02/09/2022	72	04/09/2022
9	06/02/2022	07/02/2022	SEGUNDA	VÍDEO	0	02/09/2022	28	04/09/2022
10	07/02/2022	08/02/2022	TERÇA	1	0	02/09/2022	11	04/09/2022
11	08/02/2022	09/02/2022	QUARTA	2	0	02/09/2022	33	04/09/2022
12	09/02/2022	10/02/2022	QUINTA	2	0	02/09/2022	19	04/09/2022
13	10/02/2022		QUINTA	2	0	02/09/2022	68	04/09/2022
14	10/02/2022	11/02/2022	SEXTA	3	0	02/09/2022	19	04/09/2022
15	11/02/2022	11, 12 e 13/02/2022	SEXTA, SÁBADO E DOMINGO	4	0	02/09/2022	31	04/09/2022
16	11/02/2022	12/02/2022	SÁBADO	3	2	02/09/2022	33	04/09/2022
17	12/02/2022	13/02/2022	DOMINGO	3	1	02/09/2022	20	04/09/2022
18	13/02/2022	14/02/2022	SEGUNDA	1	0	02/09/2022	30	04/09/2022
19	14/02/2022	15/02/2022	TERÇA	1	0	02/09/2022	15	04/09/2022
20	15/02/2022	16/02/2022	QUARTA	2	0	02/09/2022	20	04/09/2022
21	16/02/2022	17/02/2022	QUINTA	2	0	03/09/2022	14	04/09/2022
22	17/02/2022	18, 19 e 20/02/2022	SEXTA, SÁBADO E DOMINGO	4	0	03/09/2022	25	04/09/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE E DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
23	17/02/2022	25/02 a 01/03	SEXTA, SÁBADO, DOMINGO, SEGUNDA E TERÇA	VÍDEO	0	03/09/2022	40	04/09/2022
24	17/02/2022	18/02/2022	SEXTA	3	0	03/09/2022	24	04/09/2022
25	18/02/2022	25/02 a 01/03	SEXTA, SÁBADO, DOMINGO, SEGUNDA E TERÇA	VÍDEO	3	03/09/2022	74	04/09/2022
26	18/02/2022	19/02/2022	SÁBADO	3	0	03/09/2022	40	04/09/2022
27	19/02/2022	20/02/2022	DOMINGO	3	1	03/09/2022	28	04/09/2022
28	20/02/2022	20/02/2022	DOMINGO	1	0	03/09/2022	166	04/09/2022
29	20/02/2022	21/02/2022	SEGUNDA	1	0	03/09/2022	13	04/09/2022
30	21/02/2022	22/02/2022 + FUTURO PRÓXIMO	TERÇA + PRÓXIMOS DIAS	VÍDEO	0	04/09/2022	19	04/09/2022
31	21/02/2022	25/02 a 02/03	SEXTA, SÁBADO, DOMINGO, SEGUNDA, TERÇA E QUARTA	1	0	04/09/2022	39	04/09/2022
32	22/02/2022	22/02/2022	TERÇA	1	0	04/09/2022	11	04/09/2022
33	23/02/2022	23/02/2022	QUARTA	2	3	04/09/2022	34	04/09/2022

Nº	DIA EM QUE FOI FEITA A POSTAGEM	POSTAGEM REFERENTE A QUE DIA	DIA DA SEMANA A QUE SE REFERE A POSTAGEM	QUANTIDADE E DE IMAGENS NA POSTAGEM	QUANTIDADE DE COMENTÁRIOS	CODIFICADO EM...	QUANTIDADE DE CURTIDAS	REGISTRO EM...
34	24/02/2022	24/02/2022	QUINTA	2	0	04/09/2022	15	04/09/2022
35	24/02/2022	25 a 28/02/2022	SEXTA, SÁBADO, DOMINGO E SEGUNDA	1	0	04/09/2022	24	04/09/2022
36	25/02/2022	25 a 28/02/2022	SEXTA, SÁBADO, DOMINGO E SEGUNDA	1	2	04/09/2022	33	04/09/2022
37	25/02/2022	25 a 28/02/2022	SEXTA, SÁBADO, DOMINGO E SEGUNDA	2	0	04/09/2022	28	04/09/2022
38	25/02/2022	25/02/2022	SEXTA	2	0	04/09/2022	27	04/09/2022
39	26/02/2022	26/02/2022	SÁBADO	2	1	04/09/2022	41	04/09/2022
40	27/02/2022	27/02/2022	DOMINGO	2	0	04/09/2022	24	04/09/2022
41	28/02/2022	28/02/2022	SEGUNDA	2	0	04/09/2022	27	04/09/2022
42	28/02/2022	28/02/2022	SEGUNDA	3	0	04/09/2022	27	04/09/2022

APÊNDICE H – Perfil dos respondentes (Questionários online – clientes e trabalhadores)

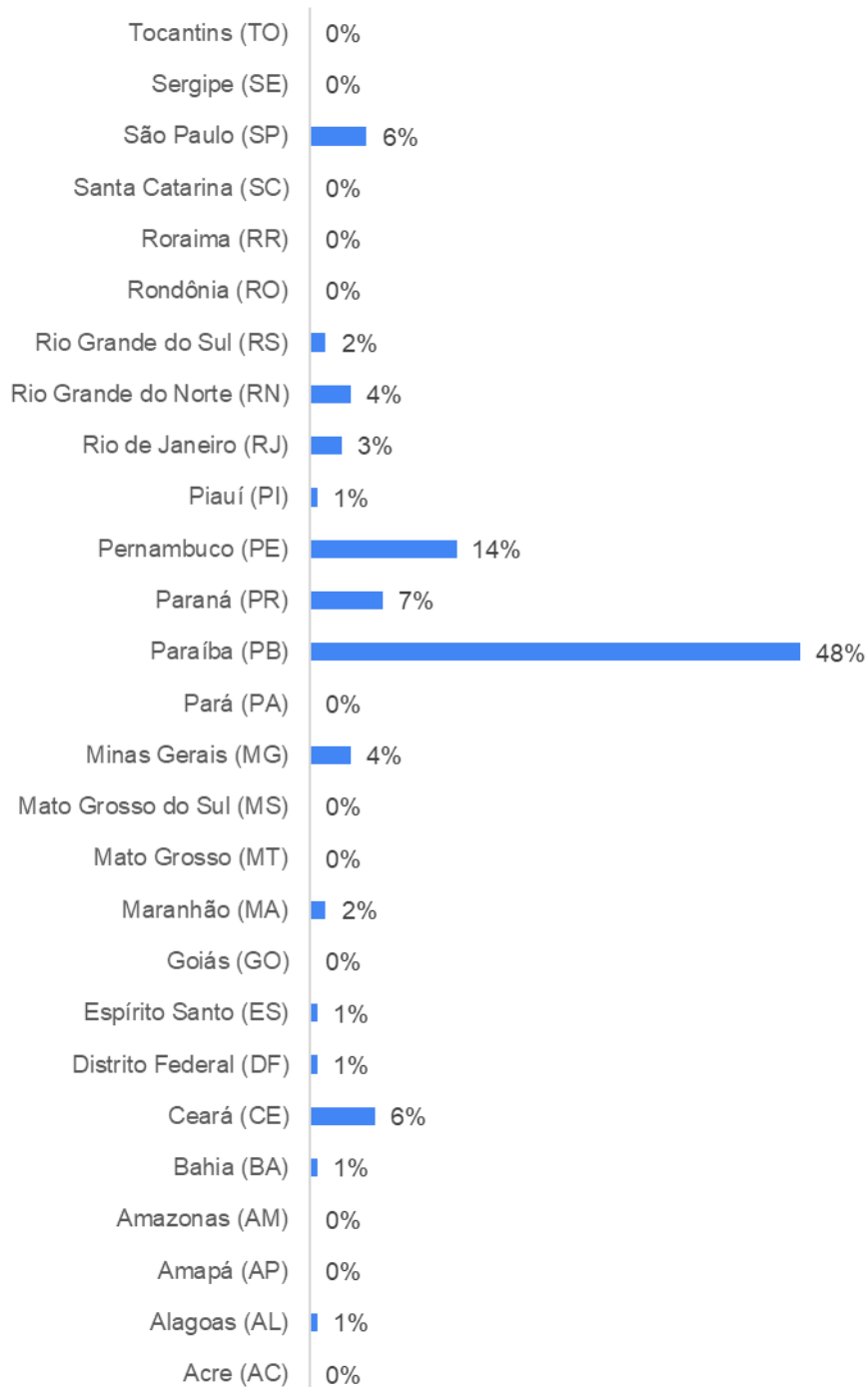
1. PERFIL DOS RESPONDENTES (QUESTIONÁRIO – CLIENTES)

Dos 125 clientes respondentes, 64% (80) são do sexo feminino e 36% (45) são do sexo masculino. A idade legal para consumo de bebidas alcoólicas varia entre os países, mas no Brasil a maioridade para consumo de bebidas alcoólicas é de 18 anos. E no que concerne os clientes de bares respondentes, 95% tinha entre 18 e 45 anos de idade. Ressalto, no entanto, que destes 95%, 39% tinham entre 31 a 35 anos.

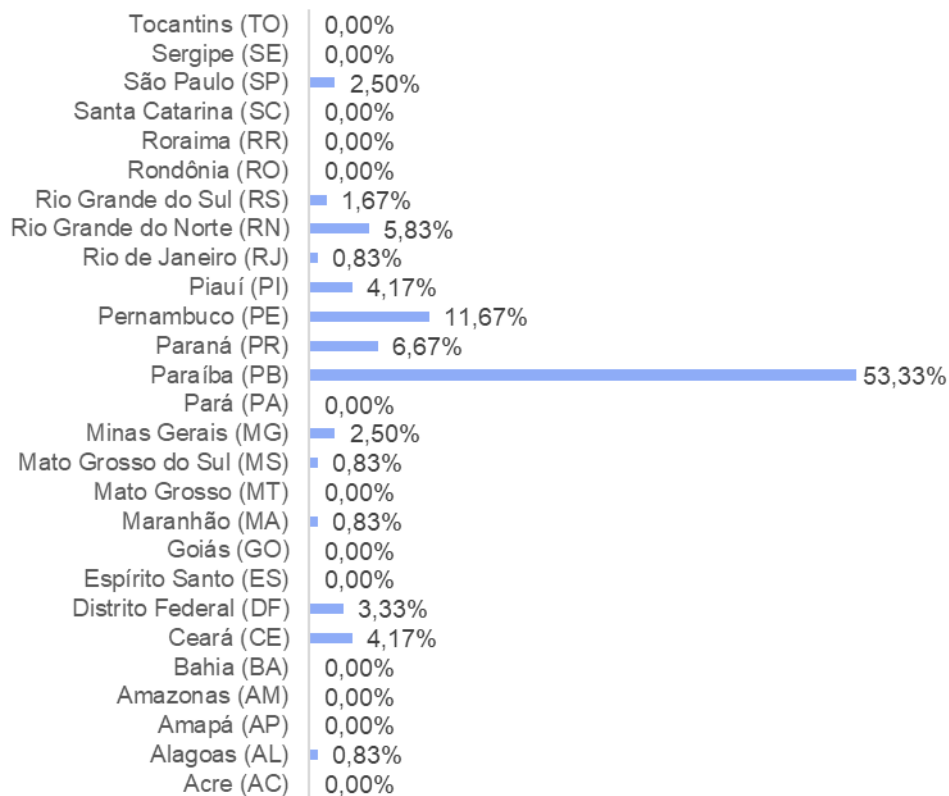
A maior parte dos respondentes nasceu (48%) e atualmente reside (53,33%) na Paraíba. Alguns (6) dos clientes respondentes não residem atualmente no Brasil e fizeram suas contribuições à pesquisa diretamente de Portugal, da Irlanda, dos Estados Unidos ou da Austrália.

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE DE RESPONDENTES	%
18 a 25 anos	13	10%
26 a 30 anos	24	19%
31 a 35 anos	49	39%
36 a 40 anos	25	20%
41 a 45 anos	8	6%
46 a 50 anos	2	2%
51 a 55 anos	3	2%
56 a 60 anos	1	1%
60 a 65 anos	0	0%
Mais de 65 anos	0	0%
TOTAL	125	100%

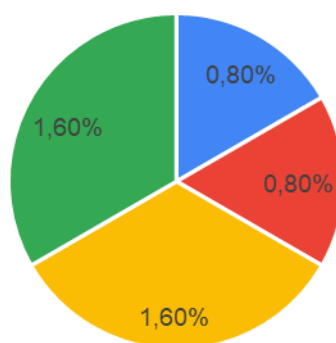
Naturalidade dos clientes respondentes



ATUAL RESIDÊNCIA - BRASIL



ATUAL RESIDÊNCIA - Outros Países

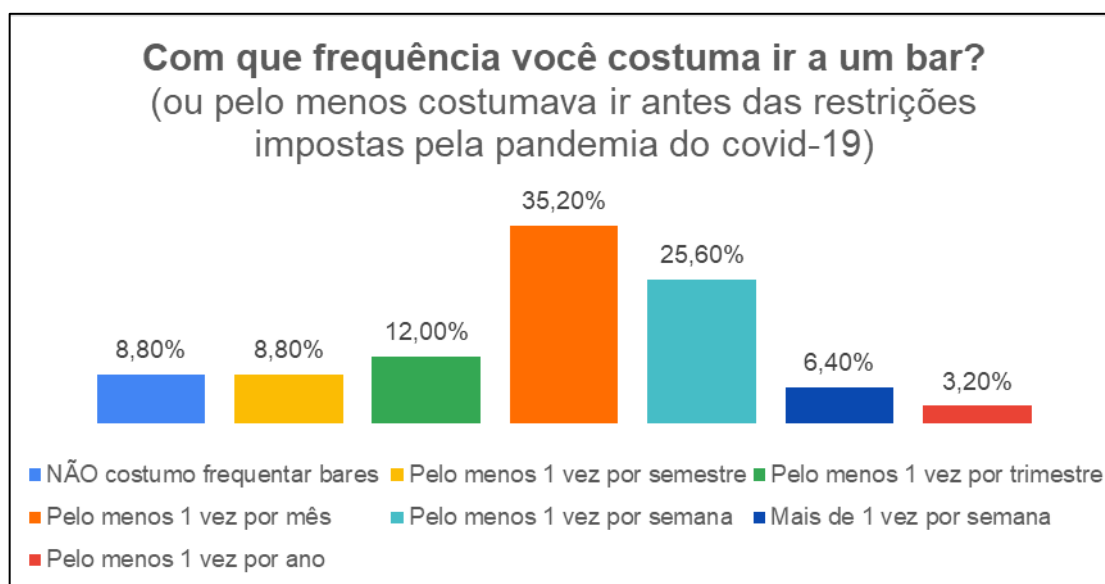


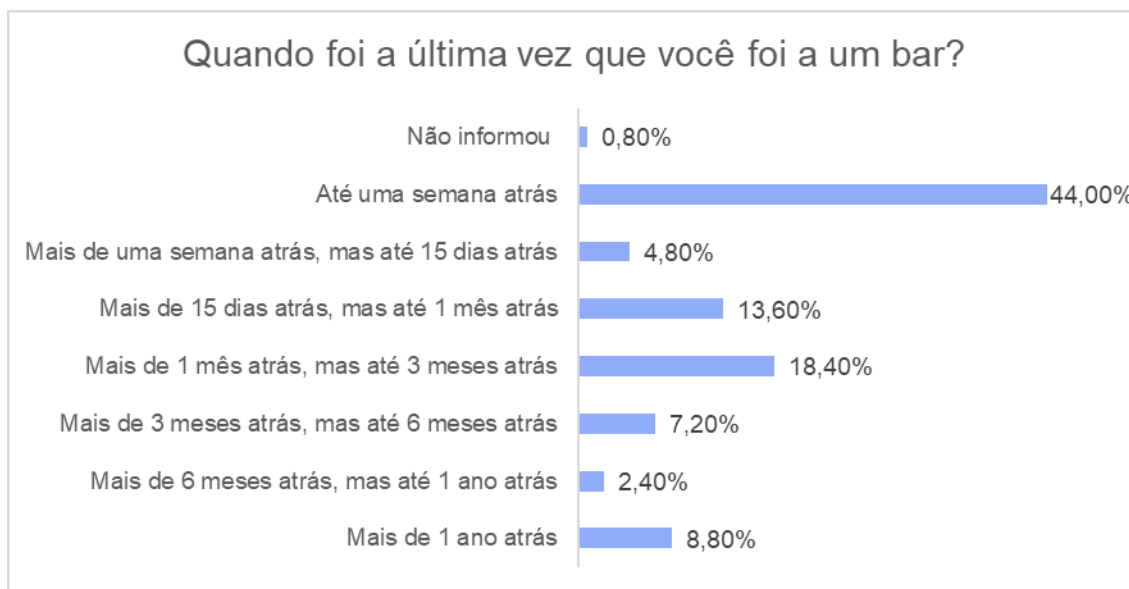
■ Austrália ■ Estados Unidos ■ Irlanda ■ Portugal

No que diz respeito à escolaridade, a maior parte dos respondentes (90%) possui nível superior completo ou mais (especialização, mestrado e/ou doutorado).

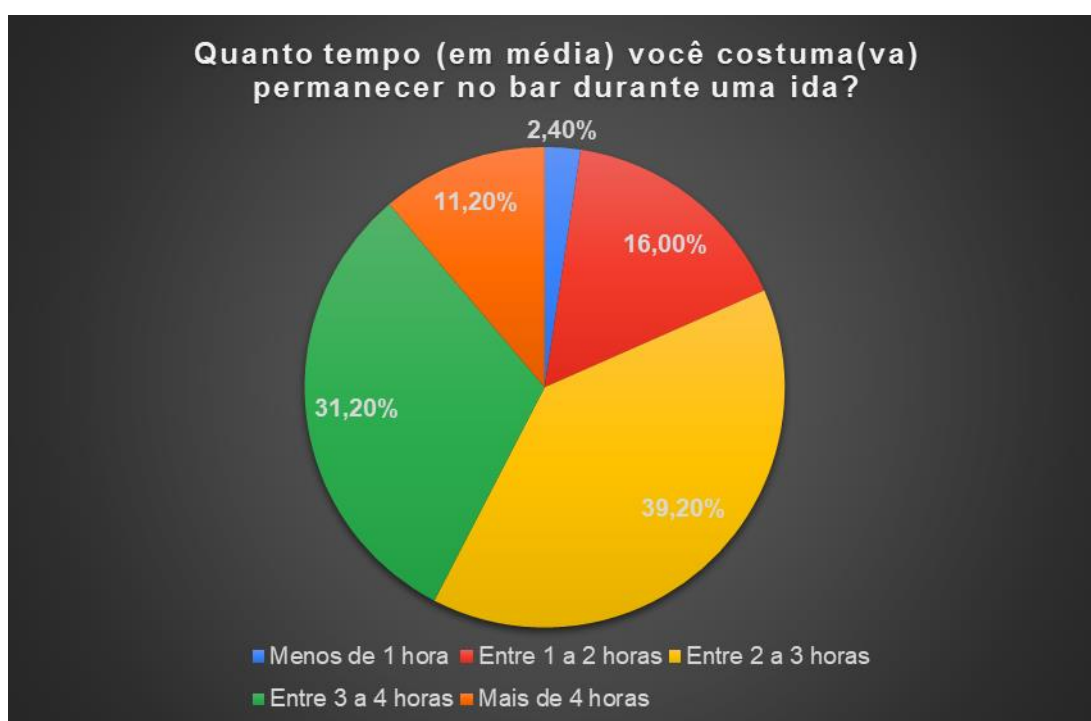


Já no que concerne a frequência com que os clientes respondentes iam/vão aos bares, a maior parte (60,80%) vai todo mês (uma ou mais vezes). E no momento em que responderam ao questionário, a maior parte (62,40%) tinha ido a um há no máximo um mês atrás.



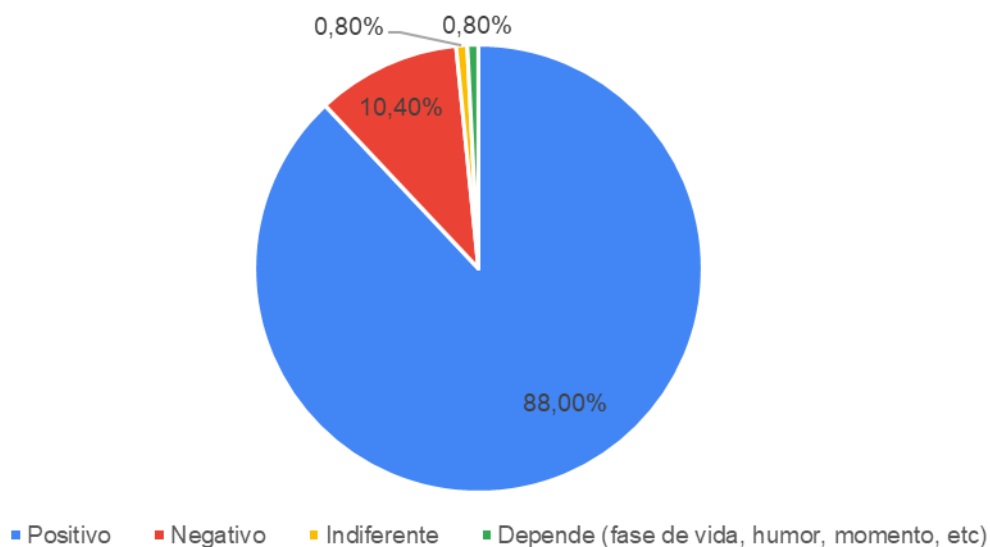


Quanto ao tempo que os clientes costumam(avam) permanecer no bar durante uma ida, a maior parte (81,60%) passa pelo menos duas horas no ambiente.



A maior parte dos clientes (88%) faz uma associação positiva à menção ao contexto de bares. 10,4% fazem uma associação negativa, 0,8% são indiferentes e 0,8% pontuam que a associação (seja positiva ou negativa) vai depender de alguns fatores, tais como humor, fase da vida.

Quando alguém menciona o bar (contexto de bares), isso normalmente te remete a algo positivo ou negativo?

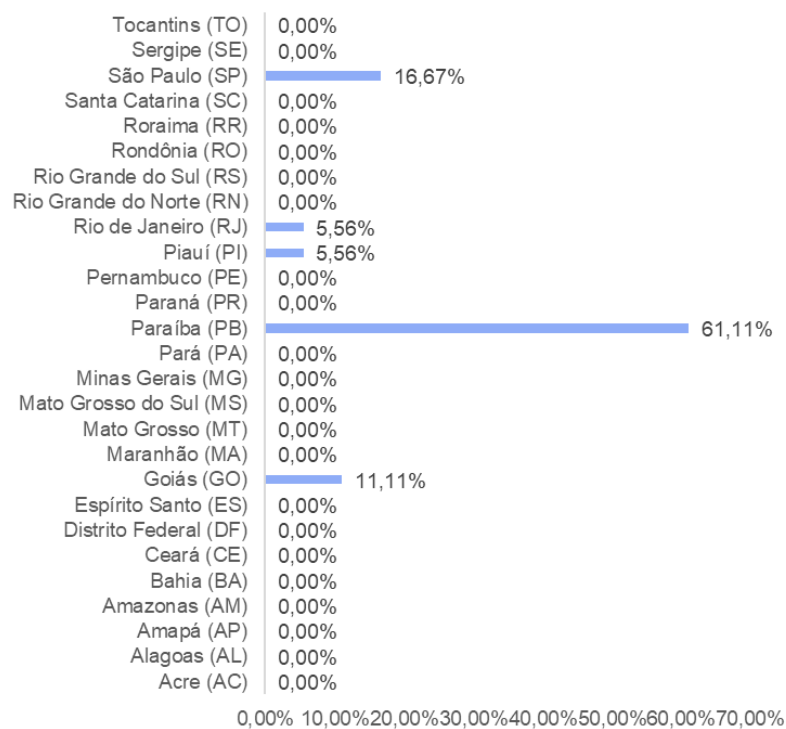


2. PERFIL DOS RESPONDENTES (QUESTIONÁRIO – TRABALHADORES)

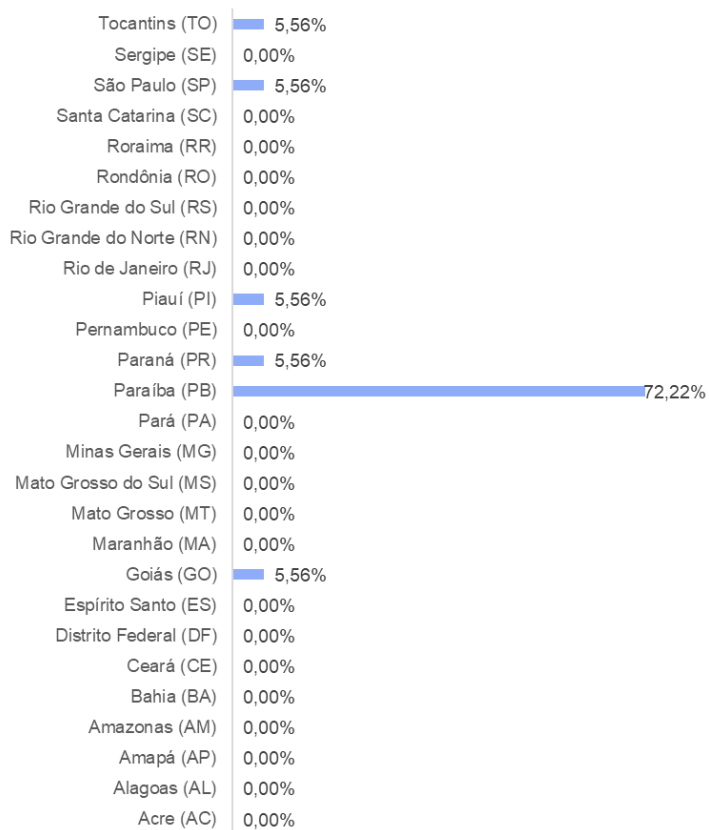
Dos 18 trabalhadores respondentes, 44,44% (8) são do sexo feminino e 55,56% (10) são do sexo masculino. A maior parte dos respondentes tinha até 40 anos de idade (88,89% - 16 respondentes), nasceu (61,11%) e atualmente reside (72,22%) na Paraíba.

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE DE RESPONDENTES	%
18 a 25 anos	3	16,67%
26 a 30 anos	3	16,67%
31 a 35 anos	6	33,33%
36 a 40 anos	4	22,22%
41 a 45 anos	0	0,00%
46 a 50 anos	1	5,56%
56 a 60 anos	1	5,56%
61 a 65 anos	0	0,00%
Mais de 65 anos	0	0,00%
TOTAL	18	100,00%

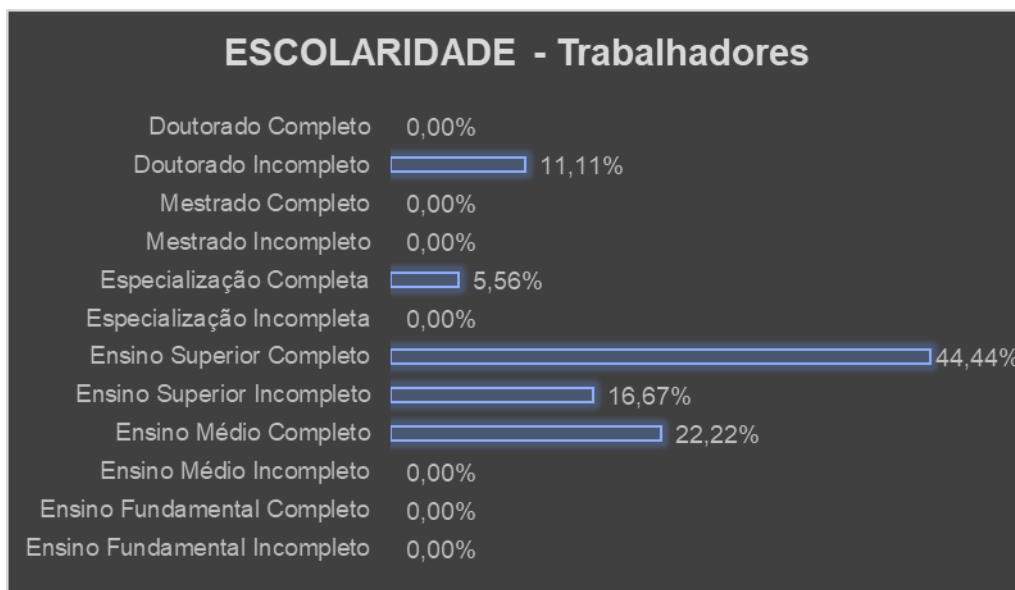
NATURALIDADE



ATUAL RESIDÊNCIA

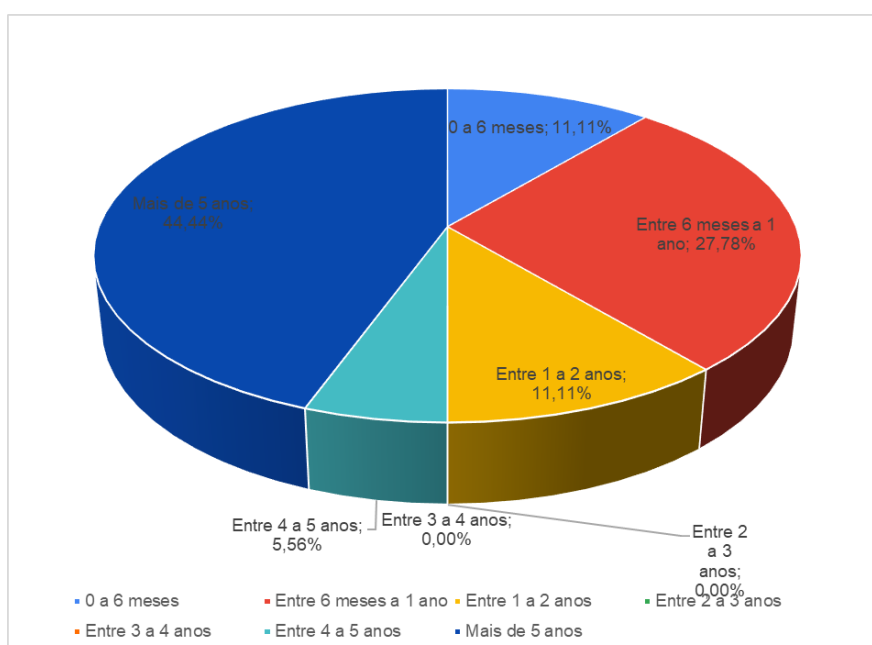


No que diz respeito à escolaridade, 4 dos respondentes possuem Ensino Médio Completo, 3 detêm Ensino Superior Incompleto, 8 dispõem de Ensino Superior Completo, 1 possui Especialização Completa e 2 detêm Doutorado Incompleto.

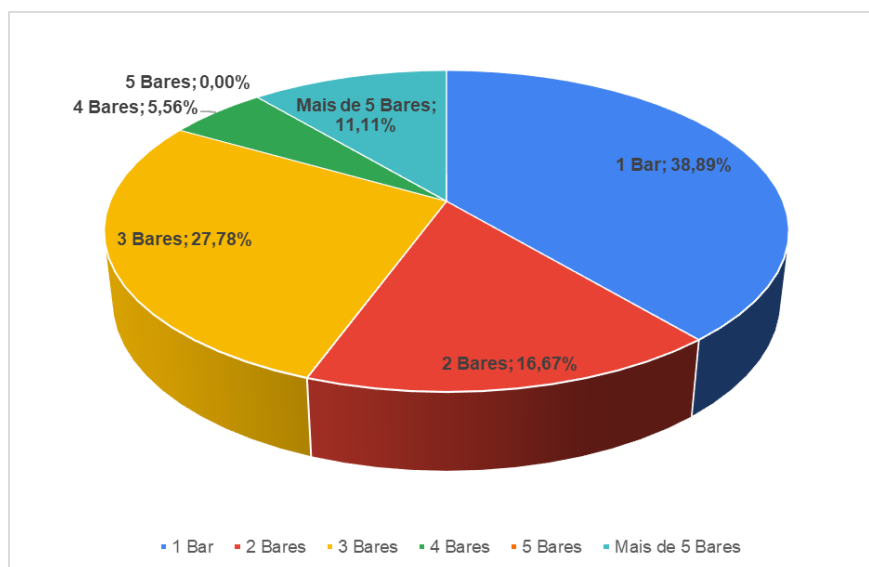


Os trabalhadores foram também questionados quanto ao tempo de experiência trabalhando em bares, em quantos bares trabalharam e que funções exerceram no contexto de bares.

Em termos de tempo de experiência, 44,44% (8) dos trabalhadores trabalharam mais de 5 anos no contexto de bares, 5,56% (1) entre 4 a 5 anos, 11,11% (2) entre 1 a 2 anos, 27,78% (5) entre 6 meses a 1 ano e 11,11% (2) entre 0 a 6 meses.



No que concerne a quantidade de bares em que trabalharam, 38,89% (7) trabalharam em apenas um bar, 16,67% (3) em dois bares, 27,78% (5) em três bares, 5,56% (1) em quatro bares e 11,11% (2) em mais de cinco bares.



Já no que diz respeito às funções exercidas, 38,89% (7) apontaram já terem atuado como bartenders, 66,67% (12) já foram garçons(etes), 22,22% (4) já foram cozinheiros(as), 16,67% (3) assistentes de cozinheiros(as), 38,89% (7) atuaram como caixa, 33,33% (6) já foram gerentes e 33,33% (6) ainda apontaram terem exercidas outras funções não colocadas a priori como opções, a saber: Recepcionista, Chefe de bar, Proprietário(a), RH, Músico, Chefe de cozinha.

