



UNIVERSIDADE
FUMEC



Belo Horizonte
v.22 • n.3
Jul./Set. 2021
ISSN 1984-6983

PRETEXTO

Uma publicação
trimestral da
FACE/FUMEC

Universidade FUMEC

REITORIA

Reitor:

Prof. Fernando de Melo Nogueira

Pró-reitor de Graduação:

Prof. João Batista de Mendonça Filho

Pró-reitor de Planejamento e Administração

Prof. Márcio Dario da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão:

Prof. Henrique Cordeiro Martins

FUNDAÇÃO

Conselho de Curadores:

Prof. Antônio Carlos Diniz Murta – Presidente

Prof. João Carlos de Castro Silva – Vice-Presidente

Conselho Executivo

Prof. Air Rabelo – Presidente

DIRETORIA DA FACE

Diretora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

Pretexto

Editora

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino.

Projeto Gráfico

Therus Santana

Editoração Eletrônica

Tecnologia da Informação

Endereço para correspondência

Rua Cobre, 200 . Bairro Cruzeiro .
CEP 30310-190 Belo Horizonte . Minas Gerais
Tel.: 0800 030 0200 Site: www.fumec.br
Email: pretexto@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Renata de Sousa da Silva
Tolentino, Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini,
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins,
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel, UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia,

Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado,
Centro Universitário UniCesumar
Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves,
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea,
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edmilson Lima, Uninove

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea,
Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo,
Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina,
Universidade de São Paulo

AVALIADORES / REVISORES

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Elisson Alberto Tavares Araújo
Banco do Brasil

Profa. Dra. Janete Lara de Oliveira
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita
Universidade FUMEC

Profa. Dra. Cláudia Maffini Gomes
Universidade Federal de Santa Maria

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Universidade FUMEC

Prof. Marcos Cohen
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Prof. Lélis Balestrin Espartel
Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Tiago Savi Mondo
Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de Santa Catarina

Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Paulo Henrique de Oliveira
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Universidade FUMEC

Prof. Dr. Marcos Antônio de Camargos
Faculdade IBMEC de Minas
Gerais e CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira
Universidade de Fortaleza

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Renato Somberg Pfeffer
Universidade FUMEC

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado
Centro Universitário UniCesumar e
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Prof. Dr. Edmilson Lima
Uninove

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel
Unisinos

Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves
Universidade Federal de Minas Gerais

Profa. Dra. Cláudia Rosa Acevedo
Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia
Universidade de Caxias do sul

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga
CEPEAD/UFMG

Profa. Dra. Vera L. Cançado
Universidade FUMEC

Missão

A *Pretexto*, revista trimestral, é uma iniciativa da FACE/FUMEC com a finalidade de publicar e difundir pesquisas empíricas e ensaios de modo a disseminar conhecimento. Também visa fomentar debates e contribuir para a formação e desenvolvimento de gestores, estudantes e docentes.

Pretexto / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v.
22, n. 3 (jul./set. 2021)- . - Belo Horizonte : Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais, 2000- .

v. : il.

Trimestral
ISSN 1984-6983 (Online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de
Ciências Empresariais.

CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária-FUMEC

Copyright © 2021 Faculdade de Ciências Empresariais - Universidade FUMEC.
Todos os direitos reservados pela Universidade FUMEC.

As opiniões emitidas e informações contidas em artigos assinados são
de absoluta e exclusiva responsabilidade de seus autores.

É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desde que citada a fonte.

SUMÁRIO

DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO RURAL NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE	7
<i>DYNAMICS OF RURAL DEVELOPMENT IN THE REGION OF PRESIDENTE PRUDENTE</i>	
Wagner Luiz Lourenzani Alexandre Godinho Bertoncello	
ATRIBUTOS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS NOS BOTEQUINS DO RIO DE JANEIRO	20
<i>ATTRIBUTES OF SERVICE QUALITY IN THE BARS OF RIO DE JANEIRO</i>	
Tiago Savi Mondo Joice Lavandoski	
MULHER NA PUBLICIDADE: UMA ANÁLISE DA REPOSTER SKOL	40
<i>WOMEN'S ROLE IN ADVERTISING: SKOL'S REPOSTER ANALYSIS</i>	
Nadia Selene Albino França Frederico Leocádio Ferreira Juliana Maria Magalhães Christino	
PRÊMIO SABER - QUEM PARTICIPA, INOVA	56
<i>KNOWLEDGE AWARD - WHO PARTICIPATES, INNOVATES</i>	
Jéssica de Carvalho Machado Elaine Santos Teixeira Felipe Fernandes Guerra Dany Flávio Tonelli José Roberto Pereira	
UMA ANÁLISE SOBRE O ENSINO BÁSICO REMOTO EM TEMPOS DE COVID-19 À LUZ DA TEORIA DE CAMPO DE PIERRE BOURDIEU	74
Ana Carolina Ribeiro Sandroni dos Santos Antônio dos Santos Silva Cristiane Taise Bonfim Picinato	
ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DA ESCALA DE AUTOEFICÁCIA CRIATIVA PARA ORGANIZAÇÕES	92
<i>CROSS-CULTURAL ADAPTATION AND EVIDENCE OF VALIDITY OF THE CREATIVE SELF-EFFICACY SCALE FOR ORGANIZATIONS</i>	
Russencleyton Barros Costa Dr.ª Clarissa Pinto Pizarro de Freitas Dr. Bruno Figueiredo Damásio Dr. Leonardo Fernandes Martins	
LIDERANÇA RELACIONAL SEMIÓTICA: ALTERNATIVAS A UM ALÉM DO PRINCÍPIO DO MANAGEMENT?	110
<i>SEMIOTICS RELATIONAL LEADERSHIP: ALTERNATIVES TO BEYOND THE MANAGEMENT PRINCIPLE?</i>	
Anderson de Souza Sant'Anna	

EDITORIAL

Prezado(a) Leitor(a),

Apresento-lhes o Volume 22, nº 3, de julho a setembro de 2021, da Revista *Pretexto*, um periódico de artigos científicos resultante de diversas pesquisas na área da Administração que contribui para o aprimoramento do conhecimento e desenvolvimento da sociedade. Este volume traz os resultados de pesquisas de desenvolvimento teórico sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas: trabalhos teórico-empíricos direcionados para a prática do administrador, os artigos são baseados em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas; os ensaios teóricos compõem as formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes na área de conhecimento e casos de ensino.

O primeiro artigo apresenta uma pesquisa em duas fases sobre os botequins como um dos patrimônios culturais da cidade do Rio de Janeiro. Berços da boemia e ícones da cultura carioca, estes estabelecimentos gastronômicos tornaram-se turísticos ao longo dos anos. O objetivo deste artigo é analisar os atributos da qualidade de serviços turísticos oferecidos pelos botequins do Rio de Janeiro. A segunda fase utilizou uma técnica de netnografia para analisar 11.202 comentários online sobre os botequins, por meio do protocolo TOURQUAL. Os resultados indicaram que os atributos: preço, conforto, atendimento, *chopp* gelado, tradição, qualidade e variedade da comida, infraestrutura e acesso, e estacionamento são os atributos mais importantes para os clientes. Dentre as contribuições, a pesquisa pode oportunizar aos gestores foco estratégico em ações de melhoria e comunicação de marketing.

O segundo estudo apresenta a autoeficácia criativa como um importante recurso do indivíduo no processo de criatividade e inovação nas organizações. Assim realizou uma adaptação transcultural e avaliou as evidências iniciais de validade da Escala de Autoeficácia Criativa (EAEC) para o contexto organizacional brasileiro. Participaram 789 profissionais, por meio de um questionário *online*. Foram empregadas técnicas de Análise de Rede e Modelagem por Equações Estruturais para analisar as evidências de validade. Os resultados confirmaram que a versão unifatorial era adequada e apresentava bons índices de ajuste ($CFI = 0,99$; $RMSEA = 0,03$; $\alpha = 0,94$; $VME = 0,80$). O instrumento também foi invariante quanto à escolaridade. As evidências de validade convergente foram observadas nas relações positivas da autoeficácia criativa com a autoeficácia geral, ocupacional e o engajamento no trabalho. Os resultados obtidos demonstraram que a EAEC pode ser utilizada no Brasil para auxiliar na compreensão dos processos organizacionais e promoção da inovação.

O terceiro artigo tem foco no cenário educacional modificado drasticamente devido à crise sanitária oriunda do vírus da COVID-19 e nas reflexões sob as percepções dos profissionais da educação básica, de escolas públicas e privadas, que passaram de trabalho presencial para ensino remoto, adotando o teletrabalho. A pesquisa, do tipo descritiva, utilizou técnicas de abordagem quantitativa, de amostragem não-probabilística, possibilitadas por meio de um questionário veiculado no *Google forms* e análise qualitativa da questão interpretativa de imagem que remete ao modelo de ensino com utilização de Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs). Os resultados apontaram percepções variadas - desde pessimistas até otimistas, analisadas com base em estudos relacionados a questões específicas do teletrabalho; informações da caracterização da amostra da pesquisa e, à luz das teorias de Pierre Bourdieu sobre campo (THIRY-CHERQUES, 2006), capital cultural e social (PEREIRA, 2015) e desigualdades sociais (BOURDIEU, 2003). As análises realizadas evidenciam discrepância entre escolas privadas e públicas.

No quarto artigo é apresentada a pesquisa sobre a região de Presidente Prudente, uma prota-

gonista da reforma agrária, a qual dela participou de forma intensa no estado de São Paulo. Porém, pouco se estudou sobre os mecanismos de criação de riqueza na região. Esse trabalho objetivou analisar a condição socioeconômica da região, as suas possíveis rotas de desenvolvimento rural, bem como verificar a existência de armadilhas que impediram o desenvolvimento rural da região. O método de pesquisa foi uma revisão sistemática da literatura e, posteriormente, uma análise quantitativa exploratória de dados secundários. Os dados tiveram um recorte temporal entre 2007 e 2016. Para a análise estatística de regressão dos dados foi utilizado o software Grefl. Os resultados revelam que 33 cidades da região sofreram, na última década, com a armadilha de pobreza rural, ou seja, não geraram riqueza e tampouco diminuíram a diferença de renda entre o campo e a cidade. Os municípios que superaram os obstáculos estão ligados às cadeias globais de valores. O estudo terminou reabrindo o debate sobre as interligações municipais e estaduais enquanto política pública de desenvolvimento rural.

O quinto artigo demonstra como a abordagem relacional assume que a liderança decorre da inter-relação entre diferentes dimensões - e não apenas daquelas entre "superior-subordinado" - englobando, além do nível individual, organizacional e interorganizacional, o societal. A proposta do estudo consistiu na proposição de dispositivo de análise de relações de liderança, por meio de conversações entre teóricos envolvidos na temática da "criação de conhecimento" em contextos heterotópicos de inovação e conceitos da semiótica psicanalítica lacaniana, como "discurso", "feminilidade", "transferência", "sintoma" e "fantasia".

O sexto artigo busca discutir a representação feminina dentro de campanhas publicitárias, especificamente no mercado da cerveja. Dentro dessa vertente crescente de discussão, buscou-se entender as influências dos discursos feministas e as mudanças sociais no posicionamento da marca Skol, evidenciadas a partir de sua campanha Reposter. Com base no levantamento bibliográfico, foi possível apreender o contexto histórico da construção social da mulher, bem como seu papel em diversas esferas da mídia. Como forma de melhor compreender e analisar a construção do vídeo e o contexto histórico por trás do discurso apresentado, foi utilizada a Semiótica de Peirce para estudo dos signos presentes da campanha. Como suporte, foi empregada a Análise de Discurso com o objetivo de assimilar, com maior profundidade, os significados por trás do dito e do não dito, ancorados em uma construção sócio-histórica.

O caso de ensino apresentado no sétimo artigo demonstra a valorização do trabalho prestado pelo servidor público retratando e incorporando discussões da Administração Pública Gerencial em um cenário ainda pouco investigado, que é o da gestão pública municipal no Brasil, e traz o exemplo do caso 'Prêmio Saber - Quem participa, inova' desenvolvido pela Prefeitura de Santa Bárbara, Minas Gerais. O objetivo do trabalho foi apresentar uma discussão, em formato de caso de ensino, sobre uma proposta de transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial. Na narrativa deste trabalho foi exposto como surgiu a ideia do projeto e a proposta de aplicação do caso, bem como estratégias pedagógicas de análise e questões para reflexão.

Publicamos este número da revista *Pretexto* na certeza que seus artigos contribuirão para o desenvolvimento de conhecimentos acerca da gestão estratégica das organizações, da inovação, da gestão de pessoas, do ensino e pesquisa em modelos presenciais remotos mediado por tecnologias, liderança relacional e papel da mulher na gestão estratégica.

Assim, quero registrar nosso agradecimento aos revisores, à equipe editorial da *Pretexto* e convidar a todos os pesquisadores para que enviem artigos para os próximos volumes.

Prof.^a Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino
Editora da *Pretexto*
Universidade FUMEC

DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO RURAL NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE

DYNAMICS OF RURAL DEVELOPMENT IN THE
REGION OF PRESIDENTE PRUDENTE

WAGNER LUIZ LOURENZANI
w.lourenzani@unesp.br

ALEXANDRE GODINHO BERTONCELLO
Bertoncello@unoeste.br

RESUMO

A região de Presidente Prudente foi protagonista da reforma agrária e, participou dela de forma intensa no estado de São Paulo. Porém, pouco se estudou sobre os mecanismos de criação de riqueza na região. Esse trabalho objetiva analisar a condição socioeconômica da região, as suas possíveis rotas de desenvolvimento rural, bem como verificar a existência de armadilhas que impedem o desenvolvimento rural da região. O método de pesquisa foi uma revisão sistemática da literatura e, posteriormente, uma análise quantitativa exploratória de dados secundários. Os dados tiveram um recorte temporal entre 2007 e 2016. Para a análise estatística de regressão dos dados foi utilizado o software Grefl. Os resultados revelam que 33 cidades da região sofreram, na última década, com a armadilha de pobreza rural; ou seja, não geraram riqueza e tão pouco diminuíram a diferença de renda entre o campo e a cidade. Os municípios que superaram os obstáculos, estão ligados às cadeias globais de valores. O estudo termina reabrindo o debate sobre as interligações municipais e estaduais enquanto política pública de desenvolvimento rural.

Palavras-chave: desenvolvimento; armadilha da pobreza; ligações rurais; renda rural, política pública.

ABSTRACT

The Presidente Prudente region was a protagonist of the agrarian reform and participated in it intensely in the state of São Paulo. However, there are few studies on the mechanisms of wealth generation in the region. This paper aims to analyzing the socioeconomic condition of the region, its possible rural development routes, as well as to verify the existence of traps that impede the rural development of the region. The research method was a systematic literature review and, subsequently, an exploratory quantitative analysis of secondary data. The data had a timeframe between 2007 and 2016. For the statistical regression analysis of the data, the Grefl software was used. The results revealed that 33 municipalities in the region have suffered in the last decade from the rural poverty trap; that is, they did not generate wealth and neither did the income gap between the countryside and the city diminish. The municipalities that have overcome the obstacles are those linked to global value chains. The study ends by reopening the debate on municipal and state interconnections as a public policy for rural development.

Keywords: development; poverty trap; rural links; rural income; public policy.

1 INTRODUÇÃO

O início da agricultura aconteceu, embora de forma parecida, em diferentes regiões e em épocas distintas. As atividades agrícolas surgem na região chamada Ásia Menor ou Ásia Meridional, por volta de 10.000 e 7.000 a.C.; na Índia, China e Peru, entre 7.000 e 5.000 a.C.; e em várias partes da Europa, após ano 3.000 a.C. (SOLHEIM II, 1972; BRAIDWOOD, 1960).

No início da civilização, as áreas rurais eram regiões prósperas e com abundância de alimentos. Tal fato permitiu o aumento da população local e o surgimento das cidades. As cidades surgiram ao lado dos campos férteis e, com o aumento populacional, começaram a disputar espaço com a agricultura (ADAMS, 1960). No século XIX, com a revolução agrícola, o problema foi aparentemente resolvido com o aumento da produtividade em campos afastados (THOMPSON, 1968; OVERTON, 1996; BAIROCH, 1992).

Durante a evolução humana, duas questões socioeconômicas interferiram na lógica do uso da terra. A primeira é que, na grande maioria dos países, possuir terra passou a ser sinônimo de poder; assim, buscou-se o acúmulo de terras para ter riqueza e não para gerar riqueza (SMITH, 2007). A outra lógica é que os produtos agrícolas têm uma relação de elasticidade de demanda diferente dos produtos industrializados ou serviços. Apesar da sua essencialidade, os produtos agrícolas têm menos valor agregado. Em outras palavras, quando os bens industrializados e os serviços ganham escala, os preços caem, o consumo aumenta e os lucros também; porém, quando se aumenta a produtividade dos produtos agrícolas, os preços caem, o consumo se mante e as margens diminuem (MASUDA & NEWMAN, 1981; SILBERBERG & WALKER, 1984; WIESER, 1889).

Houve duas revoluções agrícolas com o mesmo resultado. A primeira revolução agrícola se iniciou na segunda metade do século XIX, como consequência da revolução industrial. Países como os Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido aumentaram a produção agrícola e os preços mundiais caíram causando o primeiro grande êxodo rural na Europa (VAN ZADEM, 1991; De Simone, 2014). A segunda revolução agrícola ocorreu pós anos 60, no século XX, e teve um efeito mundial e regional em duas vertentes: a concentração de renda (MARTINE, 1991; FREEBAIM, 1995; BYERLEE & TRAXLER, 1995) e o êxodo rural, com a diminuição da população no campo, decorrente da diminuição da rentabilidade da atividade agrícola (MULLER & MARTINE, 1997; EVERSON & GOLLIN, 2003; SHIVA, 2016).

No Brasil o processo migratório foi tardio. Nosso primeiro movimento ocorreu nos anos 50s. Em 1950, 64% da população brasileira era rural. Já em 1960, este número diminuiu para 54% da população. Porém, numericamente, apresentou uma redução pela primeira vez em 1970 (Tabela 1), quando a fecundidade das mulheres nas áreas rurais começou a diminuir (CAMARANO & ABRAMOVAY, 1998).

Outro fato tardio foi o aumento de produtividade rural que ocorreu entre o final dos anos 70 e o início dos anos 80. Segundo Perz (2000), a mecanização agrícola cresceu 230% em uma década. Havia 166 mil tratores nos anos 70 no Brasil e, nos 80, eram 548 mil unidades. Em 1996, o país já totalizava 882 mil tratores, iniciando-se, assim, um processo de concentração e êxodo rural parecidos com os países desenvolvido dos anos 60.

Tabela 1: População rural no Brasil

	1950	1960	1970	1980
Fecundidade rural por mulheres férteis	6,87	7,19	6,22	4,83
Taxa de crescimento	0,12%	0,57%	-0,64%	-0,81%
Porcentagem de população rural	63,8%	54,6%	44,1%	32,4%
Taxa líquida de migração	-33%	-29,9%	-34,1%	-31,4%

Fonte: adaptado de Camarano e Abramovay (1998).

Segundo Lipton (1977), a lógica do mercado agrícola primário cria armadilhas para a população rural e inibe a mobilidade social. Para o IBGE (1998), a mobilidade social pode ser ascendente, quanto há um aumento da renda, ou descendente com o registro da queda do rendimento. A escala é registrada em salários mínimos, sendo: até um salário mínimo; entre um e dois salários; entre dois e três; entre três e cinco salários; e mais de cinco salários mínimos.

Para romper esta trajetória são necessárias mudanças na estrutura e na relação entre o campo e a cidade, produzindo ligações socioeconômicas entre: população rural/urbana, governo/população rural, produção rural/urbana, produção rural/rural e governo/estrutura rural (MELLOR et al., 2001; RAVALLION & CHEN, 2007; ANDERSON, 2009; JANVRY & SADOULET, 2010; HEADEY et al., 2010; ABDON & FELIPE, 2011; HAUSMANN, et al., 2014; HARTMANN et al., 2017).

Nessa perspectiva teórica esse trabalho busca analisar a dinâmica de desenvolvimento de uma importante região do estado de São Paulo, a denominada Região Administrativa¹ de Presidente Prudente (RAPP). Pretende-se analisar a condição socioeconômica da RAPP, as suas possíveis rotas de desenvolvimento rural, bem como verificar a existência de armadilhas que impedem o desenvolvimento rural da região.

A RAPP é uma das 16 Regiões Administrativas (RA) do estado de São Paulo. É composta por 53 municípios, sendo Presidente Prudente o maior município e sua sede administrativa. Sua população representa 1,94% da população do estado, sendo 1,81% da população urbana e 6,21% da população rural (DATAVISUS, 2018).

Constata-se que, dos 53 municípios constituintes, apenas uma apresenta-se no grupo 1 de desenvolvimento estabelecido pelo Índice Paulista de Responsabilidade Social (IRPS, 2016), sendo que os demais estão divididos entre os grupos 3, 4 e 5, demonstrando baixo nível de desenvolvimento. Portanto, a RAPP caracteriza-se como uma região com baixa geração de riqueza entre as RAs do estado de São Paulo, ocupando, em 2016, a antepenúltima posição nesse critério, à frente apenas da RA de Registro e Itapeva.

Essa região corresponde a 9,6% do território paulista e participa com apenas 1,2% do PIB geral de São Paulo. Por outro lado, o PIB agrícola da RAPP se destaca, representando 4,8% do total do PIB agrícola estadual (IRPS, 2016; SEADE, 2017). Tais dados demonstram a representatividade rural da região (Tabela 2).

1 O Estado de São Paulo é dividido em 15 mesorregiões ou Regiões Administrativas. Essa divisão foi criada pelo IBGE para fins estatísticos e não constitui uma entidade política ou administrativa. http://www.igc.sp.gov.br/produtos/arquivos/IGC_Regioes_Administrativas_e_Metropolitanas_2014.jpg

Tabela 2: Cenário atual da RAPP

	RAPP	Estado de São Paulo
População	851.900	43.912.359
População rural	103.045	1.659.344
PIB em milhões	23.824,30	1.985.359,00
PIB Rural em milhões	1.543,80	32.162,82
Território (Km2)	23.829	248.219,63

Fonte: SEADE (2017)

O artigo foi dividido em 5 seções. Além dessa primeira, a segunda parte descreve os conceitos do desenvolvimento rural e das armadilhas da pobreza rural. Na terceira parte do artigo estão descritos o método e o procedimento da pesquisa. Na quarta os resultados são descritos e discutidos. Finaliza-se o artigo apontando as considerações finais do trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO RURAL E ARMADILHAS DE POBREZA RURAL

Existe um *gap* de rentabilidade entre áreas rurais e urbanas em todo o mundo, mas a dinâmica do desenvolvimento rural ocorre de formas diferentes em diferentes partes do mundo (MELLOR et al., 2001; RAVALLION & CHEN, 2007; ANDERSON, 2009; JANVRY & SADOULET, 2010; HEADEY et al., 2010; ABDON & FELIPE, 2011; HAUSMANN, et al., 2014; HARTMANN et al., 2017). Isto acontece porque, nos países desenvolvidos, os produtores rurais encontram maior e melhor infraestrutura, concomitantemente, com bons meios de financiamento. Por outro lado, países em desenvolvimento têm uma infraestrutura deficitária, menos recursos financeiros; mas, por estarem em zonas tropicais, têm algumas vantagens comparativas de produção. Esta vantagem não é aproveitada por países pobres, pois nas zonas tropicais o solo é ácido e necessita de alguma forma de financiamento para iniciar a produção.

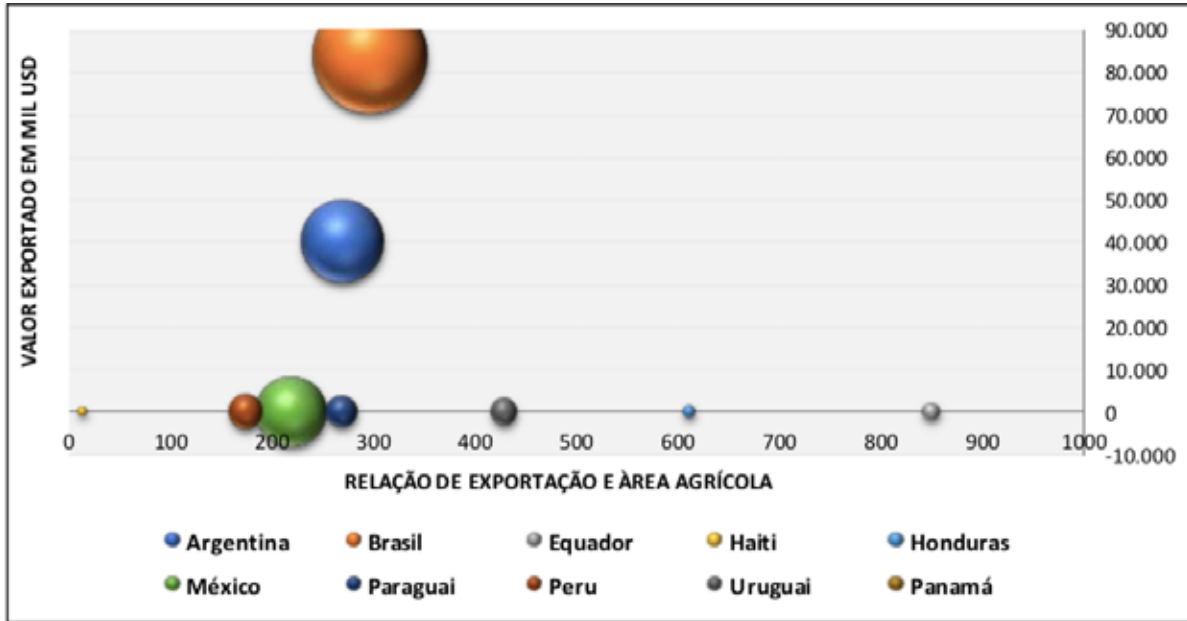
A América Latina tem uma história singular no mundo agrícola, e pode ser dividida (Figura 1) entre países grandes com vocação exportadora (Brasil, Argentina, Colômbia), pequenos com vocação exportadora (Paraguai, Uruguai Honduras), grandes sem vocação (México, Peru) e pequenos sem vocação (Equador, Haiti).

Desta forma, as diversas formas de desenvolvimento agrícolas da América Latina, são pautadas não apenas na disponibilidade de terra fértil, mas também no território e a dinâmica existente neste território (AZARIADIS & STACHURSKI, 2005; MODREGO & BERDEGUÉ, 2015). Pode-se afirmar que, quanto mais dinâmico for determinada região, melhores serão suas vantagens em relação ao resto do país e, conseqüentemente, maior o seu desenvolvimento e representatividade.

A dimensão da representatividade do território fora do território pode ser comprovada quando a região passa a fazer parte das cadeias globais (PERALTA et al., 2015). Historicamente, produtos rurais sofrem depreciação do preço com o aumento da oferta. Desta maneira, encontra-se o primeiro dilema (dilema da representatividade), onde o dinamismo territorial gera

desenvolvimento, o desenvolvimento promove o aumento de escala, o excesso de oferta produz a queda dos preços e, com a redução da rentabilidade agrícola o fim do ciclo do desenvolvimento.

Figura 1: Quadrante de vocação agrícola; tamanho área agrícola, exportação e valor agregado.



Fonte: elaborado pelos autores a partir de FAO (2018)

O poder de escala e a redução de custo estão relacionados com a distância entre os mercados produtores e de consumo. Grande parte das escolhas do dilema da representatividade pode ser explicada pela tensão entre as forças centrípetas e centrífugas (KRUGMAN, 1991; KRUGMAN, 2011). Forças centrípetas são impulsionadas por vantagens naturais, tamanho de mercado, mão-de-obra abundante, *know how* e acesso a outros mercados. As forças centrífugas tendem a frear a concentração, pelo custo de transporte local e global, valorização dos ativos locais, poluição e a atração de outros recursos dispersos.

Para a agricultura da América Latina há dois outros fatores que devem ser considerados para o desenvolvimento de uma região agrícola: a infraestrutura local e as barreiras institucionais dos mercados compradores. Políticas de desenvolvimento devem ter como meta facilitar ligações internas dos produtores com melhor infraestrutura e melhorar a qualidade vegetal e fitossanitárias, por meio de normas, treinamentos e fiscalização, para superar barreiras institucionais (VON BRAUN, 2007).

A junção dos pontos elencados cria um cenário com maior possibilidade de romper ou impedir as armadilhas de pobreza rural e aumentar a mobilidade social na América Latina. Os territórios devem ser dinâmicos e ganhar representatividade, ter integração com as cadeias globais, otimizar recursos para obter maior força centrípeta possível e ter políticas públicas de melhorias contínuas da infraestrutura e condições sanitárias.

As armadilhas de pobreza são detectadas quando a população rural tem uma relação de aumento ou ganhos de rendimento, sempre em proporções menores que a população urbana local; ou ainda, quando comparada a outra população rural na mesma atividade econômica. Este fato inibe a redução da pobreza e/ou da desigualdade (BARRO et al., 1991; BEZERMER &

HEADEY, 2008; BÁRCENA & PRADO, 2010). Desta forma, identifica-se a armadilha não pelo ponto de partida e sim a tendência do percurso socioeconômico no passar dos anos.

As formas de combatê-la devem ser diferentes, conforme as estruturas endógenas e as ligações de cada território. No Brasil, a maioria da população pobre vive em pequenos municípios, com menos de 100 mil habitantes, e há poucas pesquisas identificando as melhores ferramentas para reduzir esta pobreza (FERRÉ et al., 2012).

Acredita-se que pequenas regiões agrícolas precisam de um mercado consumidor urbano para consumir produtos agrícolas; da mesma forma que os serviços e bens de alta complexidade como consultorias, sementes, tratores e fertilizando, naturalmente veem de centros de distribuições urbanos (TACOLI et al., 2008). Estes centros otimizam as trocas e deixam a economia local mais sofisticada.

Berdegú et al. (2015) seguiram o mesmo prisma na sua pesquisa. Não apenas confirmou esta simbiose entre regiões agrícolas e urbanas, como também ressaltou que a proximidade e o tamanho das cidades influenciaram as armadilhas de pobreza rurais em três países latino-americanos. Tais autores sugerem que não basta haver cidades próximas, mas elas devem ser capazes de fazer trocas sofisticadas. Além disso, as cidades médias e grandes oferecem maiores oportunidades para essas trocas.

Portanto, as armadilhas de pobreza rurais estão presentes em toda a América Latina, de forma mais intensa em pequenas cidades. A forma mais eficaz para a redução da pobreza é organizar as políticas públicas concomitantemente com todos os agentes envolvidos para o desenvolvimento rural (RAVALLION & CHEN, 2007; MAHONEY & THELEN, 2010; PERALTA et al., 2015).

A complexidade da economia tem relação direta com o nível de pobreza local. O maior desafio é melhorar a capacidade de absorção de tecnologia, do uso de ferramentas e *know-how* social (HAUSMANN et al., 2014). Com mais tecnologia é possível melhorar produtos. O uso adequado de ferramentas otimiza tempo e recursos, da mesma forma que melhores níveis de conhecimento e habilidades reduz erros e melhora os resultados.

3 MÉTODO E PROCESSO

O processo investigatório deste artigo teve como base o estudo de Bertoncello (2014), atualizada com uma revisão bibliográfica sistêmica (VILELAS, 2009; CONFORTO et al., 2011), concretizando-se em quatro etapas.

Na primeira, exploratória, foi realizada uma revisão de literatura de trabalhos que tinham como temática a redução da pobreza rural em países em desenvolvimento com clima tropical, e identificaram-se as palavras-chave destes trabalhos.

Na segunda fase, foram feitas buscas na base de dados do Portal Periódicos da CAPES (CAPES/MEC, 2017), com as palavras-chaves "rural development", "poverty trap", "rural linkages" e "poverty in rural areas".

A terceira etapa envolveu a seleção dos artigos encontrados. Para tanto, foram utilizados três critérios: publicação com menos de 10 anos; o recorte geográfico da pesquisa deveria ser em países da América Latina; e, por fim, utilizou-se o filtro “mais acessados” do portal Capes. Foi realizada a leitura da introdução e conclusão dos selecionados.

Os resultados da revisão sistemática inicial totalizaram 200 trabalhos. Destes, 38 trabalhos foram selecionados, quando utilizados os filtros de tempo, localidade e leitura de resumo e conclusão. Dos 38 trabalhos lidos na íntegra, 15 foram considerados de grande relevância e aderência da busca por respostas do desenvolvimento rural e redução da pobreza.

Na última fase, foram lidos em detalhe os 15 trabalhos selecionados e considerados como os mais relevantes e recentes sobre desenvolvimento rural nos países latino americanos, os quais compuseram a base teórica deste artigo.

Para identificar se a RAPP sofre de um problema parcial ou total de armadilha de pobreza rural, como observado por Barro (1991), Bezerra & Headey (2008) e Barcena & Prado (2010), adotou-se uma abordagem quantitativa e temporal. Para a análise estatística dos dados coletados foi utilizado o software Grefl.

Por outro lado, o desenvolvimento rural depende da dinâmica endógena estabelecida (AZARIADIS & STACHURSKI, 2005; MODREGO & BERDEGUÉ, 2015), da representatividade nas cadeias globais (PERALTA et al., 2015) o nível de *know-how* social melhor fortalece a interação entre as atividades socioeconômicas estabelecidas (HAUSMANN, et al., 2014; BARABASI, 2014).

Capturar o potencial de desenvolvimento rural exige um método exploratório quantitativo da representatividade das atividades rurais. Para tanto, foram adotadas diferentes base dados (IPVS, 2010; IBGE/CIDADES, 2018 e CONAB²). A representatividade rural seguiu os critérios do mapa do desenvolvimento dos atlas do centro de Harvard³ e MIT⁴, e os dados regionais vieram do Instituto DataViva⁵, que segue a mesma metodologia. Por fim, a dinâmica entre pares seguiu os critérios de insumos e produtos e a fonte de dados foram o IBGE⁶, IPEA⁷, CEPEA⁸ e NEREUS⁹.

O recorte temporal foi de 10 anos (2007 – 2016). A coleta de dados para a análise envolveu dados oficiais proveniente do DATAVISUS (2018), IBGE (1998), IRPS (2016), bem como Banco Central¹⁰, PNUD¹¹ e CATI LUPA¹².

2 Mais informações disponíveis em <http://www.conab.gov.br/> Acesso em março de 2018.

3 Mais informações disponíveis em <http://atlas.cid.harvard.edu> Acesso em março de 2018.

4 Mais informações disponíveis em <https://atlas.media.mit.edu/en/> Acesso em março de 2018.

5 Mais informações disponíveis em <http://dataviva.info/pt/> Acesso em março de 2018.

6 Mais informações disponíveis em <http://ibge.gov.br> Acesso em março de 2018.

7 Mais informações disponíveis em <http://www.ipea.gov.br> Acesso em março de 2018.

8 Mais informações disponíveis em <https://www.cepea.esalq.usp.br/br> Acesso em março de 2018.

9 Mais informações disponíveis em <http://www.usp.br/nereus/> Acesso em março de 2018.

10 Mais informações disponíveis em <https://dadosabertos.bcb.gov.br> Acesso em março de 2018.

11 Mais informações disponíveis em <http://www.br.undp.org> Acesso em março de 2018.

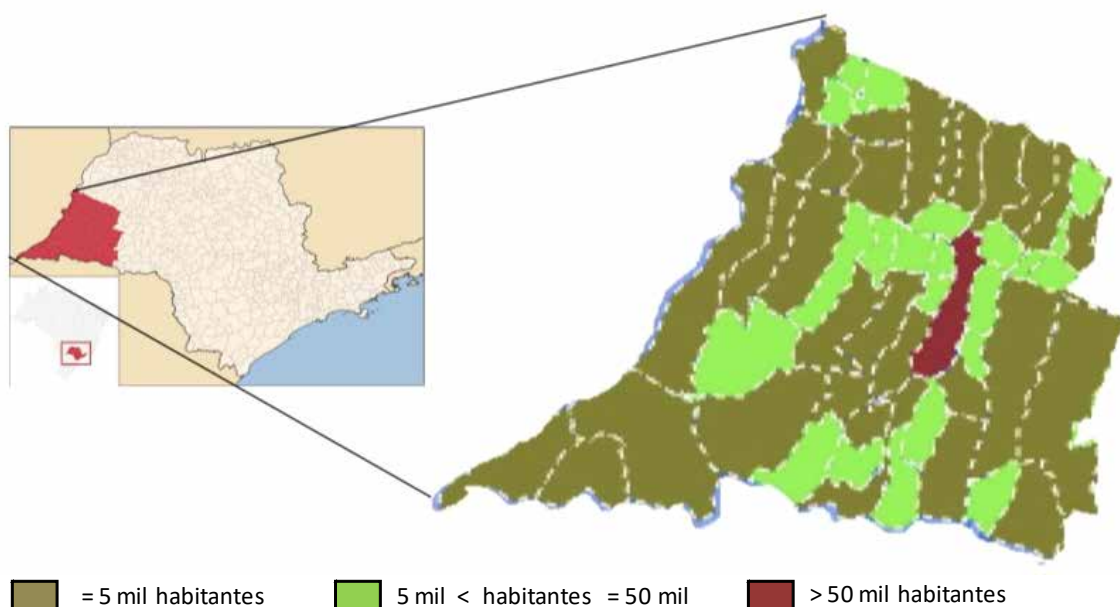
12 Mais informações disponíveis em <http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa/> Acesso em março de 2018.

4 RESULTADOS

A caracterização dos municípios da RAPP foi categorizada em função do seu tamanho populacional. Dessa forma, os 53 municípios dessa região foram subdivididos em três grupos, sendo o Grupo 1 formado por municípios com até 5 mil habitantes, O Grupo 2 entre 5 mil e 50 mil habitantes, e, finalmente o Grupo 3, acima de 50 mil habitantes. A figura 2 mostra geograficamente os municípios por grupo de análise.

A partir dessa sistemática, o Grupo 1 é formado por 31 municípios; o Grupo 2 por 21 municípios e o Grupo 3 é composto por apenas o município de Presidente Prudente, que tem cerca de 225 mil habitantes. Considerando as categorias de análise, a Tabela 3 sistematiza, para os anos de 2007 e 2016, os valores nominais da renda rural e sua respectiva relação com os valores nominais da renda urbana.

Figura 2: Mapa populacional da Região Administrativa de Presidente Prudente (RAPP)



Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 3: Gap da renda rural e valores nominais.

	Renda rural inicial	Renda rural final	Renda nominal inicial	Renda nominal final
Grupo 1	74,73%	84,31%	R\$ 483,55	R\$ 1.612,65
Grupo 2	77,03%	86,38%	R\$ 520,30	R\$ 1.712,87
Grupo 3	82,31%	85,46%	R\$ 759,23	R\$ 2.047,59

Fonte: SEADE e CAGED, elaborada pelos autores (2018).

O Grupo 1 apresentava, em 2007, uma renda média dos empregados em áreas rurais equivalente à 74,73% da renda urbana. Já em 2016, essa relação diminuiu para 84,31% da renda urbana. Apesar de apresentar a menor relação entre as rendas rural e urbana, o PIB Rural desses municípios menores representou em média, 26,21% da produção de riqueza dos mesmos,

durante o período analisado. Entretanto, a riqueza rural gerada no Grupo 1 representou, em média, 8,05% do PIB rural da RAPP.

Por analogia, no Grupo 2, os trabalhadores rurais apresentavam, em 2007, uma renda média de 77,03% da renda urbana; enquanto que, em 2016, essa relação alcançou 86,38%. A riqueza rural gerada nesses municípios representou, em média, 11,49% do PIB dos mesmos.

O Grupo 3, formado apenas pelo município de Presidente Prudente, apresentou uma renda rural em 2007 de 82,31% da renda urbana, sendo a menor diferença entre todos os grupos analisados. Já em 2016, essa relação passou para 85,46%. Por outro lado, o PIB rural do município, representou em média 0,66% do PIB no período analisado.

A partir da Tabela 3 verifica-se que os municípios do Grupo 1 (menos populosos) apresentaram renda rural nominal inferior e diferenças maiores entre o comparativo de ganho médio por trabalhador urbano e rural. Por outro lado, percebeu-se que a relação entre o PIB rural e o PIB municipal é maior no Grupo 1, do que no Grupo 2 e 3.

De acordo com Peralta *et al* (2015), Hausmann *et al* (2014) e Barabasi (2014), participar de cadeias agroindustriais mais complexas podem colaborar para o aceleração dos ganhos médios de renda dos trabalhadores rurais. Nessa abordagem, foi feito um levantamento, por grupo de análise, de quais municípios realizavam transações agrícolas internacionais, avaliando-se novamente a renda rural e a sua relação com a urbana (Tabela 4).

Tabela 4: Gap da renda rural e valores nominais para exportadores e não exportadores rurais.

	Renda rural inicial	Renda rural final	Renda nominal inicial	Renda nominal final
Grupo 1 exportador	76,97%	83,24%	R\$ 492,15	R\$ 1.686,53
Grupo 1 não exportador	74,3%	84,52%	R\$ 481,90	R\$ 1.598,44
Grupo 2 exportador	78,66%	86,65%	R\$ 515,48	R\$ 1.755,39
Grupo 2 não exportador	75,82%	89,61%	R\$ 520,13	R\$ 1.738,50
Grupo 3 exportador	82,31%	85,46%	R\$ 759,23	R\$ 2.047,59

Fonte: SEADE, CAGED e DataViva, elaborada pelos autores (2018).

Os grupos 1, 2 e 3 foram subdivididos em exportadores e não exportadores. Observou-se que os municípios com transações internacionais (exportadores) apresentam maiores rendas rurais e menores diferenças de ganhos entre áreas rurais e urbanas.

Quando analisadas as correlações entre tamanho populacional, a diferença inicial de renda entre rural e urbana e o aumento da renda rural no final de 10 anos, fica claro a diferença entre os municípios com exportações agrícolas e aquelas que não estão conectadas com cadeias agroindustriais globais.

A primeira análise de regressão foi realizada com os 53 municípios da RAPP. Levando-se em consideração a renda rural inicial como variável dependente e o tamanho da população como variável independente, o resultado final da renda depois dos 10 anos e a diferença inicial da renda, foi possível verificar o impacto do tamanho do mercado, o aumento da renda em uma década e a diferença entre ganhos urbanos e rurais (Figura 3)

Figura 3: Análise da regressão dos 53 municípios da RAPP

Modelo 5: MQO, usando as observações 1-53
Variável dependente: ruralinicial

	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
tamanho	0.000709518	0.000356783	1.989	0.0522 *
ruralfinal	0.183817	0.0378761	4.853	1.23e-05 ***
gapinicial	244.154	82.3656	2.964	0.0046 ***
Média var. dependente	506.8466	D.P. var. dependente	93.36868	
Soma resíd. quadrados	315209.2	E.P. da regressão	79.39889	
R-quad. não-centrado	0.977595	R-quadrado centrado	0.304667	
F(3, 50)	727.2136	P-valor(F)	3.25e-41	
Log da verossimilhança	-305.5073	Critério de Akaike	617.0146	
Critério de Schwarz	622.9255	Critério Hannan-Quinn	619.2876	

Note: SQM = scarto quadratico medio; E.S. = errore standard

Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software Gretl (2018)

Neste pool de municípios o tamanho do mercado teve pequena relevância, mas quanto maior foi o *gap* inicial maior foi a diferença da renda final. Em outras palavras os municípios mais pobres tiveram os menores ganhos de renda no período analisado.

Os fatores de impacto mudam quando separamos os municípios em exportadores e não exportadores. A Figura 4 revela o resultado da regressão, considerando apenas os 33 municípios não exportadores.

Figura 4: Análise da regressão dos 33 municípios da RAPP não exportadores

Modelo 1: MQO, usando as observações 1-33
Variável dependente: ruralinicial

	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
tamanho	9.68893e-05	0.00190495	0.05086	0.9598
ruralfinal	0.211032	0.0376896	5.599	4.29e-06 ***
gapinicial	208.703	81.5170	2.560	0.0157 **
Média var. dependente	498.0997	D.P. var. dependente	102.1211	
Soma resíd. quadrados	156833.7	E.P. da regressão	72.30346	
R-quad. não-centrado	0.981595	R-quadrado centrado	0.530042	
F(3, 30)	533.3225	P-valor(F)	4.18e-26	
Log da verossimilhança	-186.5211	Critério de Akaike	379.0423	
Critério de Schwarz	383.5318	Critério Hannan-Quinn	380.5528	

Note: SQM = scarto quadratico medio; E.S. = errore standard

O p-valor foi o maior para a variável 1 (tamanho)

Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software Gretl (2018)

Neste recorte, os municípios da RAPP que não participam do mercado internacional tiveram o mesmo comportamento de armadilha rural, sendo eles pequenos ou médios. A diferença de renda entre trabalhador rural e urbano teve o pior desempenho e a diferença entre elas teve pouco avanço.

Já os municípios exportadores, romperam a relação da renda rural inferior às remunerações urbanas; por outro lado, os municípios maiores tiveram um aumento maior do que os menores. A figura 5 revela o resultado da análise com os 20 municípios exportadores da RAPP.

Figura 5: Resultado dos 20 municípios da RAPP exportadores

Modelo 2: MQO, usando as observações 1-20
Variável dependente: ruralinicial

	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
tamanho	0.00111874	0.000446512	2.506	0.0227 **
ruralfinal	0.0608765	0.108206	0.5626	0.5811
<u>gapinicial</u>	475.278	237.071	2.005	0.0612 *
Média var. dependente	521.2790	D.P. var. dependente		77.08898
Soma <u>resid.</u> quadrados	129389.3	E.P. da regressão		87.24183
R-quad. não-centrado	0.976676	R-quadrado centrado		-0.145936
F(3, 17)	237.2908	P-valor(F)		4.54e-14
Log da verossimilhança	-116.1273	Critério de Akaike		238.2545
Critério de Schwarz	241.2417	Critério Hannan-Quinn		238.0377

Note: SQM = scarto quadratico medio; E.S. = errore standard

0 p-valor foi o maior para a variável 3 (ruralfinal)

Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software Gretl (2018)

Desta forma, torna-se evidente que os grupos 1, 2 e 3 têm pontos de partidas diferentes. Os municípios menores oferecem salários com valor nominal inferior àqueles municípios maiores. Porém, a dinâmica dos municípios para inibir armadilhas de pobreza rural tem impactos maiores quando a agricultura está ligada a uma cadeia global de valores.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados desse trabalho de pesquisa, conclui-se que a RAPP, que depende fortemente da riqueza gerada no campo, tem 33 municípios que sofreram com a armadilha de pobreza rural e não conseguiram melhorar a qualidade de vida e a geração de riqueza no campo, entre os anos de 2007 e 2016.

Os municípios que romperam o *gap* de rentabilidade rural e urbana foram aqueles em que a sua agricultura faz parte de alguma cadeia global de alimentos. Na RAPP, algumas cadeias se destacam, tais como a bovinocultura e aves de corte; açúcar e biocombustíveis; produção vegetal com destaque para o milho e soja; produção de sementes forrageiras; madeira; e couro e pele bovina.

Este debate, abre o diálogo do uso da matriz de insumo-produto para identificar possibilidades de desenvolvimento regional, e o uso de políticas públicas para este fim. Outros fatores devem ser discutidos futuramente, como por exemplo: as interligações entre os municípios, regionais e estaduais dos produtos existentes, que poder ter o mesmo efeito que participar de uma cadeia global; a verticalização de produtos rurais produzidos para aumentar a produtividade hora homem trabalho; ou ainda a instalação de novas tecnologias por meio de treinamento ou instalação de novas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABDON, A & FELIPE, J. (2011). The Product Space: What does it say about the opportunities for growth and structural transformation of Sub-Saharan Africa? . Levy Economics Institute Working Paper n. 670, 1-35.
- ADAMS, R. M. (1960). The Origin of Cities. *Scientific American*. v. 203, n. 3, 153-172.
- ANDERSON, K. (2009). Distorted Agricultural Incentives and Economic Development: Asia's Experience. *The World Economy*. v. 32, Issue 3, 351-384.
- AZARIADIS, C. & STACHURSKI, J. (2005). Poverty Traps. In Chapter 05 in *Handbook of Economic Growth*, 2005, v. 1, Part A. Elsevier.
- BAIROCH, P. (1992). *Storia delle Città*. Milano: Jaca Book collana EDO.
- BARABASI, A. (2014). *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life*. Perseus Books Group.
- BÁRCENA, A. & PRADO, A. (2010). Cepal. 291.
- BARRO, R., SALA-I-MARTIN, X., BLANCHARD, O., & HALL, R. (1991). Convergence Across States and Regions. *Brookings Papers on Economic Activity*, 107-182.
- BERDEGUÉ, J., CARRIAZO, F. J., MODREGO, F., & SOLOAG, I. (2015). Urban-Rural Linkages in Chile, Colombia, and Mexico. *Elsevier* , 56-71.
- BERTONCELLO, A. (2014). Poverty Reduction in rural areas of low-income countries in SSA: Assessing the role of agricultural productivity and socio-economic environment. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- BEZEMER, D., & HEADEY, D. (2008). *Agriculture, Development, and Urban Bias*. Elsevier, 1342-1364.
- BRAIDWOOD, R. J. (1960). The Agricultural Revolutions. *Scientific American*. v. 203, no. 3, 130-152.
- BYERLEE, D. & TRAXLER, G. (1995). National and International Wheat Improvement Research in the Post-Green Revolution Period: Evolution and impacts. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, issue 2, 268-278.
- CAMARANO, A. A., & ABRAMOVAY, R. (1998). *Êxodo Rural, Envelhecimento e Masculinização no Brasil: panorama dos últimos 50 anos*. Rio de Janeiro: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- CAPES/MEC. (2017). Portal de Periódicos.
- CHRISTIAENSE, L. & TODO, Y. (2013). Poverty Reduction During the Rural-Urban Transformation: the role of the missing middle. *World Development*, Elsevier. v. 63, *The World Bank* , 43-58.
- CONFORTO, E., AMARAL, D., & SILVA, S. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. 8 Congresso Brasileiro de Gestão de desenvolvimento de produto, p. 12.
- DATAVISUS. (2018, Fevereiro 3). SEADE Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. São Paulo , SP, Brasil .
- De SIMONE, E. (2014). *Storia Economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica* . Milano : FRANCOANGELI .
- EVERSON, R. E., & GOLLIN, D. (2003). Assessing the Impact of the Green Revolution, 1960 to 2000. *Science* 02, 758-762.
- FERRÉ, C., FERREIRA, F. & LANJOUW, P. (2012). Is There a Metropolitan Bias? The relationship between poverty and city size in a selection of developing countries. *The World Bank Economic Review*. v. 26, issue 3, 351-382.
- FREEBAIM, D. K. (1995). Did the Green Revolution Concentrate Incomes? A Quantitative Study of Research Reports. *Elsevier*. v. 23, issue 2, 265-279.^o
- HARTMANN, D., GUEVARA, M. R., JARA-FIGUEROA, C., ARISTARÁN, M., & HIDALGO, C. A. (2017). Linking Economic Complexity, Institutions, and Income Inequality. *Elsevier World Development*. v. 93, 75-93.^o
- HAUSMANN, R., HIDALGO, C. A., BUSTOS, S., COSCIA, M., SIMOES, A., & YILDIRIM, M. (2014). *The Atlas of Economic Complexity; mapping paths to prosperity* . Cambridge : MIT Media Lab. .
- HEADEY, D., BEZEMER, D., & HAZELL, P. B. (2010). Agricultural Employment Trends in Asia and Africa: Too fast or too slow? *The World Bank Research Observer*. v. 25, issue 1, 57-89.
- IBGE CIDADES. (27 de Março de 2018). *Conheça Cidades e Estados do Brasil* . Rio de Janeiro , RJ, Brasil .

- IBGE. (1998). Mobilidade Social (reponderado) / IBGE Departamento de Emprego e Rendimentos. Rio de Janeiro .
- IPVS. (2010). Índice Paulista de Vulnerabilidade Social. São Paulo.
- IRPS . (16 de Janeiro de 2016). Índice Paulista de Responsabilidade Social . São Paulo , SP, Brasil .
- JANVRY, A., & SADOULET, E. (2010). Agricultural Growth and Poverty Reduction; Additional Evidence. World Bank Research Observer. v. 25, issue 1 , 1-20.
- KRUGMAN, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy* , p. 483-499.
- KRUGMAN, P. (2011). The New Economic Geography, Now Middle-aged. *Journal of Regional Studies* , 1-7.
- LIPTON, M. (1977). Why poor people stay poor. Canberra: National Library of Australia.
- MAHONEY, J., & THELEN, K. (2010). Explaining institutional change: ambiguity, agency and power. Cambridge University Press, 5.
- Martine, G. (1991). A Trafetória da Modernização Agrícola: a quem beneficia? *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*. n. 23, 7-37.
- MASUDA, E., & NEWMAN, P. (1981). GRAY and Giffen Goods. *The Economic Journal* , 1011-1014.
- MELLOR, J. W., ALFAR, Z., & SALAM, A. (2001). Employment Multipliers from Agricultural Growth and Poverty Reduction. *The Pakistan Development Review*. v. 40, n. 4, 371-400.
- MODREGO, J., & BERDEGUÉ, F. (2015). A Large-Scale Mapping of Territorial Development Dynamics in Latin America. Elsevier, 11-31.
- MULLER, C. C., & MARTINE, G. (1997). Modernização da Agropecuária, Emprego Agrícola e Êxodo Rural no Brasil - A década de 1980. *Revista de Economia Política*. v. 17, n. 3, 85-104.
- OVERTON, M. (1996). *Agricultural Revolution in England; the transformation of the agrarinal economy 1500-1850*. Cambridge : Cambridge University Press .
- PERALTA, P., BEBBINGTON, A., HOLLENSTEIN, P., NUSSBAUM, I., & RAMIREZ, E. (2015). Extraterritorial Investments, Environmental Crisis, and Collective Action in Latin America. Elsevier , 32-43.
- PERZ, G. S. (2000). The Rural Exodus in teh Context of Economics Crisis, Globalization and Reform in Brazil. *IMR*, pp. 842 - 881.
- RAVALLION, M. & CHEN, S. (2007). China's (uneve) Progress Against Poverty. *Journal of Development Economics*. v. 82, issue 1, 1-42.
- SEADE . (8 de Fevereiro de 2017). Portal de Estatística do Estado de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil .
- SHIVA, V. (2016). *The Violence of the Green Revolution*. Third World Agriculture, Ecology and Politics . Lexington: University Press of Kentuchy .
- SILBERBERG, E., & WALKER , D. A. (1984). A Modern Analysis of Giffen's Paradox. *International Economic Reviewm*. V. 25, N. 3, 687-694.
- SMITH, A. (2007). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. São Paulo : Metalibri Incubadora Fapesp br.
- SOLHEIM II, W. G. (1972). An Earlier Agricultral Revolution. *Scientific American*. v. 226, n. 4, 34-41.
- TACOLI, C., MCGRANAHAN, G., & SATTERTHWAITE, D. (2008). Urbanization, poverty and inequity: is rural- urban migration a poverty problem or part of the solution? In G. Martine, G. McGranahan, M. Montgomery, & R. Fernandez-Castilla, *The New Global Frontier: Urbanization, Poverty and Environment in the 21st Century* (p. 37-53). London: Earthscan.
- THOMPSON, F. M. (1968). The Second Agricultural Revolution, 1815 -1880. *The Economic History Review*. v. 21 n1 , 62-77.
- VAN ZADEM, J. L. (1991). The First Green Revolution: the growth of production and productivity in European agriculture, 1870-1914. *Economic History Review XLIV*, 215-239.
- VILELAS, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Edições Sílabo.
- VON BRAUN, J. (2007). Rural-Urban Linkages for Growth, Employment, and Poverty Reduction. Fifth International Conference on the Ethiopian Economy, (p. 22). Washington, D.C., USA .
- WIESER, F. V. (1889). *Natural VAlue*. London: William A. Smart .

ATRIBUTOS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS NOS BOTEQUINS DO RIO DE JANEIRO

ATTRIBUTES OF SERVICE QUALITY IN
THE BARS OF RIO DE JANEIRO

TIAGO SAVI MONDO
tiago.mondo@ifsc.edu.br

JOICE LAVANDOSKI
joice.lavandoski@unirio.br

RESUMO

Os botequins são um dos patrimônios culturais da cidade do Rio de Janeiro. Berço da boemia e ícones da cultura carioca, estes estabelecimentos gastronômicos tornaram-se turísticos ao longo dos anos. O objetivo deste artigo é analisar os atributos da qualidade de serviços turísticos oferecidos pelos botequins do Rio de Janeiro. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, quali-quantitativa e se dividiu em duas fases de coleta e análise de dados. A primeira fase, por meio de uma pesquisa bibliográfica, identifica os principais requisitos da qualidade aderentes à esse tipo de serviço. A segunda fase utiliza a técnica de netnografia para analisar 11.202 comentários online sobre os botequins, por meio do protocolo TOURQUAL. Os resultados indicam que os atributos: preço, conforto, atendimento, chopp gelado, tradição, qualidade e variedade da comida, infraestrutura, e acesso e estacionamento são os atributos mais importantes para os clientes. Dentre as contribuições, a pesquisa pode oportunizar aos gestores foco estratégico em ações de melhoria e comunicação de marketing.

Palavras-chave: Botequim patrimonializado. Netnografia. Qualidade de serviços. Reputação online. Rio de Janeiro.

ABSTRACT

The bars are one of the cultural heritage of the city of Rio de Janeiro. Cradle of bohemia and icons of carioca culture, these gastronomic establishments have become tourist attractions over the years. The purpose of this article is to analyze the attributes of the quality of tourist services offered by the bars in Rio de Janeiro. The research is characterized as applied, quali-quantitative, and was divided into two phases of data collection and analysis. The first phase, through a bibliographic search, identifies the main quality requirements adhering to this service type. The second phase uses the netnography technique to analyze 11.202 online comments about the bars, through the TOURQUAL protocol. The results indicate that the attributes: price, comfort, attendance, cold draft beer, tradition, quality and variety of food, infrastructure, and access and parking are the most important attributes for customers. Among the contributions, the research can give managers a strategic focus on improvement actions and marketing communication.

Keywords: Heritage bar. Netnography. Quality of service. Online reputation. Rio de Janeiro.

1 INTRODUÇÃO

O botequim é um tipo de estabelecimento gastronômico popular e informal que nasce e cria raízes na sociabilidade¹ e na comensalidade². Surge das antigas boticas, casas de pasto e armazéns de secos e molhados do final do século XVIII (MELLO, 2003; MELLO; SEBADELHE, 2015). Na ocasião, eram espaços de lazer destinados à sociabilidade e ao consumo de bebidas alcoólicas pelas classes sociais mais baixas (escravos, libertos, marginalizados) (ALEIXO; BARTHOLO, 2015; ALGRANTI, 2011; COSTA; AUGUSTO; RODRIGUES, 2019). Com o passar do tempo, já no início do século XX, os botequins se tornaram locais de encontros, espaços de convivência, de jogos e reuniões de discussão sobre temas políticos, literários, religiosos, etc. (COSTA *et al.*, 2019; MAIA; CHAO, 2019). Atualmente, o botequim é um espaço que oferece ao mesmo tempo, alimentação, lazer e entretenimento, sociabilidade, convivialidade³ e faz parte do cenário de algumas cidades.

No Rio de Janeiro, os botequins tradicionais são símbolos culturais imateriais da cidade, pois traduzem a “alma e o jeito de ser carioca” representando aspectos da cultura e da identidade local (MELLO, 2003; MELLO; SEBADELHE, 2015). Desde o ano de 2011, um total de 29 botequins tradicionais cariocas foram declarados como Patrimônio Cultural Carioca (PCC) pelo Instituto Rio Patrimônio da Humanidade (IRPH), que é o órgão público municipal ligado à proteção do patrimônio cultural (IRPH, 2020). Esse reconhecimento dos botequins pelo IRPH e pela sociedade carioca se dá pelo valor simbólico, isto é, uma série de características imateriais que tornam estes estabelecimentos patrimonializados singulares e com certos diferenciais perante outros botequins.

De modo geral, atributos ligados à gastronomia, à ambiência e à história vêm conferindo diferenciais a esses estabelecimentos que compõem a oferta turística do Rio de Janeiro, na condição de atrativos e produtos turísticos (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019a,b).

O estudo sobre a gastronomia no cenário carioca e fluminense ainda é incipiente (CASEMIRO, 2019). Dentre as pesquisas sobre gastronomia no Rio de Janeiro pode-se destacar estudos que investigam a formação da gastronomia carioca (ALEIXO; BARTHOLO, 2015). Especificamente sobre os botequins cariocas encontram-se estudos analisando sua perspectiva histórica e cultural (ALGRANTI, 2011; MELLO, 2003; MELLO; SEBADELLE, 2015); o evento e concurso “comida di buteco” e sua importância na gastronomia carioca (SANTIAGO *et al.*, 2017; COSTA *et al.*, 2019); ou ainda, as seguintes categorias associadas à comensalidade nos botecos cariocas: “sociabilidade” (COSTA *et al.*, 2019; MAIA; CHAO, 2019); e “hospitalidade” (SOARES *et al.*, 2019).

Diante desse panorama, o presente estudo pretende agregar conhecimento na área do Turismo em interface com o campo da Gastronomia, no sentido da valorização e promoção da gastronomia assente nas tradições e nas culturas alimentares, como atrativo turístico e geradora de experiências de qualidade.

1 “A sociabilidade é, portanto, a origem da construção de relações sociais mais complexas, dos laços que unem os indivíduos e que são capazes de dar coerência e coesão aos grupos sociais” (FALTIN; GIMENES-MINASSE, 2019, p. 640).

2 Comensalidade é “...definida como o ato de compartilhar a mesa ou a refeição com outro, ou seja, é o alimentar-se em conjunto, um momento de interação entre duas ou mais pessoas em uma situação cotidiana ou festiva” (FALTIN; GIMENES-MINASSE, 2019, p. 639).

3 Convivialidade, por outro lado, “é uma forma social de interação humana, uma forma de reforçar a coesão do grupo através do reconhecimento de valores comuns” (FALTIN; GIMENES-MINASSE, 2019, p. 647).

A partir do exposto e identificando a possibilidade de verificação de quais os indicadores específicos da qualidade são relevantes dentro do processo de oferta de serviços nos botequins patrimonializados do Rio de Janeiro e que, conseqüentemente, contribuem para a experiência no local, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais atributos melhor avaliam a qualidade de serviços nos botequins patrimonializados da cidade do Rio de Janeiro? Logo, o objetivo deste trabalho é analisar os atributos que melhor avaliam a qualidade de serviços nos botequins patrimonializados da cidade do Rio de Janeiro.

O estudo em tela caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, exploratória descritiva, quali-quantitativa, com trabalho de campo etnográfico. A amostra é composta por 11.202 comentários online de 25 botequins patrimonializados da cidade do Rio de Janeiro, no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a perspectiva do botequim como patrimônio cultural imaterial do Rio de Janeiro e como atrativo turístico, com o objetivo de fundamentar e caracterizar os locais de investigação, isto é, os botequins patrimonializados, além de apresentar o referencial teórico sobre qualidade e reputação online no setor de serviços e de alimentação, que servirá de base para analisar os comentários online e definir os indicadores do modelo teórico proposto.

3 BOTEQUINS ENQUANTO PATRIMÔNIO E ATRATIVO TURÍSTICO

O termo botequim, usado como sinônimo de bar, birosca, pé-sujo, boteco, é um estabelecimento gastronômico ou empreendimento de restauração, voltado para um gênero particular, que é o de casa de bebidas (SILVA, 2011). Nessa linha, Soares *et al.* (2019) definem o botequim como uma espécie de bar com características específicas em função do público que frequenta, do cardápio, da localização, do espaço em si e da sua participação no cenário sociocultural da cidade.

O botequim tradicional do Rio de Janeiro é um estabelecimento de alimentação popular que caracteriza-se por oferecer: (1) serviço de bebida alcoólica; (2) ambiente informal; (3) espaço de sociabilidade e lazer, de criação de laços e relações interpessoais e de encontros; (4) local de convivência democrática que traduz o espírito/alma carioca de comemorar, de reunir, de festejar; (5) antiguidade/tempo de existência do negócio; (6) ambiência, que reúne aspectos subjetivos (como o bom gosto na decoração) e aspectos objetivos (como luminosidade, amplitude do ambiente). Ainda sobre a ambiência, os botequins apresentam características únicas, tais como: edificações estreitas e compridas; prateleiras de madeira ou de vidro com fundo espelhado mostrando as bebidas à venda; balcão; vitrine do balcão com a exposição das comidas, etc. (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019a; MELLO; SEBADELLE, 2015; RIO DE JANEIRO, 2011, 2012). Assim, a tradição desses estabelecimentos não se refere somente à antiguidade dos bares, mas também a memória coletiva e a sociabilidade (COSTA *et al.*, 2019).

Entre 2011 e 2017, através de instrumentos normativos, 29 botequins foram patrimonializados, isto é, chancelados pelo Instituto Rio Patrimônio da Humanidade (IRPH), como “Patrimônio Cultural Carioca” (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019b). Pesquisas desenvolvidas por Lavandoski

e Giglio (2019a,b) identificam que esses 29 estabelecimentos localizam-se nas zonas central e sul, no município do Rio de Janeiro, 7 deles são centenários, 18 iniciaram as atividades entre os anos de 1918 a 1967, e todos eles continuam em funcionamento no momento de realização desta pesquisa. Esses botequins são reconhecidos como patrimônio em função do seu valor imaterial, pois "...guardam a memória da cidade do Rio de Janeiro carregando consigo sua origem e história, sendo produtos e produtores da mesma..." (CASTRO, 2013, p. 99). Segundo os decretos normativos (RIO DE JANEIRO, 2011; 2012), os botequins tradicionais chancelados "Patrimônio Cultural Carioca" precisam atender a quatro critérios: (1) possuir uma marca ou reputação reconhecida; (2) preservar o pequeno negócio entre gerações; (3) preservar técnicas e processos de produção artesanais ou tradicionais; (4) serem reconhecidos por moradores e frequentadores como símbolos do território, traduzindo o perfil da região e sua história (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019b).

Assim, os botequins que pertencem à amostra desta pesquisa reúnem as características de um botequim tradicional e, ainda, os critérios que ancoram o processo de patrimonialização instituído pelo IRPH, desde 2011. Todos estes elementos, atributos socioculturais e gastronômicos, são os que garantem a essência do botequim patrimonializado; portanto conferindo-lhe identidade e diferenciação.

O campo da alimentação oferece possibilidades para a reflexão das práticas de consumo a partir de interações socioculturais e simbólicas (imateriais) que ocorrem nesse tipo de estabelecimento pesquisado. Nesse sentido, Araújo *et al.* (2018) analisam as práticas de consumo em botecos cariocas identificando que as "...experiências de consumo, o ambiente e suas interações favorecem a construção de uma identidade própria dos bares e botecos que fez emergir um conjunto de significados do chamado "espírito carioca"" (ARAÚJO *et al.*, 2018, p. 17). Encontra-se, portanto, ligação com os conceitos de comensalidade, de sociabilidade, da convivialidade.

Em função desses e de outros possíveis atributos, os botequins tradicionais que carregam uma história, têm se tornado atrativos turísticos ao representarem a cultura gastronômica da cidade (SOARES *et al.*, 2019; LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019a,b). Importa destacar que o botequim faz parte do cotidiano/habitual do residente local, mas que para o turista, pode ser um atrativo, algo que ele deseja vivenciar, em função da(s) característica(s) destacadas anteriormente, e como espaço social de encontros entre residentes e visitantes (SOARES *et al.*, 2019).

A gastronomia, através de práticas e serviços de alimentação, é componente do produto ou da atividade turística e, dentro do grupo de atrativos turísticos gastronômicos, os botequins pertencem à categoria "estabelecimentos de alimentação fora do lar" (GIMENES-MINASSE, 2016). O uso da gastronomia como atrativo turístico favorece a valorização da cultura e da identidade local (MASCARENHAS; GÂNDARA, 2015) e contribui para a experiência turística, conforme destacam Santiago *et al.* (2017, p. 376): "a gastronomia, como identidade cultural e alimentação perpassa a prática da hospitalidade e contribuem para a experiência turística.". Contudo, Mascarenhas e Gândara (2015) destacam que "... a qualidade é fator fundamental na utilização da gastronomia como atrativo turístico e, além disso, pode ser fator de diferenciação e competitividade entre destinos turísticos" (MASCARENHAS; GÂNDARA, 2015, p. 61). Assim, nota-se que a gastronomia assume grande importância para o turismo; ela é um componente significativo para o desenvolvimento de destinos.

4 QUALIDADE E REPUTAÇÃO ONLINE NO SETOR DE SERVIÇOS E ALIMENTAÇÃO

A qualidade da experiência turística tem sido pesquisada nos últimos anos como um fator determinante de diferencial competitivo para destinos, atrativos e equipamentos turísticos (MONDO; GÂNDARA, 2017). Assim, desenvolver um serviço de qualidade conduz à oferta de experiências memoráveis e estas, conseqüentemente, refletem em uma boa imagem a longo prazo.

Os estudos de qualidade nos serviços nasceram na década de 80 com Oliver (1980), Gronroos (1984) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), quando criaram as primeiras teorias e modelos de qualidade que, posteriormente, foram adaptadas a outros subsetores de serviços. No turismo, alguns modelos têm se destacado nos últimos anos. Mondo e Fiates (2014) realizaram uma pesquisa a fim de identificar os principais modelos de qualidade de serviços utilizados no turismo. O estudo indicou que Servqual (PARASURAMAN *et al.* 1988), Gronroos (1994), Histoqual (FROCHOT; HUGHES, 2000), Hotelqual (DIEZ *et al.*, 1998) são alguns dos mais utilizados.

No setor de alimentos e bebidas, também denominado “restauração”, alguns modelos de gestão da qualidade já foram instrumento de pesquisa. O DINESERV (KNUTSON *et al.*, 1996) é o principal deles. O questionário de 29 itens compreende padrões de qualidade de serviço que se enquadram em cinco categorias: garantia, empatia, confiabilidade, capacidade de resposta e tangíveis, sendo uma adaptação do Servqual ao setor de restauração.

Um dos mais recentes modelos utilizados para mensuração da qualidade de serviços no turismo é o TOURQUAL (MONDO, 2014). Inicialmente criado para avaliar serviços turísticos em atrativos, já foi adaptado e aplicado em diversos outros subsetores do turismo como em eventos (MONDO; SILVA; VIDOR, 2018; MONDO; OSIRIS; GÂNDARA, 2020), museus (MONDO; SILVA; MARTINS, 2016), bairros históricos (MONDO; HALLMANN; BURG, 2018), meios de hospedagem (MONDO, 2017), destinos (MONDO; FIATES, 2015; FEGER; SOUZA JUNIOR, 2016; KHAWASH; BAKSI, 2017; CRUZ; DILAO, 2019) e vinícolas (CORTINA-URENA, 2019).

A reputação online ou os comentários online de viagens (*Online Travel Reviews*) vem sendo utilizados de forma crescente nos estudos científicos da área do Turismo. Alguns exemplos podem ser citados, tais como o setor de alimentos e bebidas que foi alvo do estudo de Platt e Mondo (2019), ao analisar a qualidade dos serviços de alimentos e bebidas na hotelaria de Florianópolis. Mondo *et al.* (2018) avaliaram a qualidade de serviços em evento gastronômico em Florianópolis. Na restauração, Nascimento Filho, Flores e Limberger (2019) avaliaram o posicionamento de restaurantes estrelados no Guia Michelin de São Paulo. Silva *et al.* (2019) analisaram os atributos valorizados pelos turistas em restaurantes da cidade de Bonito, Mato Grosso do Sul. Chang (2013) identifica que a reputação corporativa (em restaurantes) cria lealdade através de confiança e percepção de valor pelos clientes em produtos e no serviço prestado. Dentre as descobertas da pesquisa, destaca que a confiança baseada na reputação para criar lealdade do cliente deve ser uma preocupação constante dos gerentes dos restaurantes. Além da interação cliente/funcionário, conforme percebida pelo cliente, é fundamental para o sucesso da experiência de serviço em restaurantes.

5 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se em uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento para uma posterior aplicação prática dos indicadores/categorias de interesse para este estudo. Também, se baseia em conhecimentos previamente adquiridos da literatura científica. A pesquisa é exploratória e descritiva, de natureza quali-quantitativa, e se dividiu em duas fases de coleta e análise de dados. A primeira fase tratou-se de uma pesquisa bibliográfica sobre turismo, gastronomia e qualidade de serviços; e do protocolo TOURQUAL (MONDO, 2014), a fim de identificar os principais requisitos da qualidade aderentes a esse tipo de serviço. A segunda fase compreende a coleta de dados secundária, com trabalho de campo netnográfico, isto é uma etnografia aplicada à internet.

6 FASE NETNOGRÁFICA

Uma das formas de pesquisa nas ciências sociais, com grande ênfase de seu uso na antropologia e no estudo do comportamento do consumidor, é a etnografia. Kozinets (2007), ao perceber a ampliação das relações mediadas por computador, adaptou a etnografia à cibercultura, cunhando o termo "netnografia". Suas pesquisas iniciaram no final dos anos 1990 ao pesquisar as relações existentes nas comunidades virtuais.

Horster e Gottschalk (2012) foram alguns dos precursores das pesquisas netnográficas no turismo ao desenvolver um método assistido por computador combinando métodos quantitativos e qualitativos em uma plataforma de trabalho virtual, para que os códigos semióticos de qualquer grupo alvo pudessem ser extraídos com eficiência e precisão.

No Brasil, diversos estudos têm utilizado comentários online como objeto de pesquisa e envolvem principalmente temáticas de reputação online, qualidade e imagem (CORRÊA; HANSEN, 2014; NASCIMENTO FILHO *et al.*, 2019; PLATT; MONDO, 2019; SILVA *et al.*, 2019).

Diante do exposto, esta pesquisa apresenta características de pesquisa netnográfica por permitir: 1) a coleta de dados públicos, longitudinais, uma vez que todos os comentários sobre os botequins descritos no referido website foram coletados desde o seu primeiro comentário; 2) uma presença aprofundada dos pesquisadores no universo da qualidade de serviços em websites de avaliação no turismo; 3) a não necessidade de se identificar os pesquisadores perante os emissores dos comentários; 4) o entendimento que o comentário foi postado voluntariamente sem que o emissor se importasse com a finalidade de uso de seus comentários.

Os dados provenientes do website TripAdvisor foram coletados a partir de um roteiro, que objetivou captar todas as informações disponíveis no site como: botequim comentado, cidade (Rio de Janeiro), título do comentário e o próprio comentário. Essa coleta foi feita por meio de um *software* específico de uma empresa brasileira de gestão da reputação online. O website TripAdvisor e o Google foram escolhidos por serem dois dos mais populares sites para se comentar sobre viagens. Em 2020, o TripAdvisor ultrapassou os 850 milhões de comentários e opiniões sobre mais de 8,6 milhões de hotéis, restaurantes e atrativos (TRIPADVISOR, 2020).

A amostra dessa etapa de pesquisa pode ser considerada não-probabilística. A Tabela 1 apresenta os dados amostrais do estudo, que compreende 11.202 comentários online de 25 dos 29 botequins patrimonializados do Rio de Janeiro, Brasil. Quatro dos botequins não fizeram parte da amostra pois não tinham presença online considerável no momento de coleta de dados (ou seja, mais de 100 comentários publicados), que são: Armazém do Senado, Restaurante 28, Armazém São Thiago (Bar do Gomez), Café e Bar Brotinho (Bar da Dona Maria). A Tabela 1 apresenta, também, o ano de fundação de cada botequim, a nota média atribuída pelos consumidores e a quantidade de comentários, nesse caso foram considerados todos os idiomas dos comentários, isto é, português e inglês. Além disso, o corte temporal foi de 12 meses (Outubro de 2018 a Outubro de 2019).

Tabela 1 - Amostra do estudo e quantidade de comentários online analisados

Botequim (a)	Ano de fundação (a)	Quantidade de comentários (b)	Nota média (1 a 5) (b)
Café Lamas	1874	587	4,18
Bar Luiz	1887	470	4,11
Casa Paladino	1906	371	4,55
Bar Brasil	1907	359	4,48
Bar do Jóia (Botequim do Jóia)	1909	127	4,57
Nova Capela	1923	706	4,28
Cosmopolita	1926	354	3,92
Bar Lagoa	1934	569	4,21
Adega Flor de Coimbra	1938	428	4,39
Bar e Restaurante Urca	1939	589	4,36
Armazém Cardosão	Meados de 1950	305	4,20
Bar Adonis	1952	319	4,15
Casa Villarino	1953	190	4,34
Bar e Restaurante Cervantes	1955	595	4,34
Bar e Restaurante Jobi	1956	584	4,27
Adega Pérola	1957	590	4,42
Café e Bar Pavão Azul	1957	852	4,22
Restaurante Salete	1957	504	4,53
Casa da Cachaça	1960	145	4,36
Café e Bar Lisbela (Bar da Amendoeira)	1962	439	4,62
Adega da Velha	Meados de 1960	231	4,15
Bar Bip Bip	1968	471	4,44
Rio Scenarium	1999	552	4,53
Carioca da Gema	2000	559	4,50
Café do Bom Cachaça da Boa	2003	306	4,48
Total de comentários		11.202	

Fonte: Elaboração própria a partir de consultas: (a) Lavandoski e Giglio (2019a,b); (b) Websites TripAdvisor e Google.

Os botequins com mais comentários são o Café e Bar Pavão Azul, localizado no bairro de Copacabana (zona sul), e o Nova Capela, na região central da cidade. Já os botequins com melhor pontuação são, respectivamente: Café e Bar Lisbela (zona norte), Bar do Jóia e Casa Paladino, ambos localizados no bairro centro.

Após a coleta de dados, os botequins foram tabulados e analisados qualitativamente por meio de análise de conteúdo com uso do software T-LAB, o qual permite identificar a sequência de palavras, correlação entre palavras e análise de *clusters*.

Para tanto, utilizou-se o método de Sammon, que é um algoritmo que mapeia um espaço dimensional alto para um espaço de menor dimensionalidade, tentando preservar a estrutura de distâncias entre pontos no espaço de alta dimensão na projeção de menor dimensão. O método foi proposto por John W. Sammon, em 1969, e é particularmente adequado para o uso em análise exploratória de dados.

Após a geração dos resultados, foi realizada análise de conteúdo para identificar os termos aderentes às definições de qualidade. Seguiu-se o indicado por Navarro e Martinez (1995), com a categorização do conteúdo (Figura 1) e o confronto dos mesmos com os atributos desenvolvidos por Mondo (2019) com indicadores específicos de qualidade no serviço de restaurantes (serviço mais próximo/semelhante dos botequins), que são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores da qualidade de serviços em restaurantes

Atributos da qualidade de serviços em restaurantes				
Acesso e Estacionamento	Acústica	Aprendizado	Limpeza Banheiros	Cardápio Físico
Espera pelo serviço	Conforto	Estética	Capacidade de carga	Qualidade da Comida
Facilidade de Compra	Atenção	Preço	Variedade de atividade	
Horário de Funcionamento	Atendimento	Infraestrutura	Variedade da comida	
Temperatura	Conhecimento técnico	Limpeza	Carta de Bebidas	

Fonte: MONDO (2019)

7 RESULTADOS

Os resultados são apresentados em subseções com o intuito de melhor ilustrar a investigação e a construção dos indicadores para avaliação da qualidade de serviços em botequins patrimonializados da cidade do Rio de Janeiro.

8 CONSTRUÇÃO TEÓRICA

A partir da literatura consultada sobre gastronomia, turismo e patrimônio que se relaciona com bares e botequins, foram definidas categorias e indicadores específicos para a mensuração da qualidade nos botequins patrimonializados. O Quadro 2 apresenta os indicadores para as três categorias que são: alimentos e bebidas, historicidade e ambiência, os quais serão relacionados com a análise netnográfica, apresentada a seguir e, em pesquisas futuras, serão testados e validados através de instrumentos de coleta de dados quali-quantitativos.

Quadro 2 - Categorias e indicadores dos botequins patrimonializados

Categoria	Indicadores	Fonte
Alimentos e Bebidas	Comidas e bebidas locais/regionais/brasileiras e/ou que representam a cozinha Bossa Nova	Aleixo; Bartholo (2015); Ferreira et al. (2016); Silva et al. (2016)
	Quantidade e características da refeição e do serviço (baixa gastronomia)	Faltin; Gimenes-Minasse (2019); Ferreira et al. (2016)
	Comidas e bebidas que representam a culinária de origem do estabelecimento	Lavandoski; Giglio (2019a); Aleixo; Bartholo (2015); Costa et al. (2019)
	Carro-chefe ou sugestão da casa/do chefe	Lavandoski; Giglio (2019a)
Historicidade	Resgate da história do estabelecimento	Araujo et al. (2018); Costa et al. (2019); IRPH (2016); Lavandoski; Giglio (2019a,b); Mello (2003); Mello; Sebadelhe (2015)
	Reputação e reconhecimento sociocultural	Araujo et al. (2018); Castro (2013); Costa et al. (2019); IRPH (2016); Lavandoski; Giglio (2019a); Mello (2003); Mello; Sebadelhe (2015)
Ambiência	Interações, relações sociais e construção de laços emocionais (sociabilidade)	Aleixo; Bartholo (2015); Algranti (2011); Araujo et al. (2018); Castro (2013); Costa et al. (2019); Faltin; Gimenes-Minasse (2019); Maia; Chao (2019); Mello (2003); Mello; Sebadelhe (2015); Soares et al. (2019)
	Hospitalidade comercial e comensalidade	Araujo et al. (2018); Faltin; Gimenes-Minasse (2019); Ferreira et al. (2016); Maia; Chao (2019); Soares et al. (2019)
	Socialização do espaço como extensão da rua e dos convívios sociais	Algranti (2011); Araujo et al. (2018); Castro (2013); Costa et al. (2019); Faltin; Gimenes Minasse (2019); Homero (2015); Maia; Chao (2019); Mello (2003); Mello; Sebadelhe (2015); Soares et al. (2019)
	Ambiente informal	Araujo et al. (2018); Castro (2013); Costa et al. (2019); Mello (2003); Mello; Sebadelhe (2015); Soares et al. (2019)
	Aspectos físicos que caracterizam um estabelecimento do tipo botequim tradicional	Aleixo; Bartholo (2015); Araujo et al. (2018); Lavandoski; Giglio (2019a,b); Mello (2003); Mello; Sebadelhe (2015)

Fonte: Elaboração própria.

9 ANÁLISE NETNOGRÁFICA: CARACTERIZAÇÃO DOS BOTEQUINS DA AMOSTRA

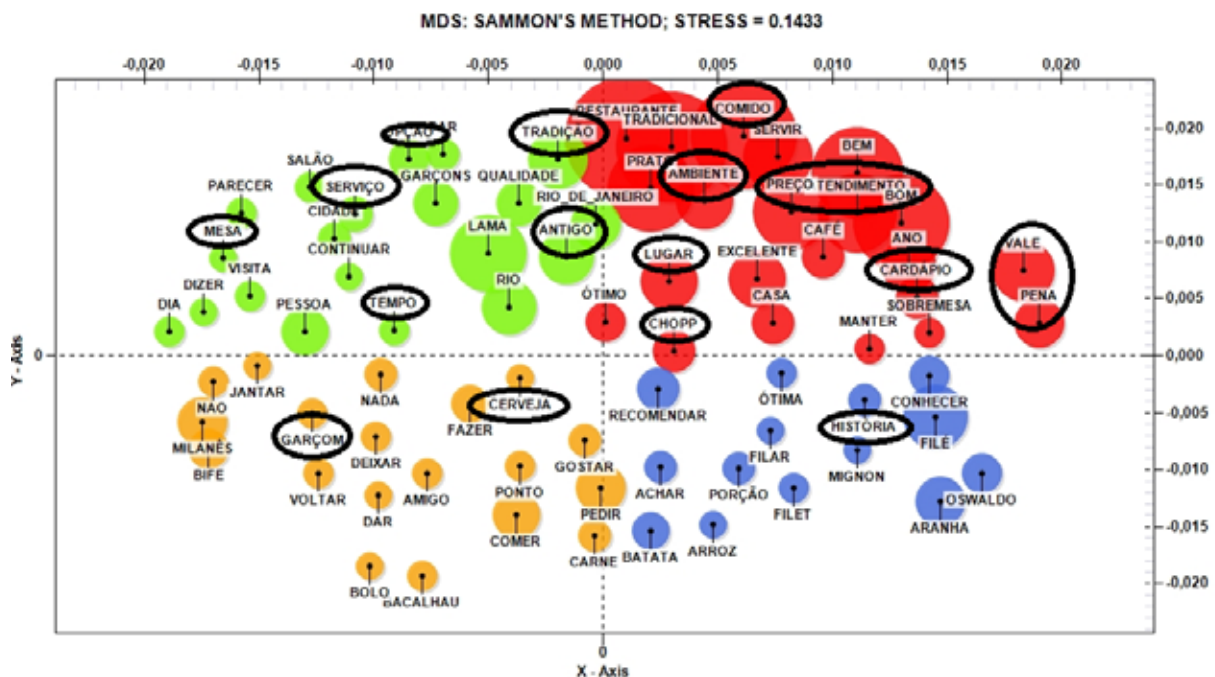
Foram coletados 1.1202 comentários nos websites TripAdvisor e Google de 25 botequins cariocas. Os botequins se diferenciam em proposta de negócio, história, localização e produtos, e tal fato proporcionou a coleta de comentários distintos, permitindo focos de análise diversificados, de modo que a análise pudesse ser mais geral.

10 LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE

A fim de coletar o maior número possível de palavras dos comentários, estes foram divididos por botequins e, a partir disso, procedeu-se o Teste de Sammon para identificação dos principais termos chave no conjunto de texto.

O software T-LAB gerou um gráfico por botequim, resultando em 25 gráficos analisados. A partir da leitura das palavras-chave, os autores registraram a ocorrência de indicadores da qualidade, como exemplificado na Figura 1. Todos os gráficos (n=25) estão disponíveis nos dados abertos da submissão.

Figura 1 – Exemplo Teste de Sammon



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa e uso do software T-LAB.

Foram realizadas inferências qualitativas nas figuras, a fim de identificar palavras-chave dos comentários dos clientes que resultaram significativamente nos testes do software. Após isso, essas palavras foram relacionadas com os indicadores do modelo TOURQUAL, para verificar quais atributos estavam mais presentes nos comentários dos clientes.

Tomando a Figura 1 como exemplo, percebe-se a ocorrência significativa das palavras "pagamento", "dinheiro" e "cartão", que foram relacionadas ao indicador de "facilidade de compra". As palavras "preço", "justo", "vale" e "pena" foram relacionadas com o indicador "preço/custo-benefício". As palavras "variedade" e "prato" foram relacionadas ao indicador "variedade de comida no cardápio". E assim por diante, todas as palavras dos 25 gráficos foram analisadas e correlacionadas com os indicadores do Protocolo TOURQUAL (Quadro 1). As palavras que foram consideradas convergentes com possíveis indicadores de qualidade, mas que não se correlacionaram com nenhum indicador do protocolo, foram registradas e são apresentadas posteriormente.

11 OCORRÊNCIA DE ADJETIVOS DE QUALIFICAÇÃO

Com o intuito de verificar adjetivos relacionados à qualidade, buscou-se contabilizar as palavras-chave resultantes da contagem do software que possibilitam identificar questões qualitativas do serviço. O Quadro 2 apresenta as palavras e o número de ocorrências.

Quadro 2 - Adjetivos de qualificação nos comentários online dos botequins

Ocorrência de Adjetivos de Qualificação			
Bom	2.207	Good	191
Bem	1.516	Great	160
Excelente	961	Ruim	87
Melhor	541	Ótimos	84
Maravilhoso	534	Péssimo	82
Ótimo	519	Razoável	75
Delicioso	502	Mal	63
Ótima	286	Incrível	53
Gostoso	285	Problema	31
Saboroso	254	Mau	30

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa e uso do software T-LAB

A soma da contagem de palavras positivas foi de 8.093, enquanto a de palavras negativas foi de 368. As palavras "bom" e "bem" foram as mais citadas pelos clientes dos botequins patrimonializados do Rio de Janeiro, tendo, respectivamente, 2.207 e 1.516 citações (lembrando que o total de comentários foi de 11.202).

Os adjetivos "excelente", "melhor", "maravilhoso", "ótimo" e "delicioso" seguem a contagem tendo, também, alta relevância. Percebe-se, por meio do Quadro 2, que o primeiro adjetivo negativo que aparece na contagem é a palavra "ruim", com 87 ocorrências. Tal fato demonstra que o serviço prestado nos botequins, de modo geral, é avaliado de maneira positiva, o que reforça a pontuação média apresentada na Tabela 1. Buscou-se comparar a palavra "ruim", primeiro adjetivo negativo da lista, com a palavra "bom", primeiro adjetivo positivo da lista e chegou-se ao índice de 96,1% de positividade. Ou seja, a contagem da palavra "ruim" representa somente 3,9% da contagem da palavra "bom".

12 OCORRÊNCIA DOS PRINCIPAIS PRATOS ENCONTRADOS NOS COMENTÁRIOS

Como os botequins são equipamentos de alimentação, buscou-se identificar nos comentários os pratos mais comentados. Salienta-se que não foi analisada a qualidade dos pratos, somente verificada a ocorrência de aparições das palavras relacionadas aos pratos nos comentários. O Quadro 3 apresenta os resultados dos principais pratos encontrados.

Quadro 3 - Pratos mais comentados online dos botequins da amostra

Ocorrência de Pratos			
Bacalhau	572	Aranha	205
Bolo	529	Porção	193
Sanduíche	449	Patanisca	178
Petisco	405	Abacaxi	174
Filé	362	Feijoada	170
Batata	357	Milanês	150
Camarão	331	Oswaldo	140
Carne	264	Bife	129
Cabrito	254	Omelete	120
Empada	245	Queijo	116
Arroz	230	Risoto	116
Pastel	215	Pernil	107

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa e uso do software T-LAB

O prato que obteve mais comentários dentro do escopo pesquisado é o bolo de bacalhau, seguido de sanduíche, petisco, filé e camarão. Destaca-se nesse quesito o Filé à Oswaldo Aranha que esteve presente significativamente em comentários de diversos botequins e que foi criado e é “carro-chefe” do Bar Cosmopolita, mas também pode ser encontrado no cardápio de outros botequins da amostra. Relacionando esses pratos com a categoria “alimentos e bebidas” (Quadro 2), identificam-se aspectos relativos à baixa gastronomia, no que se refere a culinária simples (ex: pastel, empada, sanduíche, etc.); à cozinha Bossa Nova, com destaque para a culinária brasileira (ex: feijoada); além de pratos que representam a culinária de origem do estabelecimento, nesse caso portuguesa; e pratos que são carro-chefe de alguns botequins (ex: cabrito, omelete, etc.) (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019a).

13 OCORRÊNCIA DOS ATRIBUTOS DE QUALIDADE NOS COMENTÁRIOS

Esta etapa do estudo buscou verificar a ocorrência dos indicadores de qualidade do protocolo TOURQUAL no conjunto de comentários dos botequins da amostra. O resultado é expresso em número percentual, no qual 100% corresponde que determinado indicador estava presente na análise do conjunto de dados de todos os botequins pesquisados.

Ressalva-se que o objetivo desse item do estudo não é o de qualificar os indicadores. Não procurou-se entender o que era positivo, neutro ou negativo do ponto de vista da qualidade. Por conseguinte, o objetivo dessa parte do estudo foi entender e identificar a presença dos indicadores nos comentários, independentemente de sua qualificação. Inclusive porque a proposta final desta pesquisa é propor e testar um conjunto de indicadores da qualidade específicos para os botequins, com o intuito de avaliar a qualidade de serviços percebida e, posteriormente, verificar a qualificação de percepções positivas, negativas ou neutras.

Tendo como propósito determinar níveis de importância aos indicadores de qualidade de serviços nos botequins, procedeu-se uma segmentação em grupos, identificando um total de sete grupos com seus respectivos indicadores (Tabela 2). Essa divisão foi baseada em uma adaptação de Philip e Hazlett (1997), os quais criaram um modelo para determinar a importância de atributos da qualidade e os dividiram em essenciais, centrais e periféricos.

Tabela 2 - Atributos de qualidade identificados nos comentários online dos botequins

Importância dos Atributos	Atributos de qualidade de serviços	Percentual
Essenciais A	Preço	100%
	Atendimento	96%
	Conforto	92%
	Chopp gelado	92%
Essenciais B	Qualidade da comida	88%
	Infraestrutura	76%
	Acesso e Estacionamento	68%
	Variedade da comida	60%
Centrais A	Espera pelo serviço	56%
	Tradição	56%
	Cardápio físico	52%
	Facilidade de compra	40%
Centrais B	Capacidade de carga	32%
	Variedade de atividade	32%
	Carta de bebidas	32%
	Estética	28%
	Atenção	24%

Periféricos A	Aprendizado	16%
	Temperatura	12%
	Horário de funcionamento	8%
	Limpeza dos banheiros	8%
	Acústica	4%
	Limpeza	4%
Periféricos B	Conhecimento técnico	0%
	Segurança	0%

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa e uso do software T-LAB.

O primeiro grupo, que considera indicadores essenciais dentro da oferta do serviço, foi composto por quatro indicadores. O indicador de preço, ou seja, a percepção de custo benefício, ou como alguns autores da área do marketing definem, “percepção de valor”, esteve presente no conjunto de comentários de todos os botequins pesquisados, nos seguintes termos: “vale a pena”, “barato” e “custo/benefício”.

Ryu e Han (2009) afirmam que o preço foi considerado um significativo componente na explicação do comportamento do consumidor. A percepção dos clientes sobre um preço ser razoável intervém como uma variável moderadora para aumentar o impacto da qualidade e sua consequente satisfação. Han e Ryu (2009) corroboram a questão ao identificar uma relação positiva entre percepção de preço e satisfação. Haghghi *et al.* (2012) encontraram uma relação positiva entre a percepção de equidade de preço na satisfação e na confiança dos clientes. Além disso, Jin, Lee e Huffman (2012) pesquisaram sobre algumas determinantes e seu impacto na experiência em restaurantes e identificaram que as percepções dos clientes sobre a equidade dos preços não influenciam a imagem da marca, mas afetam a satisfação dos clientes. Zhong e Moon (2020) inferem que o preço percebido pode influenciar significativamente o julgamento dos clientes sobre as dimensões da qualidade de um restaurante. Além disso, a satisfação e a felicidade do cliente podem levar a um senso de lealdade. O fato da percepção sobre o preço ser antecedente causal da satisfação positiva também é corroborado por Konuk (2019). Por último, Cakici, Akgunduz e Yildirim (2019) afirmam que a percepção positiva sobre os preços influencia a intenção de revisitar o restaurante.

O segundo indicador que mais esteve presente nos comentários dos botequins foi “atendimento”, com uma presença de 96% da amostra. Nesse quesito, destaca-se o papel do garçom, do barista e do atendente de caixa, que desempenham funções relevantes dentro do momento de verdade do serviço e do seu processo de entrega. Lembra-se, ainda, que nesse indicador a gestão da simultaneidade e da heterogeneidade são importantes.

Todd e Hocutt (2001) pesquisaram 219 clientes de restaurantes e descobriram que a percepção de comportamentos orientados para o cliente, por parte do empregado, foi positivamente relacionadas com dois resultados: (1) a satisfação do cliente com o encontro de serviço, e (2) compromisso do cliente para com a empresa. Banwani e Lissan (1996) pesquisaram dados de 233 consumidores adultos para analisar a personalização e o conteúdo social da interação

entre o serviço ou empregados de varejo e seus clientes. Eles observaram que a personalização surge como o mais importante determinante da qualidade do serviço e da satisfação do cliente.

Com 92% de ocorrência, o indicador “conforto ambiental” foi o terceiro mais presente nos conjuntos de comentários sobre os botequins. Para completar o primeiro grupo de indicadores que mais possuem relevância dentro dos comentários dos botequins da amostra, verificou-se o termo “chopp gelado” com, também, 92% de ocorrência. Dentro do protocolo TOURQUAL (MONDO; FIATES, 2017) esse indicador não aparece. Entretanto, analisando o escopo da entrega do serviço de botequins e as especificidades desse tipo de empreendimento de alimentos e bebidas, verificou-se que “chopp gelado” deixa de ser somente um produto em oferta e passa a ser um indicador de qualidade. Adicionalmente, também é um produto típico e característico desse tipo de estabelecimento (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019a; MELLO; SEBASTIANE, 2015; RIO DE JANEIRO, 2011, 2012).

O segundo grupo de importância dos indicadores (essenciais B) corresponde a 4 indicadores que estiveram presentes entre 60% e 90% dos botequins pesquisados. Verificou-se que o indicador “qualidade da comida” obteve presença em 88% dos botequins. Por se tratarem de estabelecimentos que oferecem também alimentos, além de bebidas, o quesito comida se torna importante ponto de atenção por parte dos gestores dos botequins. O Quadro 3 reforça a relevância desse indicador ao identificar os principais pratos encontrados nos comentários.

O sexto indicador com o maior número de ocorrências é o de “infraestrutura”, que esteve presente em 76% dos botequins analisados. A infraestrutura refere-se aqui a todo conjunto estrutural do botequim, desde mesas, cadeiras e outros móveis, balcões, paredes, entre outros. Esses aspectos da infraestrutura, como identificado na literatura consultada sobre botequins e no Quadro 2, como componente da “ambiência”, são relevantes para os botequins patrimonializados, fato que reforça a consideração desse indicador em pesquisas futuras. Adicionalmente, os aspectos tangíveis preconizados por Parasuraman *et al.* (1988) e amplamente seguidos pelos estudos de serviços são corroborados nesta análise netnográfica.

O “acesso” ao botequim e ao “estacionamento” também fazem parte desse segundo bloco de importância, com 68% do conjunto de comentários da amostra. Completando esse segundo grupo, têm-se o indicador “variedade da comida” (60%), que pode estar relacionado com vários indicadores de “alimentos e bebidas” propostos no Quadro 2.

O terceiro grupo de importância (centrais A) apresenta mais quatro indicadores, que estão presentes em 40% a 59% dos comentários analisados. Incluem-se aqui a “espera pelo serviço”, com 56% de presença. Nesse sentido, a questão de filas é altamente gerenciável e pode ser melhorada a fim de estabelecer maiores benefícios ao cliente final.

O indicador “tradição” foi outro indicador, assim como “chopp gelado”, que não faz parte do protocolo TOURQUAL, mas teve relevância dentro dos resultados da análise. Presente em 56% dos comentários, esse indicador tem relação direta com os botequins patrimonializados, sendo um elemento que caracteriza esses estabelecimentos e confere um grande diferencial competitivo perante outros botequins que não são chancelados como patrimônio cultural imaterial. O indicador tradição está relacionado com os indicadores da categoria “historicidade” (Quadro 2). Entende-se que determinar a tradição como um indicador de qualidade proporciona aos gestores dos botequins a possibilidade de gerenciarem a comunicação de marketing de seus

estabelecimentos a fim de fomentarem e desenvolverem o indicador, mostrando ao cliente o quão tradicionais eles são.

Finalizam o terceiro grupo de importância o indicador “cardápio físico”, com 52% de presença nos comentários e “facilidade de compra”, com 40%. O primeiro, leva em conta o design, material e conservação do cardápio do botequim e o segundo, as formas de pagamento aceitas no estabelecimento.

Outros indicadores obtiveram níveis de presença menores que 40% nos conjuntos de comentários (Tabela 2, atributos centrais B, periféricos A e B) e muitos se referem à categoria “ambiência” (Quadro 2). Tal fato não demonstra que esses indicadores não são importantes, entretanto apresentam aos gestores que são indicadores acessórios dentro do tipo de serviço e estabelecimento. Chama atenção o indicador “carta de bebidas”, que se relaciona com o gênero particular desses estabelecimentos (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019a; MELLO; SEBADELLE, 2015; RIO DE JANEIRO, 2011, 2012; SILVA, 2011).

Assim, verifica-se que dos 26 indicadores do protocolo TOURQUAL, somente os indicadores “conhecimento técnico” dos funcionários e “segurança” não foram observados nos conjuntos de comentários (Tabela 2). Fato que não demonstra que não sejam indicadores de qualidade, mas, sim, que para esse tipo de serviço e para o cliente em questão não parecem significantes estatisticamente.

Em relação à segurança, entende-se que após a Pandemia da COVID-19, provavelmente, esse indicador terá sua importância elevada e novas pesquisas com comentários online poderão verificar essa possível relevância.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do crescente interesse por parte dos pesquisadores sobre o tema da gastronomia⁴ (RIBEIRO-MARTINS *et al.*, 2018), em especial nas pesquisas a partir da área de Turismo (FERRO; REJOWSKI, 2018; RIBEIRO-MARTINS *et al.*, 2018), ainda são poucos os estudos que têm se debruçado sobre a gastronomia no cenário carioca e fluminense (CASEMIRO, 2019). Nesse sentido, este trabalho contribui teórica e empiricamente para um avanço do conhecimento no campo da Gastronomia, a partir de estudos do Turismo.

O potencial da gastronomia como estratégia de promoção turística ainda é pouco explorado no Brasil (CASEMIRO, 2019), e ainda menos, se olharmos para as cidades do Estado do Rio de Janeiro. Adicionalmente, também é incipiente o debate sobre a patrimonialização dos botequins cariocas e o desenvolvimento turístico da cidade (LAVANDOSKI; GIGLIO, 2019b). Há a necessidade de marketing turístico voltado para a valorização e promoção da gastronomia local e regional no Brasil. Como também, cabem ao poder público e à iniciativa privada (empresas e associações) promoverem mais o segmento de turismo gastronômico no país.

4 Ribeiro-Martins *et al.* (2018) identificaram um maior volume de artigos publicados nos anos de 2012 e 2015, correspondendo (cada exercício), a 20% da produção científica relativa ao constructo “turismo gastronômico”.

Um dos temas mais presentes nas publicações de gestão do turismo nos últimos anos tem sido o marketing em suas diferentes facetas. Os estudos de qualidade encontram-se nesse campo e possibilitam aos gestores de destinos e equipamentos turísticos a melhor gestão objetiva dos indicadores e, conseqüentemente, a melhoria da imagem e reputação.

O objeto deste estudo, os botequins patrimonializados da cidade do Rio de Janeiro, desempenham papel relevante dentro do imaginário turístico da cidade e carrega consigo uma potencialidade enquanto produto turístico. Dessa forma, identificar quais atributos da qualidade são mais percebidos por turistas que frequentam os botequins do Rio de Janeiro proporciona aos seus gestores uma fotografia da situação atual, e possibilita que sejam realizadas análises e tomadas de decisões de manutenção ou melhoria desses atributos ou, até mesmo, a utilização das boas avaliações como base para o posicionamento e a comunicação de marketing desses empreendimentos.

Considera-se que o objetivo central deste trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar, através da literatura consultada (pesquisa teórica) e da análise dos comentários online (pesquisa netnográfica), os atributos relevantes para o contexto de análise, além de apresentar os indicadores que mais estiveram presentes nos comentários pesquisados. Portanto, este trabalho permitiu reunir um conjunto de novos indicadores para mensurar a qualidade de serviços nos botequins patrimonializados, que serão alvos de testes e validações em pesquisas futuras.

Como limitações, pode-se citar a análise qualitativa dos gráficos e figuras geradas pelo software. Algumas palavras-chave podem ter sido excluídas pelo software ou até mesmo não terem sido observadas na análise qualitativa (como os termos com grafia diferente). Entretanto, como linha mestra de pesquisa, optou-se por investigar a maior quantidade de comentários disponível, por meio de estatística e pesquisa quantitativa. Sugere-se que novos estudos, com caráter qualitativo, sejam realizados para corroborar os atributos apresentados aqui. Sugere-se ainda que novas pesquisas possam correlacionar os atributos e verificar aderências relacionadas. A aplicação do protocolo TOURQUAL (MONDO, 2014) também poderá ser realizada *in loco*, possibilitando, posteriormente, a comparação com os comentários online.

Enfim, as pesquisas de reputação online oportunizam diferentes frentes de trabalho e cabe aos pesquisadores compararem, relacionarem e analisarem esses dados, pensando sempre em melhorar a qualidade de serviços dos atrativos turísticos e a oferta de serviços ao consumidor.

REFERÊNCIAS

- ALEIXO, Mariana; BARTHOLO, Roberto. Tradições culturais e gastronomia carioca. *Acervo*, v. 28, n. 1, p. 67-85, 2015.
- ALGRANTI, Leila Mezan. Tabernas e botequins: cotidiano e sociabilidades no Rio de Janeiro (1808-1821). *Acervo*, v. 24, n. 2, p. 25-42, 2011.
- ARAUJO, F.F. de A.; TONINI, K.A.D.; ESTRELLA, T.B. Significação as práticas do consumo em botecos cariocas: interação e sociabilidade. *X Encontro Nacional de Estudos do Consumo*, ESPM, Rio de Janeiro, 2018;
- BAWANI, M.; LASSAR, Walfried M. The role of personalization in service encounters. *Journal of retailing*, v. 72, n. 1, p. 95-109, 1996.
- CAKICI, A. Celil; AKGUNDUZ, Yilmaz; YILDIRIM, Oya. The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 2019.

- CASEMIRO, Ítalo. Marco referencial da gastronomia como cultura no estado do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Gastronomia*, v. 2, n. 1, p. 48-67, 2019.
- CASTRO, Ana. *Bares e Botequins Tradicionais: patrimônios culturais para as sustentabilidades na cidade do Rio de Janeiro*. 2013. 262f.
- CHANG, Kuo-Chien. How reputation creates loyalty in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2013.
- CORRÊA, Cynthia; HANSEN, Debora. Qualidade de serviços em restaurantes de São Paulo premiados pelo TripAdvisor. *Revista Hospitalidade*, p. 271-290, 2014.
- CORTINA UREÑA, María Dolores. *El Valor del Enoturismo en el Desempeño Organizacional de las Bodegas Españolas y el E-WOM*. 2019. Tese de Doutorado.
- COSTA, Amanda; CARVALHO, Leonardo; RODRIGUES, Thais. Bares Tradicionais No Rio De Janeiro: A Herança Portuguesa No Patrimônio Cultural Carioca. *Revista Ambivalências*, v. 7, n. 14, 2019.
- CRUZ, Christine; DILAO, Alyssa; MANDIGMA JR, Ernesto. Guest Satisfaction Plan for Mystical Cave: A Case in Antipolo, Rizal. *IOER*, v. 1, n. 2, 2019.
- FALTIN, Andrea; GIMENES-MINASSE, Maria. Comensalidade, Hospitalidade e Convivialidade: Um Ensaio Teórico. *ROSA DOS VENTOS*, v. 11, n. 3, 2019.
- FEGER, José; SOUZA JÚNIOR, Sergio; GÂNDARA, José. Análise da reputação online do destino turístico Lapa (Paraná): uma aplicação do método TOURQUAL. *RITUR*, v. 6, n. 2, p. 138-156, 2016.
- FERREIRA, Marina; VALDUGA, Vander; BAHL, Miguel. Baixa Gastronomia: caracterização e aproximações teórico-conceituais. *Revista Turismo em Análise*, v. 27, n. 1, p. 207-228, 2016.
- FERRO, Rafael; REJOWSKI, Mirian. Produção científica no campo da Gastronomia: em busca de uma configuração. *Turismo-Visão e Ação*, v. 20, n. 3, p. 500, 2018.
- FROCHOT, Isabelle; HUGHES, Howard. HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism management*, v. 21, n. 2, p. 157-167, 2000.
- GIMENES-MINASSE, MARIA. Tendências de consumo alimentar no Brasil: Um olhar sob a perspectiva do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, n. 26, 2016.
- GRONROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. 1984.
- HAGHIGHI, Mohammad et al. Evaluation of factors affecting customer loyalty in the restaurant industry. *African Journal of Business Management*, v. 6, n. 14, p. 5039-5046, 2012.
- HAN, Heesup; RYU, Kisang. The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of hospitality & tourism research*, v. 33, n. 4, p. 487-510, 2009.
- HOMERO, V.. Sobre cafés parisienses e botequins cariocas. 2015. Disponível em: <<http://www.faperj.br/?id=2917.2.6>>. Acesso em 03/10/2019.
- HORSTER, Eric; GOTTSCHALK, Carsten. Computer-assisted webnography: A new approach to online reputation management in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, v. 18, n. 3, p. 229-238, 2012.
- INSTITUTO RIO PATRIMÔNIO DA HUMANIDADE (IRPH). Patrimônio imaterial. 2020. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/irph/patrimonio-imaterial>>. Acesso em 06/03/2020
- JIN, Naehyun; LEE, Sangmook; HUFFMAN, Lynn. Impact of restaurant experience on brand image and customer loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 29, n. 6, 2012.
- KHAWASH, Nibir; BAKSI, Arup Kumar. Assessing the impact of perceived destination-based service quality on tourist satisfaction and destination loyalty using TOURQUAL protocol. *Asian Journal of Management*, v. 8, n. 3, p. 688-694, 2017.
- KNUTSON, Bonnie J.; STEVENS, Pete; PATTON, Mark. DINESERV: Measuring service quality in quick service, casual/theme, and fine dining restaurants. *Journal of hospitality & leisure marketing*, v. 3, n. 2, p. 35-44, 1996.
- KONUK, Faruk Anil. The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers'. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 50, , 2019.

- KOZINETS, Robert V. The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, v. 39, n. 1, 2002.
- LAVANDOSKI, J.; GIGLIO, G. Preservação da identidade cultural através dos bares e botequins cariocas. In: LAVANDOSKI, J.; BRAMBILLA, A.; VANZELLA, E. *Alimentação e Turismo: criatividade, experiência e patrimônio cultural*. João Pessoa: CCTA., 2019a.
- LAVANDOSKI, Joice; GIGLIO, Gabriel. Botequins tradicionais do Rio de Janeiro: estratégia de salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial. *Revista Acadêmica Observatório De Inovação Do Turismo*, v. 13, n. 2, p. 38-60, 2019b.
- MAIA, J.L. de A.; CHAO, A.R. de la T. Boticas, butiquinhas, botecos, botequins: sociabilidades e comensalidades dos espaços de lazer popular do moderno Rio de Janeiro. *Logos* 49, 25(1), 2-22, 2018.
- MASCARENHAS, Rúbia; GÂNDARA, José. O papel da gastronomia na qualidade e na competitividade dos destinos turísticos. *CULTUR*, v. 9, n. 1, 2015.
- MELLO, P.T. de; SEBADELHE, Z.O. *Memória afetiva do botequim carioca*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2016.
- MELLO, P.T.de. *Pendura essa, a complexa etiqueta na relação de reciprocidade em um botequim do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado). UFF, Niterói, 2003.
- MONDO, Tiago. Avaliação da qualidade de serviços em meios de hospedagem: aplicação do modelo TOURQUAL®. *Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo*, v. 5, n. 2, 2017.
- MONDO, Tiago; FIATES, Gabriela. Mapeamento bibliométrico dos modelos de qualidade em serviços: publicações de pesquisadores brasileiros sobre o tema até 2012. *Revista Pretexto*, v. 15, n. 1, 2014.
- MONDO, Tiago; FIATES, Gabriela. Qualidade de Serviço em Atrativos Turísticos: um estudo da percepção dos turistas de Florianópolis-SC-Brasil. *Revista Turismo em Análise*, v. 26, n. 1, , 2015.
- MONDO, Tiago Savi; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. TOURQUAL: proposal of a protocol for quality evaluation on services at tourist attractions. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 14, n. 4, p. 448-465, 2017.
- MONDO, Tiago Savi; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves. O turismo experiencial a partir de uma perspectiva socioeconômica mercadológica. *Revista de Análisis Turístico*, n. 24, p. 26-40, 2017.
- MONDO, Tiago Savi; DA SILVA, Francine Vieira Correa; MARTINS, Ana Iwaki. Qualidade De Serviços Em Museus: A Percepção Dos Visitantes Do Museu Histórico De Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 8, n. 4, p. 890-909, 2016.
- MONDO, Tiago Savi; HALLMANN, Guilherme; BURG, Olivia. A qualidade de serviços em dois bairros turísticos de Florianópolis-SC Brasil: um estudo com o uso do Tourqual. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, v. 8, n. 1, p. 4-16, 2018.
- MONDO, T.S. *Tourqual: gestão da qualidade em destinos e equipamentos turísticos*. Jundiaí: Paco Editorial, 2019.
- MONDO, Tiago Savi; MARQUES, Osiris Ricardo Bezerra; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves. Rio 2016 Olympics: analysis of the tourist perception of quality using TOURQUAL. *Tourism & Management Studies*, v. 16, n. 2, p. 26-34, 2020.
- MONDO, Tiago Savi; DA SILVA, Francine Vieira Correa; VIDOR, Ana Luisa Baurich. Qualidade de serviços em eventos: aplicação do TOURQUAL na 16ª Fenastra-Florianópolis-Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 18, n. 2, 2018.
- MONDO, T.S. TOURQUAL: proposta de um modelo de avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.
- NASCIMENTO FILHO, Francisco Barbosa do; FLORES, Luiz Carlos da Silva; LIMBERGER, Pablo Flôres. Análise do posicionamento dos restaurantes de São Paulo estrelados pelo guia Michelin com base nas On-line Travel Reviews (OTRS). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 13, n. 2, p. 1-15, 2019.
- NAVARRO, P.N.; MARTÍNEZ, C.D.. *Análisis de contenido*. In: DELGADO, J.M.; GUTIÉRREZ, J. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Editorial Síntesis, p. 177-224, 1995.
- OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.
- PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.
- PHILIP, George; HAZLETT, Shirley-Ann. The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1997.
- PLATT, Leonardo Bunn. A análise da reputação online do setor de alimentos e bebidas dos Hotéis de Florianópolis utilizando o Tourqual. 2018.
- RIBEIRO-MARTINS, Clarissa; SILVEIRA-MARTINS, Elvis. Turismo Gastronômico: Uma Pesquisa Bibliométrica Em Bases De Dados Nacionais E Internacionais. *Turismo: Visão e Ação*, v. 20, n. 1, 2018.
- RIO DE JANEIRO. Decreto nº 34.869, de 5 de dezembro de 2011. Cria o cadastro dos Bares e Botequins Tradicionais – Patrimônio Cultural Carioca. Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, Poder Executivo.
- _____. Decreto nº 36.605, de 11 de dezembro de 2012. Declara Patrimônio Cultural Carioca bares e botequins tradicionais que menciona. Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, Poder Executivo.
- RYU, Gangseog; HAN, Jin K. Word-of-mouth transmission in settings with multiple opinions: The impact of other opinions on WOM likelihood and valence. *Journal of Consumer Psychology*, v. 19, n. 3, p. 403-415, 2009.
- SANTIAGO, Ceci et al. O boteco carioca e sua importância na gastronomia da cidade do Rio de Janeiro. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, n. 27, p. 375-378, 2017.
- SIERRE-DÍEZ, Benjamín. Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios turísticos*, n. 139, p. 95-110, 1999.
- DA SILVA, Luiz Antonio Machado. O significado do botequim. *Enfoques*, v. 10, n. 1, 2011.
- SILVA, E.B.; SILVA, A. dos A.; BORGES, F.H.G. Cozinha Bossa Nova e outras manifestações culinárias: um olhar turístico-cultural sobre a gastronomia carioca. *X Fórum Internacional de Turismo do Iguassu*, Foz do Iguaçu, 2016.
- DA SILVA, Maurílio Barbosa de Oliveira et al. Gastronomia no TripAdvisor: O que os Turistas Comentam sobre os Restaurantes de Bonito-MS? *ROSA DOS VENTOS*, v. 11, n. 4, 2019.
- SOARES, C.M.P.; SANTIAGO, C.F.M.; SILVA, T.M.; ROSA, B.M.F.; MESSIAS, L.C.P.; MATIAS, R.G.. O boteco carioca e a hospitalidade na cidade do Rio de Janeiro. In: TAVARES, G. (Org). *Turismo, lazer e negócios*. Ponta Grossa: Atena Editora, p. 224-239, 2019.
- TODD, D.; HOCUTT, Mary Ann. Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *Journal of quality management*, v. 6, n. 2, p. 293-306, 2001.
- TRIPADVISOR. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br>>. Acesso em 5 fev. 2020.
- ZHONG, Yongping; MOON, Hee Cheol. What Drives Customer Satisfaction, Loyalty, and Happiness in Fast-Food Restaurants in China?. *Foods*, v. 9, n. 4, p. 460, 2020.

MULHER NA PUBLICIDADE: UMA ANÁLISE DA REPOSTER SKOL

WOMEN'S ROLE IN ADVERTISING: SKOL'S REPOSTER ANALYSIS

NADIA SELENE ALBINO FRANÇA
nadiasafranca@gmail.com

FREDERICO LEOCÁDIO FERREIRA
fredericoleocadio@gmail.com

JULIANA MARIA MAGALHÃES CHRISTINO
julianam.prof@gmail.com

RESUMO

Este artigo busca discutir a representação feminina dentro de campanhas publicitárias, especificamente no mercado da cerveja. Dentro dessa vertente crescente de discussão, busca-se entender as influências dos discursos feministas e as mudanças sociais no posicionamento da marca Skol, evidenciadas a partir de sua campanha Reposter. Com base no levantamento bibliográfico, foi possível apreender o contexto histórico da construção social da mulher, bem como seu papel em diversas esferas da mídia. Como forma de melhor compreender e analisar a construção do vídeo e o contexto histórico por trás do discurso apresentado, foi utilizada a Semiótica de Peirce, para estudo dos signos presentes da campanha. Como suporte, foi empregada a Análise de Discurso, com o objetivo de assimilar com maior profundidade os significados por trás do dito e não dito, ancorados em uma construção sócio-histórica.

Palavras-chave: publicidade; Skol; cerveja; gênero; patriarcado.

ABSTRACT

This article seeks to further understand and discuss women's role in advertising campaigns, specifically in the beer market. Considering the growing discussions regarding the topic, this paper aims to better understand the influence that gender equality speeches and social changes may have had in Skol's market changes, which we can see at the Reposter campaign. With the references that were brought, it was possible to understand the historical context and construction of women's role in society, as well as the representation in the media. To analyze the video and the history behind the context that it presents, Peirce's Semiotic was used, in an attempt to study the signs that were presented. For support, the Speech Analysis was also used, as a tool to better understand the meanings behind the "said and the unsaid", anchored to a historical social construction.

Keywords: advertising; Skol, beer; gender; patriarchy.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é permeada pela mídia, que se faz forte influenciadora de indivíduos, em sua maneira de pensar e sentir, em consonância com construções culturais e sociais, o que levanta a necessidade de se pensar na publicidade de maneira crítica, especialmente aquela protagonizada por mulheres e que se destina a desconstruir e desnaturalizar as normas e hierarquias simbólicas presentes na sociedade (VILAÇA, 2020). Dentro desse contexto, destaca-se como fundamental não apenas analisar a colocação da mulher nas reproduções de mídia, mas também entender a importância da influência social na gestão de marca, principalmente quando consideramos o posicionamento da empresa.

Debates crescentes acerca da representação feminina dentro do espaço publicitário incitam mudanças que devem ser levadas em consideração tanto no âmbito social quanto nos veículos de mídia. Wissmann *et al.* (2017) abordam a relevância do consumo de marca para uma afirmação de identidade própria do indivíduo, debate proeminente no campo do comportamento do consumidor (BELK, 1988). O público não se limita mais ao consumo por si só, mas o incorpora enquanto exposição de valores, extensão do *self* e posicionamento social. Além de compreender a reprodução dos papéis de consumo pela mídia, é importante também analisar a criação dos estereótipos de comportamento.

Por meio da análise semiótica e com apoio na análise de discurso, este artigo possui como principal objetivo identificar os papéis atribuídos à mulher na construção publicitária da SKOL — considerando a campanha do Reposter Skol —, buscando justificar a mudança no posicionamento da marca e identificar os fatores que influenciam o papel do feminino dentro da campanha analisada. Especificamente, busca-se identificar o padrão dos papéis de gênero na sociedade, bem como entender a mudança de posicionamento da marca com base nas mudanças sociais referentes aos papéis desempenhados pela mulher em uma sociedade que vem se modificando por meio da luta feminista por igualdade.

O tema tratado e a importância dos estudos de mídia vêm ganhando espaço dentro do âmbito da pesquisa, de forma que o presente artigo engloba percepções confirmadas em estudos recentes, como Vilaça (2020), Silva e Gonçalves (2017), Valentim *et al.* (2018) Wissman *et al.* (2017) e Mazzei *et al.* (2018), com destaque, porém, para o uso da Semiótica de Peirce como ferramenta principal de análise dos signos presentes na campanha. Percebendo, então, a importância do entendimento das representações de marca, o estudo de Silva e Gonçalves (2017) também suporta essa ideia, uma vez que os autores aliam as mudanças de discurso de marca à compreensão dos contextos sociais e movimentos de representatividade.

A relevância do trabalho é justificada com similaridade às ideias de Cruz (2008), que, ao levantar o crescente interesse nos estudos e análise de mídia, ressalta a força da cultura midiática na qual vivemos, uma vez que somos pertencentes a uma sociedade baseada em imagens. Dessa forma, este trabalho se torna importante para entender as influências dos papéis de gênero socialmente determinados nas reproduções de mídia, bem como a importância dos debates de gênero e da luta feminina na sociedade como um todo. Segundo Louro (1997), as identidades de gênero passam por desconstruções e transformações constantes, uma vez que as relações sociais são influenciadas por diferentes discursos, representações e práticas. Dessa forma, tais construções se alteram ao longo do tempo por meio das articulações sociais

como as histórias e as identidades dos sujeitos. Englobam, também, a importância da capacidade das marcas de se atentarem às novas demandas e necessidades de uma sociedade em constante transformação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gênero, Papéis e Patriarcado

Os estudos de gênero se tornam parte da busca pela igualdade feminina, uma vez que, segundo Santos *et al.* (2016), o feminismo faz uma releitura da disfunção dos sexos, incorporando as relações de poder e opressão enquanto condições da mulher em nossa sociedade. O termo “gênero” aparece a partir das discussões feministas, enfatizando a exclusão baseada no sexo e nas distinções sociais (SCOTT, 1995, p. 72), sendo possível apreender que o termo “gênero” é uma forma de designar e categorizar as relações presentes entre homens e mulheres, fundamentadas em construções culturais. Essa conceituação do termo por Scott (1995) foi utilizada por Helene (2019) no entendimento da formação do capitalismo e das desigualdades de gênero, e também por Alves, Pedroso e Guimarães (2019) como forma de compreensão das desigualdades sociais e incorporação do termo enquanto categoria de análise. De acordo com o estudo de Enoque *et al.* (2019), pode-se abarcar as questões de gênero dentro do aspecto da violência simbólica, visto que tais aspectos são construídos por quem detém poder dentro de um grupo social e são voluntariamente aceitos pelos “oprimidos”, pela sua normalização e presença cotidiana.

O ideal dos papéis sociais baseados no gênero é perpetuado culturalmente entre gerações, colocando as mulheres sempre enquanto figura maternal e responsável pela família, enquanto ao homem é atribuído o papel de protetor e provedor do lar, além da sua atuação no âmbito profissional — imagem esta que falta à mulher (BOTTON *et al.*, 2015, p. 48-49). Camargos *et al.* (2014) também trazem a discussão a respeito das diferenças nos poderes constituídos a homens e mulheres, segundo os quais o primeiro grupo se beneficia do poder financeiro e político, já às mulheres é designado o poder maternal e doméstico, geralmente considerado sem valor.

Entender as desigualdades de gênero significa compreender o patriarcado, que Alcântara *et al.* (2017) caracterizam como um sistema de dominação ainda presente na atualidade. O patriarcado também é trabalhado por Carole Pateman (1998) em seu livro “O Contrato Sexual”, em que a autora diz que “a liberdade civil não é universal – é um atributo masculino e depende do direito patriarcal”, fazendo com que esse “contrato” crie um direito do masculino sobre o feminino, tanto político quanto de acesso aos corpos das mulheres. O contrato sexual de Pateman é utilizado por Gomes (2019) nas reflexões acerca da construção do patriarcado e no entendimento da opressão da mulher dentro do contexto social.

O patriarcado se constrói com base em condições biológicas colocadas como justificativa para fragilizar e submeter a mulher a tarefas condizentes a ela (ALCANTARA *et al.* 2017, p. 274). Dadas as restrições e a falta de liberdade da mulher dentro desse sistema, surge, então, o movimento feminista como uma busca pela participação da mulher além do lar. Caracterizando o movimento em “ondas”, Louro (1997) chama atenção para a segunda onda — no final dos anos

1960 — momento no qual os debates passam a ter um teor de gênero ainda mais evidenciado. A colocação do feminismo enquanto ondas é trazida por Oliveira e Rossi (2019) no entendimento das fases da luta feminista e na reconstrução da trajetória desse movimento ao longo da história. As vitórias feministas fizeram com que a mulher passasse a ocupar novos espaços, como o mercado de trabalho, uma das maiores transformações dentro da sociedade, gerando mudanças na estrutura familiar e nos vínculos sociais (OLIVEIRA; TRAESEL, 2016, p. 152).

Paralelamente, houve uma mudança de padrões também no mercado consumidor, espaço no qual, segundo Oliveira (2018), as mulheres tornam-se consumidoras em potencial. A partir disso, o consumo de produtos e serviços têm participação cada vez maior desse público, criando a necessidade de mudança de discurso e posicionamento principalmente de marcas que se utilizavam fundamentalmente de mulheres objetificadas nas peças publicitárias (VITÓRIA *et al.*, 2017, p. 2). Assim, é possível perceber que a campanha Reposter está inserida em um ambiente pautado nas influências do feminismo e do consumo (VILAÇA, 2020), contexto o qual gera reflexos na maneira de se fazer publicidade, através de uma reorganização das relações de modo geral, e, no caso das mulheres, com seus ativismos.

2.2 O Corpo e a Cerveja

O uso do corpo feminino para gerar interesse e desejo de consumo contribui para a padronização dos corpos enquanto objetos. A ideia do “corpo ideal” está presente a todo o momento na sociedade, e, na representação midiática, não seria de maneira diferente, espaço em que o feminino permanece ancorado, principalmente, na “valorização estética do corpo” (LIPOVETSKY, 2000, p. 10). A barganha do corpo ideal, apontada por Lipovetsky, é usada como apoio por Pithan *et al.* (2018) para uma compreensão acerca da sedução do consumidor pela publicidade.

Segundo Severiano *et al.* (2016), o corpo perfeito é uma ferramenta da indústria da beleza e entretenimento, assim, corpos “sarados” são “convertidos em uma espécie de ‘passe’ para inclusão social e ‘certificado’ de ‘estilo e personalidade’”. Wolf (1992), em seu livro *O Mito da Beleza*, aborda a importância da beleza e o corpo feminino no cotidiano da mulher. Apesar dos avanços sociais ao longo dos últimos anos, distúrbios de imagem cresceram de maneira acelerada, o que a autora justifica pela “violenta reação contra o feminismo que emprega imagens da beleza feminina como uma arma política contra a evolução da mulher: o mito da beleza”. A pressão do padrão do “mito da beleza” e a redução da mulher à imagem corporal são abordados por Campos *et al.* (2019) para um melhor entendimento dos espaços ocupados pelos corpos femininos ao longo dos anos e dos padrões de beleza enquanto exigência social.

A mulher-objeto em campanhas publicitárias é um fenômeno que ocorre desde a década de 1980, com a figura feminina passiva e submissa, distorcida até se tornar um “objeto de prazer sexual”, formato mais utilizado em comerciais de cerveja, com mulheres seminuas exibindo um corpo padrão, chamando atenção ao produto (OLIVEIRA, 2018, p. 6). O corpo como objeto de sedução na publicidade é vinculado ao estereótipo da beleza física padrão, em que, conforme Valentim *et al.* (2018), “as mulheres são sempre brancas, magras, de seios fartos e, na maioria das vezes, loiras, além de serem representadas de forma fútil e como objetos sexuais que estão ali para satisfazer os desejos de consumo dos homens”. Logo, um dos maiores questionamentos atuais se baseia no uso dos estereótipos da mulher nos comerciais de cerveja, cujas marcas

falham em enxergar a emancipação das mulheres em seu papel nas relações sociais (MAZZEI *et al.*, 2018, p. 10).

Considerar o público enquanto majoritariamente masculino incentiva essas características e reforça a falta de integridade física da mulher. Assim, é possível entender a importância do debate a respeito do uso dos corpos das mulheres pela mídia, uma vez que fragmentar a mulher e direcionar o foco unicamente ao seu corpo tira dela sua constituição enquanto sujeito (CRUZ, 2008, p. 13). O foco único no atributo físico e a desassociação da mulher como sujeito social, aspectos abordados por Cruz (2008), são trazidos novamente por Sommacal e Tagliari (2017), como maneira de compreender melhor a desigualdade de gênero e objetificação da mulher.

Os signos presentes na publicidade são reflexo dos padrões de comportamento, uma vez que se baseiam no contexto em que se inserem, e usam as características sociais presentes para adaptar sua estratégia e incorporar os signos e a linguagem (MAZZEI *et al.*, 2018, p. 11). Considerando as campanhas anteriores da Skol, seus discursos e chamadas se utilizavam da ideia do lazer e consumo atrelados à conquista sexual, tornando-se exemplo comum do mercado publicitário de cerveja, cenário esse que vem se alterando a partir dos avanços de minorias políticas (SILVA; GONÇALVES, 2017, p. 97 e 98). A maior participação da mulher no mercado de trabalho trouxe o conceito de carreira dupla, visto que, apesar do trabalho na esfera pública, as mulheres ainda se encontram, em parte, presas ao modelo tradicional (CAMARGOS *et al.*, 2014, p. 56). Portanto, com a mudança nos papéis sociais, a figura feminina padrão passa por um processo de superação, buscando-se representações mais fidedignas das múltiplas funções exercidas pelas mulheres dentro da sociedade (MAZZEI *et al.*, 2018, p. 12).

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa e Análise

A análise tem como metodologia principal a semiótica de Peirce, trazida por Santaella (2002), a partir do estudo dos signos e seus significados e o amplo espectro em que a semiótica pode ser utilizada enquanto ferramenta analítica. Segundo Santaella (2002), a semiótica possibilita o entendimento das mensagens repassadas, os procedimentos utilizados e os recursos colocados. Além disso, existe a possibilidade de captar o “contexto estendido”, visto que os signos apresentam marcas históricas em sua construção. A linha de análise de Peirce se baseia na utilização de tais signos, que, ao se relacionarem com o sujeito, são capazes de construir significados por meio da linguagem. No livro *Semiótica Aplicada*, o signo é apresentado enquanto tríade, com três análises diferentes: no poder de significar, com base no que representa ou nos efeitos capazes de produzir no receptor, com potencial interpretativo.

De forma secundária, foi utilizada a Análise de Discurso (AD), partindo do pressuposto de que imagens e vídeos são incumbidos de um discurso e de ideias ditas ou não. Foi utilizada a AD da corrente francesa, destacada por Caregnato e Mutti (2006) por seu embasamento na relação entre a língua, sujeito e história, e tendo como um de seus principais estudiosos Michel Pêcheux. Essa análise se enquadra na proposta de investigação presente pela sua articulação entre o social e histórico, componentes essenciais na pesquisa que se busca desenvolver.

Dessa forma, a linguagem a ser estudada é tida como forma material da ideologia (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 660). O estudo do discurso, feita pela análise do discurso, não se dá pelo entendimento de cada palavra em si, mas no composto da fala que é reproduzida, em que se busca compreender a língua enquanto algo que faz sentido, sendo parte do contexto social e histórico do homem (ORLANDI, 2009, p. 15).

3.2 A Skol

Tradicional cerveja brasileira, a Skol sempre teve o homem enquanto consumidor principal, e, por isso, seus comerciais se embasavam, principalmente, nos corpos de mulheres seminuas como atração de consumo. Segundo Wissmann *et al.* (2017), por meio da percepção da mudança social, a marca percebeu a necessidade de mudar seu discurso e se adequar àquilo que a sociedade exige dela enquanto representação da realidade.

3.2.1 A Campanha

Reposter Skol foi uma ação que trouxe seis ilustradoras para recriar pôsteres utilizados pela marca anteriormente, veiculados principalmente em meados dos anos 2000. Feita em formato de vídeo, pode ser visualizada na plataforma YouTube no canal da marca, tendo sido postada em nove de março de 2017 com duração de 1 minuto e 17 segundos. A campanha trabalhou em cima da modificação do papel feminino na construção da marca, com as artistas enquanto protagonistas principais, que redesenharam, a partir de sua arte, pôsteres antigos da marca, em que a presença do corpo feminino era tida enquanto atrativo de compra. A partir desse movimento, o posicionamento da marca passa a ser percebida nas campanhas de vídeo sucessoras, como é o caso do vídeo também veiculado na plataforma do YouTube “Escuta as Minas”, de março de 2018.

4 ANÁLISE DA CAMPANHA

4.1 Descrição do vídeo

O vídeo se inicia com uma narração que anuncia o repúdio da marca quanto ao conteúdo colocado em suas campanhas anteriores, de maneira a assumir o erro e não tentar apagar o passado. Pôsteres de tais campanhas são apresentados à medida que um homem narra: “Essas imagens fazem parte do nosso passado, o mundo evoluiu, e a Skol também. E isso não nos representa mais”. A utilização de palavras-chave na apresentação é importante para reforçar a ideia de mudança e realmente quebrar com a imagem veiculada no passado. Dizer que “o mundo evoluiu, e a Skol também” mostra a atenção da marca às novas configurações sociais alterando seu posicionamento. Já a utilização dos pronomes “isso” e “essa” para se tratar dos pôsteres distancia a marca do conteúdo e das ideias apresentados. A utilização de palavras-chave é essencial para dar a tônica do afastamento do histórico da marca, bem como a própria releitura dos pôsteres antigos (VILAÇA, 2020, p. 17).

O pronome “nos” ao se referir à mudança e representação de marca cria o sentido de assumir a culpa pelo conteúdo anterior. Isso é visível em dois momentos: “fazem parte do nosso passado” e “não nos representa mais”, referenciando as imagens dos pôsteres apresentados. Na sequência, é apresentada a proposta da Skol – Reposter, as artistas, suas visões sobre o projeto e a campanha —, na qual percebem-se uma mudança positiva e uma oportunidade de “quebrar tabus” e desconstruir padrões. O foco do vídeo é o trabalho desenvolvido pelas artistas. O ponto comum apresentado em todos os trabalhos é a retirada da mulher enquanto o objeto principal de representação, sendo esta apresentada enquanto consumidora e produzida de maneira realista, ao contrário da utilização exclusiva de biquínis e aventais.

Há uma apresentação das artistas, por meio da filmagem dos projetos e com comentários sobre participação na campanha e percepção da proposta da Skol. Criola ressalta a necessidade de “desconstruir estereótipos e preconceitos”. Já Elisa Arruda buscou, em seu trabalho, retirar a mulher enquanto tema central da chamada, para “deixar de ser a pessoa que tá servindo a cerveja”, visto que a mulher também se mostra enquanto consumidora. Cada artista é, então, apresentada junto à sua arte final, em alguns dos casos sendo possível ver um “antes e depois” dos pôsteres — ressaltando as diferenças. A frase “Redondo é sair do passado” é amplamente veiculada nos novos pôsteres, aparecendo ao final do vídeo da mesma forma que a apresentação da campanha: por meio do rasgo em um plano de fundo cinza, sendo exibida em um fundo amarelo, que, além de chamativo, remete à cor da marca.

Silva e Gonçalves (2017) apontam para a criação do enunciador e do coenunciador, representados pela marca e pelo consumidor, respectivamente. Os autores reforçam que são os valores e reconhecimento da mulher, passados pelo enunciador e valorizados pelo coenunciador, os responsáveis pela adesão às ideias apresentadas, uma vez que tais valores são compartilhados pela sociedade contemporânea. A frase final apresentada no vídeo é um apelo da empresa para que pessoas que encontrarem pôsteres antigos possam entrar em contato, fazendo entender que a Skol busca tirar de circulação as propagandas com conotação machista e depreciativa. O fechamento do vídeo é coerente com a proposta da marca de se retratar, assumindo o passado.

4.2 Análise dos Pôsteres

É importante destacar a forma com que as fotos dos pôsteres são jogadas e empilhadas, remetendo ao descarte. Isso reforça a ideia de que aquele conteúdo não mais faz parte da marca. Outros elementos são percebidos, como a sonoridade de fundo no vídeo na apresentação das imagens, sendo ouvido um som alto, que remete a uma porta batendo, causando uma ideia de fim, de um novo capítulo. Também fundamental para análise é o tom de voz do narrador no momento em que os pôsteres são colocados, firme no que está dizendo e deixando implícita a seriedade do discurso que está sendo colocado.

Após a apresentação de seu passado e a retratação com os pôsteres previamente veiculados, a campanha Reposter em si tem sua introdução feita a partir de rasgos em algumas das imagens apresentadas, o que gera no espectador a sensação de que aquilo não é mais relevante à empresa, além de constituir uma forma de “rasgar o passado”. A ação brusca visa reforçar a ideia de que a empresa está realmente cortando os laços com o passado e no caminho para assumir uma nova faceta. Tais caracterizações podem ser entendidas dentro do contexto de caracteres semióticos apresentados por Santaella (2002), como a sinestesia, uma vez que as

imagens visam ir além apenas do visual, tentando também transmitir a sensação do ambiente em que se caracteriza: estar em um local quente — como a praia ou em um bar —, sendo este o ambiente de temperatura propícia para degustar a cerveja. O poder apelativo, por meio da variação de cores e a utilização de cores específicas, chama a atenção para os pôsteres e consegue se destacar pela associação à própria cor da marca. Todos esses elementos citados estão comumente presentes nos comerciais de cerveja e visam, principalmente, instigar nos consumidores sensações associadas com liberdade, prazer e diversão (VISENTINI *et al.*, 2017, p. 434).

A cerveja nos pôsteres é apresentada em segundo plano, de tamanho inferior aos outros componentes da imagem e na diagonal do frame, de uma maneira geral sendo colocada nos cantos. A mulher é o foco principal, ocupando o espaço central e preenchendo a maior parte do campo visual, associando o desejo pela beleza e pelo corpo feminino ao consumo do produto. Visentini *et al.* (2017) atrelam a colocação da mulher como personagem principal dos comerciais de cerveja ao meio de sedução do cliente que se deseja atingir. Dessa maneira, as propagandas de cerveja buscam atingir principalmente o público masculino, por meio da imagem feminina desnuda, na tentativa de aguçar os sentidos e a imaginação.

Analisando a figura feminina nos pôsteres, tem-se que, em dois documentos, a mulher está em uma posição que vai além da mera associação ao produto, sendo colocada enquanto aquela que serve a bebida: posicionada de costas, com um olhar provocante e um avental que deixa à mostra suas curvas; ou com uma bandeja na mão, servindo a cerveja com seus próprios atributos físicos à mostra, como barriga, pernas e seios. Essa caracterização vai de acordo com as ideias de Valentim, Procópio e Fonseca (2018), em que a exposição da figura feminina em comerciais de cerveja é feita de maneira objetificada, sexualizada e diminuída, tendo seu papel apenas como o de subserviência à figura masculina, indo de acordo com a lógica machista e patriarcal.

A mulher apresentada é colocada dentro de um determinado “padrão” de beleza e atratividade, com a proposta de seduzir o consumidor — homem — por meio de seus atributos: cabelo loiro e liso, corpo magro e tonificado, seios perfeitamente redondos, além de estar com pontos estratégicos à mostra, como o decote e as pernas. Essa padronização da mulher apresentada vai além do formato de corpo, sendo estas, em sua totalidade, mulheres brancas, discussão que entra no conceito de interseccionalidade, em que a questão da raça se entrelaça às problemáticas de gênero e classe (HIRATA, 2018, p. 19). Considerando que o padrão de beleza imposto vai além do ideal dos corpos, é percebido como importante, para futuros trabalhos, o melhor entendimento da mulher negra em outro segmento de exclusão e submissão social, tendo, o feminismo negro, uma luta a ser travada além da discussão de gêneros. É necessário ressaltar também que a estética apresentada nos documentos analisados é importante para despertar sensações nos consumidores, uma vez que a beleza é capaz de proporcionar conforto psicológico e satisfação (BURATTO; FORNASIER, 2015, p. 120).

Outro caractere semiótico a ser analisado dentro dos pôsteres é a utilização das linhas diagonais, mais perceptível na imagem da mulher enquanto garçonne: seu corpo se apresenta com uma leve inclinação diagonal, de forma a transmitir sensação de movimento (SANTAELLA, 2002, p. 54). Além disso, o olhar direto ao consumidor e o sorriso discreto geram a abertura de um convite, uma tática de persuasão forte considerando o grupo principal a que foram destinados. A apresentação feminina confirma papéis históricos de gênero e socialmente difundidos, como os de submissão e serviência.

A paleta de cores também se faz presente na pouca roupa utilizada pelas modelos em questão. Novamente, a mistura de tons amarelados e alguns pontos vermelhos servem para gerar euforia, aliada à necessidade e ao desejo de consumo. Deve-se ressaltar, igualmente, que a colocação de corpos femininos da maneira que são apresentados nos pôsteres antigos é uma representação e afirmação da sociedade em que se encontravam há alguns anos. Junto à submissão feminina, as representações de mídia colocam o valor da mulher na beleza padronizada, sendo a imagem apenas uma reprodução dos valores sociais.

4.3 Reposter Skol

A campanha Reposter Skol teve como intuito mostrar a mudança da visão de marca em relação ao papel da mulher e sua veiculação em comerciais de cerveja. Essa mudança de posicionamento acompanha as mudanças dos papéis sociais, que entendem que a mulher não se configura apenas enquanto objeto que visa satisfazer as necessidades do homem e da sociedade, mas como aquela que passa a estar em diferentes áreas exercendo seu poder de igualdade. A utilização do símbolo do feminino no lugar da letra “O” na apresentação do Reposter chama a atenção de uma forma sutil para a ideia da marca de respeito e empoderamento dentro da campanha. Essa mudança da letra para um símbolo é abordada por Santaella (2002) como um caractere semiótico conhecido como sinal convencional, em uma forma de explorar a ideia que é transmitida no visual.

A abertura do vídeo abrange três pôsteres principais na história da marca: o primeiro apresenta uma mulher com um avental que deixa suas nádegas à mostra. Ela segura a cerveja na mão esquerda e olha pra trás, sorrindo para o observador. É importante notar que o produto de venda está no canto esquerdo inferior do *frame*, não sendo a principal atração da imagem. O segundo poster faz parte de uma campanha recorrente famosa da marca: a garota do tempo Skol. A modelo se encontra apenas de biquíni amarelo, esticando a cerveja na frente, como que para chamar e convidar o espectador a saborear a bebida, com um fundo em tons amarelos e com nuvens e sol ao fundo, tendo apenas uma nuvem com caracterização de chuva. Essa tonalidade e os aspectos de fundo associam a bebida com um “tempo bom” e de clima agradável. Por fim, na última imagem, tem-se a garota que se apresenta como uma espécie de garçonne em um bar, olhando diretamente para um consumidor (homem), enquanto sorri e carrega a cerveja em uma bandeja. A maneira como ela se porta gera uma sensação de convite e “flerte”, enquanto se utiliza de roupas que valorizam seu corpo padronizado, com um short jeans curto e um cropped decotado. Novamente aqui, a aparição da bebida se faz no canto da imagem — mais especificamente na própria bandeja — não sendo o objeto a chamar atenção instantaneamente.

A maneira de exibir o corpo feminino vai ao encontro da ideia de se colocar as mulheres enquanto atrativo visual principal, deixando, dessa forma, o próprio produto em segundo plano. O uso dos corpos femininos é colocado por Wissmann *et al.* (2017) como representação de características que se buscam atrelar ao produto. Os autores ressaltam também a passividade feminina — percebida nas imagens analisadas da campanha Reposter — em que a mulher se faz vista apenas com roupas eróticas e em posição de servir a cerveja ao homem, reforçando a ideia da dominação masculina.

Figura 1 – Campanha Reposter Skol 2017



Fonte: Reprodução do vídeo “Reposter Skol” no canal da Skol no YouTube

A frase “sob um novo olhar” na apresentação do vídeo segue a explicação da abertura da campanha sobre o trabalho a ser desenvolvido pelas artistas, podendo ser entendido como uma forma de a marca esclarecer, ainda mais, a mudança que busca com o projeto apresentado. A frase aparece em um dos rasgos nos pôsteres antigos, o que dá mais força à ideia da renovação e mudança. Tal frase junto à imagem do rasgo para a apresentação da campanha tem o objetivo de complementaridade, ou seja, o de transmitir o máximo de informações possíveis a respeito daquilo que está sendo colocado tanto verbal quanto visualmente — no caso, a ideia da mudança (SANTAELLA, 2002, p. 53). A identificação dos papéis apresentados dentro da narrativa é importante quando se tenta entender as representações e a mudança projetadas, e, nesse contexto, a Skol incorpora o papel de benfeitora ao reviver comportamentos antigos e levantando a voz da mulher (VALENTIM *et al.*, 2018, p. 99).

Os “rasgos” feitos nos pôsteres são estratégicos, realizados em cima da parte dos corpos femininos dispostos para chamar a atenção. A apresentação da campanha, com a frase “Skol Apresenta: Reposter”, foi feita por meio do rasgo nos seios à mostra da mulher colocada enquanto garçonete; a introdução ao projeto, com a frase “seis ilustradoras” se deu na barriga da Garota do Tempo Skol, que se postava de biquíni segurando uma cerveja à sua frente, e, por fim, a explicação do projeto, com a frase “Recriando pôsteres antigos de Skol” foi feita sobre as nádegas da mulher que se apresenta em um avental revelador. A importância da estratégia de colocação dos rasgos é a de enfatizar ainda mais a ideia do “desuso” do corpo feminino enquanto objeto de atração, reforçando o que já era uma forma de cortar com o passado: a destruição das imagens veiculadas. É possível associar essa ação com a sinestesia enquanto caractere semiótico de Santaella, uma vez que é capaz de transmitir sensações ao receptor por meio não apenas da imagem, mas também de som e toque físico, instigando no espectador a ação de descarte da imagem.

A apresentação das artistas foca tanto em seus talentos de produção quanto nos motivos pelos quais participam do projeto. Esse espaço de fala e a voz das mulheres dentro da campanha são importantes para a construção de um personagem ativo e se desvinculam da ideia da mulher-objeto. A figura feminina no âmbito de produção vai de encontro à ideia da mulher que encontra seu lugar não mais apenas na esfera doméstica — com a característica marcante do patriarcado de submissão ao homem —, mas que é capaz de conquistar, de maneira quase integral, a valorização do seu trabalho (OLIVIERA; TRAESEL, 2016, p. 159). A filmagem se desenrola focando na maneira como as artistas desenvolvem seus trabalhos e processam suas visões, com a intenção de trazer à tona a atenção na capacidade e criatividade do trabalho, e não na mulher em si. As imagens focam principalmente nas mesas, papéis e mãos, de forma que buscam tirar a ideia do uso do corpo enquanto componente principal de atração, direcionando-a para o que realmente importa: o produto e a arte. Isso é crucial ao trazer a mudança da mulher-objeto para a mulher capaz de criação, saindo da conotação puramente sexual em que era trazida anteriormente.

Importante destacar como reforço da mudança o fato de os cartazes de campanhas antigas terem sido reformulados apenas por artistas mulheres, trazendo não apenas um novo olhar, mas a pluralidade de mulheres de diferentes etnias e estilos, representadas nos cartazes nas mesmas posições anteriores, porém sem conotação sexual ou inferiorização (MAZZEI *et al.*, 2018, p. 22). A proposição de mudança da marca é amplamente trabalhada não apenas na estética visual na qual se apresentam os novos desenhos artísticos dos pôsteres, mas também na repetição da frase dentro dos redesenhos: “redondo é sair do seu passado”. Essa ideia faz alusão ao slogan da marca que reforça a cerveja como a que “desce redondo”, reiterando a qualidade e suavidade da bebida. Assim, a utilização de palavras em comum com aquilo que já é trabalhado pela marca historicamente serve como uma maneira de retificar a identidade da Skol. A colocação da palavra “redondo” traz à tona a memória do dizer, ou interdiscurso, trazida por Orlandi (2009), uma vez que revive algo que já existe na memória do consumidor.

Por meio do estudo da Teoria Semiolinguística apresentada por Valentim, Procópio e Fonseca (2018), é reforçada a relação entre os componentes verbais e não verbais, dado que a linguagem leva em consideração não apenas as palavras em si, mas também o contexto histórico e social por trás e os sujeitos envolvidos. As representações sociais desempenham papel importante no que diz respeito à significação da linguagem, e, conforme apresentado por Valentim *et al.* (2018), é através de tais representações que o sujeito e a realidade são construídos, construindo sentidos e moldando a realidade social. Após a apresentação de cada uma das artistas e seus trabalhos, as mesmas são colocadas viradas para a câmera, todas juntas e com posições que determinam poder e segurança, passando uma impressão da mulher diferente daquela apresentada anteriormente nos pôsteres. Aqui, é possível perceber a representação da mulher empoderada, dona de si e representada a partir do seu talento.

Figura 2 – Campanha Reposter Skol 2017



Fonte: Reprodução do vídeo "Reposter Skol" no canal da Skol no YouTube

Segundo Cruz (2008), uma vez que a utilização de certas imagens na mídia é uma fórmula que se baseia no meio social, torna-se possível entender que a mudança de posicionamento da marca se deve, principalmente, a uma alteração social e ao discurso externo. As lutas feministas foram capazes de gerar uma série de transformações e conquistas visando à libertação pessoal e profissional da mulher, resignificando seu corpo e as relações históricas (BORIS; CESÍDIO, 2007, p. 465).

As características da marca em ambos os momentos da Skol dentro do vídeo da campanha (pôsteres e reposter) são reproduções de linguagem e discursos construídos, apoiados coletivamente dentro da sociedade, que sofreram alterações com o tempo. O entendimento do discurso e aquilo que ele é capaz de trazer ao receptor referem-se ao conhecimento interno histórico que se tem intrínseco ao interpretador da mensagem, sendo importante lembrar que as falas que se reproduzem não dizem respeito a um sujeito individual, mas é "assujeitado ao coletivo, ou seja, esse assujeitamento ocorre no nível inconsciente, quando o sujeito filia-se ou interioriza o conhecimento da construção coletiva" (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 681). Através da análise de comentários do vídeo, desenvolvida por Silva e Gonçalves (2017), é possível perceber os conflitos referentes à presença ou não do corpo na publicidade, especialmente quando a reflexão toma sua base em minorias políticas e sociais.

Dentro da reprodução de mídia, ainda é possível fazer um paralelo com os discursos sociais, uma vez que levantamentos machistas comumente disseminados por empresas de cerveja dentro das campanhas também entraram na discussão e na pauta da luta feminista, sendo questionadas no que diz respeito à exposição da mulher e à representação de corpo submisso (VALENTIM *et al.*, 2018, p. 87). O comportamento implicado pelas campanhas é o de que a mulher também é colocada enquanto consumidora e é reconhecida enquanto capaz de produção, saindo da figura de apenas objeto de atração de consumo. Essa mudança é uma consequência das discussões sociais e vitórias alcançadas pelas lutas das mulheres concer-

nentes à igualdade e à valorização de sua figura, uma vez que a ação feminista buscou, e ainda busca, criticar os discursos que inferem uma visão de mundo construída de maneira a excluir e estigmatizar mulheres (CRUZ, 2008, p. 23). Fica claro como as mudanças nos comportamentos sociais refletem na publicidade e na vulnerabilidade e necessidade de adaptação das marcas dentro do contexto em que se inserem, nesse caso, o do mercado da cerveja (MAZZEI *et al.*, 2018, p. 26). A mudança na “fórmula convencional” de fazer a publicidade da cerveja baseada na mulher-objeto é apontada pelos autores como uma expressão do novo posicionamento mercadológico, que se pauta em um mundo menos estereotipado e mais aberto às diversidades.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou apresentar uma análise da campanha Reposter Skol, principalmente das questões do papel da mulher e da mudança de posicionamento de marca. A utilização da campanha ocorreu com o objetivo de conseguir analisar a caracterização da mulher de maneiras contrastantes. Pensando nas limitações do trabalho, pode-se ressaltar a falta de um maior aprofundamento nos estudos feministas considerando suas diferentes facetas, e não apenas o movimento como um todo. Considerando a interseccionalidade abordada por Hirata (2018) e a extensão do conceito a categorias como sexualidade, idade e etnicidade, é interessante, para futuros trabalhos, o estudo dos papéis da mulher e da representação midiática levando em conta os desdobramentos da luta feminista e seus menores agrupamentos.

Analisando os objetivos propostos, as mudanças percebidas no comercial são associadas a uma alteração no discurso social vigente, bem como uma vitória parcial da luta feminista. Apesar disso, é importante ressaltar que ainda existe uma parte da sociedade que busca se adequar às imposições patriarcais (BORIS; CESÍDIO, 2007) e que a campanha se insere em um contexto capitalista que visa ao lucro, o que faz com que a Reposter tenha como objetivo principal o aumento de suas vendas (VALENTIM *et al.*, 2018, p. 250).

As análises feitas por meio da semiótica de Peirce, com base no livro de Santaella (2002), contribuíram para entender melhor a construção visual dos pôsteres, e, em alinhamento ao conhecimento histórico da figura feminina na sociedade patriarcal em que nos encontramos, fica clara a objetificação feminina em função do homem. A maneira como a Skol trouxe à tona as imagens antigas e assumiu seu passado foi fundamental para reforçar a ideia da mudança proposta. A construção da campanha Reposter como um todo foi capaz de trazer elementos tanto visuais quanto sinestésicos (sons e cores), que foram ao encontro da mudança de posicionamento pretendido. Da mesma maneira, por meio da análise de discurso, foi possível compreender também a intenção por trás da linguagem colocada ao longo do vídeo. A própria utilização de artistas enquanto criadoras incumbidas do redesenho foi crucial para se consolidar ainda mais o teor feminino que a Skol quis promover dentro de sua campanha. A utilização de símbolos sutis dentro do vídeo como o símbolo do sexo feminino em substituição à letra “O” no título “Reposter” bem como o espaço de fala da mulher são fundamentais para se dar início a uma mudança a ser trabalhada no longo prazo.

Anterior ao reposicionamento, é perceptível o teor sexista e machista, carregados na figura da mulher apresentada nos cartazes, estando a atenção sempre voltada a seus corpos, e estes cuidadosamente colocados dentro do padrão estético comum, com a mulher sempre no papel de servir ao homem. A mulher é o centro do campo de visão, estando mais presente visualmente que o próprio produto, sendo parte do contexto de venda. Posteriormente, a imagem feminina é apresentada enquanto trabalhadora e capaz de criação, tendo seus corpos respeitados dentro do espaço em que atuam e podendo mostrar sua criatividade enquanto artistas. O discurso também muda e passa a atuar com a ideia de que a mulher pode ser o que ela quiser, abrangendo tanto a ideia da criadora quanto da consumidora do produto.

Apesar da extrema importância na mudança do papel da mulher dentro do mercado da cerveja, vale ressaltar que o objetivo da campanha Reposter foi de assumir o passado e divulgar a mudança da marca, frente às questões sociais que dizem respeito à mulher. A análise de Vilaça (2020) levanta a percepção clara de que os corpos femininos são os mais “pedagogizados pela publicidade”, fazendo com que a campanha Reposter se configure mais como um fruto do contexto em que se insere, e não tanto quanto uma iniciativa de marca despreziosa. Ainda, a mudança do consumo pautada em movimentos sociais, especificamente do empoderamento feminino acaba por se tornar um fim a ser alcançado através da compra de tal produto, trazendo à tona aquilo que pode ser entendido enquanto feminismo de mercado (VILAÇA, 2020, p. 10).

Valentim *et al.* (2017) também constatam, que, apesar de importante a mudança proposta pela marca, ainda falta muito para que as mulheres tenham um protagonismo real, visto que o propósito primário da Skol, enquanto marca é de projetar sua imagem conforme discursos sociais, e não garantir de fato uma discussão sobre o lugar do feminino na sociedade. Ademais, deve-se ressaltar que o vídeo em si não é uma promoção do produto, mas da Skol, não sendo comparável a um comercial televisivo de consumo, mas ainda carregado de extrema importância nas mudanças da representação feminina dentro do mundo midiático. Deve-se entender também que a mudança no posicionamento da marca não é influenciada apenas pela luta feminista na busca de igualdade, mas uma resposta da Skol à nova faceta do público consumidor: as mulheres. Entendendo a mulher enquanto consumidora, a marca passa a buscar uma nova abrangência de mercado, sendo a campanha aqui abordada imprescindível na captação desse novo público.

6 REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, P. P. T.; PEIXOTO, C.L.; SILVA, A. M. S. As relações patriarcais de gênero na família: influência da mídia televisiva. *HOLOS*, v. 7, p. 270–277, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554852020.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- ALVES, N.C.; PEDROSO, M. F.; GUIMARÃES, R.B. Corpos que falam: interpretações geográficas entre saúde, gênero e espaço. *Caderno Prudentino de Geografia*, v. 3, n. 41, p. 09–24, 2019. Disponível em: <<https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/view/6435>>. Acesso em: 21 jul. 2020.
- BELK, R. W. Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, v. 15, n. 2, p. 139–168, 1988.
- BORIS, G. D. J. B.; CESÍDIO, M. H. Mulher, corpo e subjetividade: uma análise desde o patriarcado à contemporaneidade. *Revista Subjetividades* v. 7, n. 2, p. 451–478, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/1594>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

- BOTTON, A. et al. Os papéis parentais nas famílias: analisando aspectos transgeracionais e de gênero. *Pensando famílias*, v. 19, n. 2, p. 43–56, 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2015000200005>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- BURATTO, G. C. C.; FORNASIER, C. B. R. A influência dos aspectos subjetivos na compra de Lingerie. Londrina: *Projética*, v. 6 n. 1, 2015. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/14631>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- CAMARGOS, M. C. S.; RIANI, J. L. R.; MARINHO, K. R. L. Mercado de trabalho e gênero: uma análise das desigualdades em Minas Gerais. *Revista Pretexto*, v. 15, n. 2, p. 41–57, 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1971>>. Acesso em: 02 set. 2020.
- CAMPOS, G. R.; FARIA, H. M. C.; SARTORI, I. D. Cultura da estética: o impacto do instagram na subjetividade feminina. *Cadernos de Psicologia*, v. 1, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://seer.cesjf.br/index.php/cadernospsicologia/article/view/2495>>. Acesso em: 21 de jul. 2020.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, . *Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*, Florianópolis: Texto Contexto Enferm, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- CRUZ, S. U. A representação da mulher na mídia: um olhar feminista sobre as propagandas de cerveja. *Travessias*, v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <<http://saber.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/2997>>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- ENOQUE, A. G. et al. Dominação masculina e violência simbólica na atividade de corte de cana-de-açúcar. *Revista Pretexto*, v. 20, n. 3, p. 11–21, 2019. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/4129>>. Acesso em: 02 set. 2020.
- GOMES, L. D. A origem do patriarcado: da veneração à opressão da mulher. *Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais 2019*. v. 16. n. 1. 2019. Disponível em: <<https://broseguini.bonino.com.br/ojs/index.php/CBAS/article/view/164>>. Acesso em: 21 fev. 2020.
- HELENE, D. Gênero e direito à cidade a partir da luta dos movimentos de moradia. *Cadernos Metrópole*, v. 21, n. 46, p. 951–974, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cm/v21n46/2236-9996-cm-21-46-0951.pdf>>. Acesso em: 21 de jul. 2020.
- HIRATA, H. Gênero, patriarcado, trabalho e classe. *Revista Trabalho Necessário*, v.16, n. 29, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/4552>>. Acesso em: 15 mar 2019.
- LIPOVETSKY, G. Sedução, publicidade e pós-modernidade. *Revista Famecos*, v.7, n.12, p.7-13, 2000. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3062/>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- LOURO, G. L. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis, Vozes, 1997.
- MAZZEI, V. R.; BECELLI, A. S.; MELATTE, G. P. ANÁLISE DO USO DE ESTEREÓTIPOS A PARTIR DAS CAMPANHAS DA MARCA SKOL. *Comunicação: Reflexões, experiências, ensino*, v. 14, n. 1, 2018.
- OLIVEIRA, A. K. B.; ROSSI, T. M. F. Feminismo e gênero em Judith Butler. Centro Universitário ICESP de Brasília, p. 108, 2019. Disponível em: <<http://revistas.icesp.br/index.php/IDS/article/viewFile/884/624#page=108>>. Acesso em: 21 jul. 2020.
- OLIVEIRA, C. R.; TRAESEL, E. S. Mulher, trabalho e vida familiar: a conciliação de diferentes papéis na atualidade. *Disciplinarum Sciential Saúde*, v. 9, n. 1, p. 149–163, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumS/article/view/943>>. Acesso em: 5 jan. 2019.
- OLIVEIRA, M. Construção da "Mulher Passiva" nas Campanhas da Cerveja Skol. *XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste*, Belo Horizonte, 7 a 9/6/2018. 2018. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/sudeste2018/resumos/R63-0620-1.pdf>>. Acesso em: 10 out 2018.
- ORLANDI, E. P. *Análise de discurso: princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes, 8ª ed., 2009.
- PATEMAN, C. *O contrato sexual* (LH Nery, Trad.). São Paulo: Paz e Terra. 1988.
- PINHEIRO, C. M. P.; WISSMANN, D.; FERRARELI, C.M. A. (des) construção do papel da mulher em campanhas publicitárias de cerveja: análise da campanha Reposter da Skol. *Ação Midiática–Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura*., v. 1, n. 14, p. 235–252, 2017. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/acaomidiatica/article/view/54406>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

- PITHAN, F.A.; KOWARICK, A.C.B.; BERCLAZ, A.P.S. A sedução da Pop Publicidade. *Conexão-Comunicação e Cultura*, v. 17, 2019. Disponível em: <<http://ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/6561>>. Acesso em: 21 jul. 2020.
- SANTAELLA, L. *Semiótica aplicada*. [S.l.]: Cengage Learning Editores, 2002.
- SANTOS, L. C. et al. Gênero, feminismo e psicologia social no Brasil: análise da revista *Psicologia & Sociedade* (1996–2010). *Psicologia & Sociedade*, v. 28, n. 3, p. 589–603, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822016000300589&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 3 fev. 2019.
- SCOTT, J. W. *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. Educação & Realidade. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71–99, jul./dez. 1995.
- SEVERIANO, M. F. V.; DO RÊGO, M. O.; MONTEFUSCO, É. V. R. O corpo idealizado de consumo: paradoxos da hiper-modernidade. *Revista Subjetividades*, v. 10, n. 1, p. 137–165, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/4919>>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- SILVA, T.; GONÇALVES, E. M. Diversidade de corpos na publicidade: o contexto interpretativo nas campanhas Skol e Reposter da Skol no Facebook. *Tríade: Revista de Comunicação, Cultura e Mídia*, v. 5, n. 10, 2017. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/triade/issue/view/205>>. Acesso em: 02 set. 2020.
- SOMMACAL, C. L.; TAGLIARI, P. A. A cultura de estupro: o arcabouço da desigualdade, da tolerância à violência, da objetificação da mulher e da culpabilização da vítima. *Revista da ESMESC*, v. 24, n. 30, p. 245–268, 2017. Disponível em: <<https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/169/143>>. Acesso em: 21 jul. 2020.
- VALENTIM, T. S.; PROCOPIO, M. R.; FONSECA, A. C. A. Representação feminina por marcas de cerveja: uma análise semiolinguística do vídeo Skol Reposter. *Travessias*, v. 12, n. 4, p. 86–104, 2018. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/20938>>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- VILAÇA, G. F. Publicidade e feminismos: tramas da campanha “Reposter, redondo é sair do seu passado” da Skol. 2020.
- VISENTINI, M. S.; FENNER, V. U.; DE OLIVEIRA, D. Análise da associação entre a imagem da mulher em comerciais de cerveja e o comportamento de compra dos consumidores. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, v. 23, n. 3, p. 431–445, 2017.
- VITÓRIA, H., THOMAS, L., LUZARDO, L., BIAGE, M., CARGNELUTTI, T., ANDRES, F. S. Mulheres feministas e as marcas de cerveja: um estudo sobre comportamento de consumo na cidade de São Borja. *40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* – Curitiba, 04 a 09/09/2017. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2569-1.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.
- WOLF, N. *O mito da beleza*. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.

PRÊMIO SABER – QUEM PARTICIPA, INOVA

KNOWLEDGE AWARD - WHO PARTICIPATES, INNOVATES

JÉSSICA DE CARVALHO MACHADO
profsenac11@gmail.com

ELAINE SANTOS TEIXEIRA
elaine.san.teixeira@gmail.com

FELIPE FERNANDES GUERRA
ffguerra84@hotmail.com

DANY FLÁVIO TONELLI
danytonelli@dae.ufla.br

JOSÉ ROBERTO PEREIRA
jpereira@dae.ufla.br

RESUMO

A valorização do trabalho prestado pelo servidor público é um tema muito discutido. Tais debates abordam, por exemplo, a busca por resultados eficazes no trabalho, a qualidade do serviço desempenhado, a motivação dos servidores e o bom atendimento prestado aos cidadãos. Nesse contexto, o trabalho retratado aqui incorpora as discussões da Administração Pública Gerencial em um cenário ainda pouco investigado, que é o da gestão pública municipal no Brasil e traz o exemplo do caso 'Prêmio Saber – Quem participa, inova' desenvolvido pela Prefeitura de Santa Bárbara, Minas Gerais. O objetivo do trabalho é apresentar discussão em formato de caso de ensino sobre uma proposta de transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial. Na narrativa deste trabalho é exposto como surgiu a ideia do projeto e nas notas de ensino é apresentada proposta de aplicação do caso, bem como estratégias pedagógicas de análise e questões para reflexão.

Palavras-chave: Administração Pública, Gerencialismo; Administração Municipal; Servidor Público; Administração Pública Burocrática.

ABSTRACT

The valorization of the work performed by the public servant is a very discussed topic. About this, the work portrayed here incorporates the discussions of the Managerial Public Administration in a scenario still little investigated, which is that of municipal public management in Brazil and brings the example of the case 'Knowledge Award - Who participates, innovates' developed by the city of Santa Bárbara, Minas Gerais. The objective of the paper is to present a discussion in a teaching case format about a proposal for the transition from bureaucratic public administration to managerial public administration. In the narrative of this work it is exposed how the idea of the project arose and in the teaching notes a proposal for the application of the case is presented, as well as pedagogical analysis strategies and questions for reflection.

Keywords: Public Administration, Managerialism; Municipal Administration; Public server; Bureaucratic Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

A valorização do trabalho prestado pelo servidor público é um tema muito discutido. Tais debates abordam, por exemplo, a busca por resultados eficazes no trabalho, a qualidade do serviço desempenhado, a motivação dos servidores e o bom atendimento prestado aos cidadãos. No entanto, a forma como a valorização do trabalho prestado pelo servidor público pode ser desempenhada em uma organização pública é algo sempre criticado, uma vez que o serviço público é percebido como lento, cheio de burocracia e pouco flexível, tendo como características ainda as raízes do antigo modelo de gestão pública, antes da reforma gerencial, sendo considerada extremamente ineficiente e improdutivo (BEHN, 1998).

Com base nesse cenário atual e na necessidade de valorizar e motivar seus servidores, a Prefeitura de Santa Bárbara, município localizado na região central do estado de Minas Gerais, implantou o ‘Prêmio Saber – Quem participa, inova’. Esse é um projeto proposto pelo executivo municipal (gestão 2017-2020) e possui como principal objetivo reconhecer boas práticas de gestão empreendidas pelos servidores municipais, motivando assim a aplicação de melhores técnicas aos serviços públicos. O prêmio teve sua primeira edição em 2018 e obteve dezenove inscrições de projetos que propunham boas práticas de gestão em diferentes áreas, sendo: saúde, tecnologia da informação, educação, setor de obras, compras públicas, entre outras. A participação abrangeu projetos de diferentes secretarias da prefeitura e o primeiro colocado foi gratificado com o prêmio de R\$ 1000,00 (um mil reais) demonstrando a importância de sua ação para o bom êxito da gestão pública municipal.

O projeto desenvolvido pela prefeitura municipal de Santa Bárbara é um exemplo da proposta apresentada por Bresser-Pereira (1996; 2017), a qual pressupõe a necessidade de transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial. Nessa perspectiva, o caso de ensino retratado aqui incorpora as discussões da Administração Pública Gerencial em um cenário ainda pouco investigado, que é o da gestão pública municipal no Brasil.

Além desta contextualização inicial, este caso de ensino apresenta a narrativa e as notas de ensino. Na narrativa será apresentado como surgiu a ideia do projeto, se houve situação problema norteadora que motivou a sua implementação, como o projeto foi legitimado dentro da prefeitura, os critérios do edital que orientou a participação e a premiação e os atores sociais que estiveram envolvidos no projeto. Em seguida, nas notas de ensino, serão apresentadas as fontes e métodos de coleta dos dados, aplicação do caso, estratégias pedagógicas de análise do mesmo, questões para reflexão e sugestões de bibliografia.

2 O CASO: PRÊMIO SABER – QUEM PARTICIPA, INOVA

2.1 Como surgiu a ideia do projeto?

Bresser-Pereira (1996; 2017) contextualiza que, a partir dos anos 1980, houve um movimento de transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial que foi estimulada por diversas transformações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. A reforma gerencial no Brasil teve início a partir de meados dos anos 1990, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado e Emenda

Constitucional 19, a qual produziu um novo cenário institucional para a gestão pública. A proposta da administração pública gerencial surgiu da percepção de que o Estado burocrático não era mais capaz de entregar todos os serviços necessários para produzir o bem comum. Assim sendo, o intuito da administração gerencial, que avançou apenas em parte, era descentralizar politicamente e administrativamente o governo, permitindo um modelo organizacional mais flexível, com poucos níveis hierárquicos e focado em resultados que atendessem o cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1996; 2017). Embora a proposta da administração pública gerencial seja aplicável em todos os níveis administrativos do Estado, uma boa parte do foco dos casos estudados no Brasil volta-se para os governos federal e estaduais, enquanto as iniciativas municipais são pouco percebidas na literatura especializada.

No caso estudado, que é voltado para o nível local, a proposta da administração gerencial de modernizar a administração pública no Brasil se aplica ao município de Santa Bárbara, Minas Gerais. De acordo com o prefeito municipal Leris Felisberto Braga (gestão 2017 -2020) que estava à frente desse projeto, o principal objetivo que norteou a criação do projeto 'Prêmio Saber – Quem participa, inova' não se baseou em uma situação problema específica. A proposta tinha o objetivo de incentivar a participação e a colaboração dos servidores públicos na gestão municipal. Além disso, a proposta era que as boas práticas fossem reconhecidas dentro e fora do município de Santa Bárbara e que a iniciativa pudesse estimular o desenvolvimento profissional dos servidores.

Segundo o referido prefeito, a ideia de incentivar boas práticas com a participação dos servidores na gestão pública teve início na Secretaria Municipal de Educação do município de Santa Bárbara, em 2017, com o nome 'Quem Participa, Inova'. A equipe de gestão propôs que os professores da rede municipal apresentassem propostas de melhoria e boas práticas baseadas em três pilares: sustentabilidade, economia e inovação. Dessa forma, foi organizado um evento para que fossem apresentadas as propostas e, a partir de uma comissão julgadora, foi escolhido o projeto para criação de uma biblioteca pública. A partir da experiência com esse projeto piloto, o chefe do executivo do município na época relata que percebeu que poderia aprimorar a ideia e implementá-la de uma forma mais motivadora, com premiação e possibilidade de participação de servidores oriundos de todas as áreas administrativas da prefeitura. Dessa forma, o gestor municipal iniciou as discussões dos trâmites para validação e legalização da proposta de premiação para os projetos de boas práticas.

2.2 LEI N.º 1860/2018

Após ser aprovada pela Câmara de Vereadores em 07 de fevereiro de 2018, a lei municipal n.º 1860/2018 foi instituída, consolidando o Prêmio de Inovação na Gestão Pública Municipal 'Prêmio Saber – Quem participa, inova'. A lei foi fundamentada a partir do art. 30 do parágrafo I da Constituição Federal de 1988 onde é estipulado que o município possui competência de legislar sobre os interesses locais (CF, art. 30, I). Vale ressaltar que a lei foi publicada no Diário Oficial do Município no dia 09 de fevereiro de 2018.

De acordo com a publicação da lei, o prêmio 'Prêmio Saber – Quem participa, inova' objetiva identificar e divulgar práticas que possam contribuir para a modernização da gestão pública, incentivar e valorizar os servidores públicos municipais envolvidos nessas práticas e, consequentemente, melhorar a qualidade dos serviços públicos. A publicação também espe-

cífica que o prêmio será realizado anualmente concomitante ao Fórum Municipal de Gestão Pública. O Fórum é realizado anualmente e é um espaço oficial de articulação entre instituições públicas, privadas e da sociedade civil com o intuito de discutir temas importantes à administração pública como, por exemplo, gestão integrada de recursos e políticas públicas voltadas ao desenvolvimento social e econômico de forma sustentável, bem como prestar contas à população sobre os gastos públicos.

Na publicação consta que o Poder Executivo poderá regulamentar a lei n.º 1860/2018 via Decreto. Sobre os recursos financeiros para implantação do projeto e premiação, na publicação ficou autorizada a criação de programas, abertura de créditos adicionais, remanejamento ou transferência de recursos financeiros e demais alterações pertinentes na Lei de Diretrizes Orçamentárias para o ano de 2018.

2.3 Tema das boas práticas, instruções para o processo de participação e critérios de avaliação

O Poder Executivo publicou o edital 01/2018 em 19 de fevereiro de 2018 fixando as regras para a inscrição e seleção dos projetos apresentados pelos servidores. De acordo com a lei n.º 1860/2018, destaca-se que foi autorizada premiação no valor de R\$ 1000,00 (um mil reais) para o projeto vencedor e que esse valor será reajustado anualmente de acordo com a variação positiva do INPC/IBGE.

A lei n.º 1860/2018 especificou que os temas das boas práticas seriam inovação, redução de custos, qualidade dos serviços e satisfação do cidadão. No entanto, sobre o tema das boas práticas, o edital 01/2018 especificou que o tema seria livre desde que fossem consideradas as áreas de atuação da administração pública. Ainda sobre esse assunto, no edital foi exposto que o município julgaria como prática da administração pública todas aquelas que tenham sido executadas ou que estivessem vigentes no contexto de trabalho do servidor municipal inscrito.

De acordo com o edital publicado, com exceção do chefe do Poder Executivo, vice-prefeito, secretários municipais e membros do Poder Legislativo, todos os servidores da Prefeitura Municipal de Santa Bárbara poderiam concorrer ao prêmio. Os interessados poderiam participar e submeter seu projeto de forma individual ou em grupo, sendo que os servidores que optassem por concorrer em equipe não foi estipulado número máximo de participantes. Além disso, não houve nenhuma taxa de inscrição para participar da premiação. O servidor, individual ou em grupo, interessado em participar do prêmio deveria formalizar sua participação levando à Secretaria de Governo, Esportes e Juventude no município de Santa Bárbara ou enviando para o endereço eletrônico da secretaria disponibilizado no edital os seguintes documentos: formulário de inscrição preenchido e assinado; cópia do projeto de boa prática de gestão juntamente com apresentação em formato *power point* (5 a 10 *slides*) e um vídeo, com três minutos de duração, apresentando a proposta.

A lei n.º 1860/2018 estabeleceu que deveria ser designada uma comissão especial composta por, no mínimo, três jurados que possuísem escolaridade de nível superior para selecionar e classificar os projetos apresentados. Além disso, cada jurado deveria ser representante de um setor: iniciativa privada, sociedade civil organizada e um representante da administração pública. Dessa forma, a comissão foi composta por Jéssica de Carvalho Machado (representante da área de administração pública), Agnaldo José da Silva Borges (representante iniciativa

privada) e Maria Eunice Martins Poley (representante sociedade civil organizada). O questionário divulgado no edital e utilizado no concurso apresentando os critérios que deveriam ser analisados pela comissão julgadora encontra-se anexo a este caso de ensino (ANEXO I). Conforme o item 8 do edital do concurso, respeitando os critérios ilustrados no Anexo I a proposta de boa prática selecionada deveria apresentar a maior pontuação na avaliação do projeto, com total autonomia da banca examinadora.

2.4 Propostas apresentadas e os atores sociais que estiveram envolvidos no projeto

As propostas apresentadas para o Prêmio serão descritas abaixo para que seja possível conhecer seus benefícios e suas principais áreas de desenvolvimento.

▪ **Arquivo de Projetos e Aplicação no Sistema de Drenagem Pluvial:**

Esse projeto teve como objetivo propor uma solução para o problema identificado na drenagem pluvial do município que era executada com tubo de concreto (manilha de concreto), que trazia alguns problemas, como a necessidade de equipamentos mecânicos para fazer o lançamento e a instalação dessas manilhas, que possuíam pouca produtividade de assentamento devido aos pequenos comprimentos que possuem. Diante dessa identificação, a equipe responsável pelo projeto, por meio de estudos de uma equipe técnica, decidiu utilizar o tubo PVS estruturado helicoidal que resolveria os problemas apresentados, tendo como diferencial um orçamento não muito superior ao antigo, tendo apenas um custo de 6,84% maior do que a estrutura com a manilha. A equipe ressaltou que esse aumento resulta em diminuição de outros custos presentes na instalação antiga.

A equipe também percebeu a necessidade de arquivar os projetos anteriores realizados com o intuito de facilitar a organização, a padronização das planilhas orçamentárias e a busca por projetos como modelos de projetos futuros. Vale ressaltar que a equipe demonstrou, por meio de gráficos, um comparativo envolvendo a função da equipe técnica na realização de projetos sem o conhecimento de projetos antigos já realizados como modelo e com o conhecimento dos projetos que foram padronizados e dispostos para análise, tendo um ganho significativo, reduzindo cerca de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) em recursos com os técnicos responsáveis pela realização do projeto.

Os benefícios alcançados com o desenvolvimento desse projeto são: a redução de custos operacionais de serviços, realização de projetos com mais qualidade, tendo em vista a consulta realizada em projetos antigos já realizados e a redução de trabalho. Assim, a equipe que idealizou o projeto aqui referido acredita que não seja apenas transformar uma determinada situação, mas sim a construção de valores, demonstrando que pequenas transformações ocasionam outras e os valores são demonstrados por meio das coisas mais simples.

▪ **Grupo de atividade física - Bem me quero:**

O objetivo da proposta do grupo de atividade física 'Bem me quero' era mobilizar a população a praticar atividades físicas no intuito de prevenir possíveis doenças. O grupo responsável pertence a equipe de saúde da família do bairro Campestre e é composta por agentes comunitários de saúde, enfermeiro, médica, fisioterapeuta, técnicas de enfermagem, escriturária e auxiliar de serviços gerais. O idealizador do projeto foi o enfermeiro Erlon Cristian Lopes e a linha de cui-

dado proposto pelo projeto inclui realização de exercícios físicos e educação em saúde aberto a todo público do município de Santa Bárbara: crianças, adultos, gestantes e idosos.

As práticas desenvolvidas pelo grupo de atividade física 'Bem me quero' são alongamentos, exercícios aeróbicos, corrida, palestras, caminhadas, roda de conversa, relaxamento e massagem. Todos os exercícios são orientados por profissionais de nível superior integrantes da equipe e, sempre que necessário, os pacientes são encaminhados para avaliação médica. Além disso, as técnicas de enfermagem aferem a pressão arterial dos pacientes, uma vez por semana, antes da prática da atividade física. Os encontros são realizados três vezes por semana no Ginásio Poliesportivo, Parque Recanto Verde e na Unidade Básica de Saúde em Santa Bárbara.

Por meio de referencial da área de saúde, a equipe do projeto 'Bem me quero' justifica que a prática de atividades físicas é um importante fator para a promoção da saúde e qualidade de vida. Além disso, o texto do projeto argumenta que pessoas que praticam atividades físicas são menos propensas ao adoecimento e melhoram tanto os aspectos físicos, quanto a saúde mental dos praticantes. Este projeto apresentado está sendo desenvolvido desde o primeiro dia letivo do ano de 2017, sendo o primeiro dia do mês de fevereiro.

- **Brechó Solidário - Acolhimento e Valorização:**

A proposta do Brechó Solidário - Acolhimento e Valorização começou a ser desenvolvida no ano de 2016 com o principal objetivo de arrecadar recursos para reparos na Escola Municipal Adélia Hosken Ayres. Com isso, os idealizadores do projeto também envolveram os alunos tendo como intenção despertar atos de solidariedade e envolvê-los em ações que poderiam beneficiar a escola e eles próprios, proporcionando aprendizado organizacional e matemático financeiro de uma forma lúdica por meio de brincadeiras.

O brechó acontece no início de cada mês na quadra da escola, conta com doações de itens do comércio local e dos funcionários da escola que colaboram fazendo campanha para a arrecadação. Em cada mês, até duas turmas ficam responsáveis por organizarem o brechó, proporcionando assim a participação de todos os alunos da escola no decorrer do ano. Sendo assim, os idealizadores acreditam que o diferencial do projeto é a participação dos alunos, os colocando como protagonistas da ação, aliando aprendizagem a uma ação coletiva desenvolvida pensando no bem da escola e de sua comunidade.

- **Projeto - Brincadeiras, Diversão e Tradição:**

O referido projeto foi desenvolvido no ano de 2017, no período de outubro a dezembro, na Escola Municipal Marphiza Magalhães Santos, pela professora da disciplina de Educação Física. Com base na percepção de que a disciplina Educação Física é tida como automatizada e embasada pelas Leis 10.639/2003 e 11.645/2008 que tornam obrigatório o ensino da história e cultura dos povos indígenas nas escolas regulares nos ensinos fundamental e médio, esse projeto possui os seguintes objetivos: introduzir o ensino da história e cultura afro-brasileira e indígena nos anos iniciais do ensino fundamental; trabalhar a história dos jogos e brincadeiras de uma forma diferenciada; explorar este tema na Educação Física de maneira histórica e lúdica e quebrar o conceito da Educação Física automatizada; e também buscar o reconhecimento da disciplina em suas diversas possibilidades.

Com base nesses objetivos, esse projeto foi apresentado aos alunos e os mesmos puderam escolher o nome que seria proposto ao projeto e, para que entendessem na teoria o assunto, a professora realizou uma aula sobre a filosofia Ubuntu para demonstrar a importância da cole-

tividade. Após a explicação, os alunos começaram a desenvolver o painel informativo que foi fixado na escola, repletos de rostos africanos, para posteriormente, desenvolverem os objetos que foram utilizados nas brincadeiras. Vale ressaltar que todas as brincadeiras desenvolvidas e realizadas tinham raízes africanas e indígenas, sendo elas: pula corda, escravos de Jó, perna de pau, pegue a cauda, mangá, peteca e figuras de barbante.

A idealizadora do projeto afirmou que os objetivos do projeto foram alcançados, os valores apreendidos e muita conversa sobre o tema foram desenvolvidos no ambiente escolar. Assim, os idealizadores e desenvolvedores desse projeto consideram que o mesmo foi muito rico para valorizar a disciplina de Educação Física, pois poucas pessoas imaginavam a abordagem desse conteúdo nessa disciplina. Dessa forma, a implementação do projeto trouxe reconhecimento enquanto ciência e valorização do profissional, proporcionando uma visão possível de criatividade para todas as disciplinas e para os outros professores, tornando-se, assim, uma ideia que poderia ser aplicada em outros contextos acadêmicos.

- **Clorador Alternativo - clorador para desinfecção de água de nascente:**

O projeto Clorador Alternativo surgiu com base em um problema identificado na Escola Municipal Maria de Lourdes Pereira no consumo da água que não recebia nenhum tratamento para torná-la potável e, portanto, própria para o consumo. Dessa forma, o idealizador do projeto propôs a realização de processos de desinfecção da água tendo em vista a identificação de uma bactéria por meio de uma análise microbiológica.

Diante dessa realidade, a Emater, a Secretaria Municipal da Saúde, oficinas oferecidas pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais e mão de obra dos funcionários, implantaram o uso do clorador alternativo na escola e essa ideia foi disseminada nas comunidades ao entorno da cidade. Vale ressaltar que esse projeto contou com a participação de diversos segmentos do município, enriquecendo o desenvolvimento do mesmo.

O custo necessário para a implantação do clorador foi de aproximadamente R\$ 120,00 (cento e vinte reais) e de acordo com o idealizador do projeto, o mesmo foi suficiente na coloração da água de nascente, demonstrado por meio da diminuição de problemas de saúde causados aos alunos, bem como possivelmente colaborou indiretamente para melhor aprendizagem dos alunos, tendo em vista a melhora na saúde.

De acordo com o idealizador, esse projeto foi tão bem aceito que se expandiu para os produtores rurais do município de Santa Bárbara, tendo uma atuação presente da prefeitura em doar um clorador e um kit para aferição para cada produtor. Assim, o idealizador do projeto ressalta que a escola virou modelo, uma vez que a mesma recebe visitas de técnicos e pessoas interessadas em conhecer e implantar o clorador alternativo em suas propriedades.

- **Crossover Educacional - quando a arte encontra a tecnologia:**

Esse projeto é desenvolvido desde 2016 em duas escolas da rede municipal por três professores que se uniram e pensaram uma forma criativa e inovadora, como o teatro por exemplo, para se conectar com a informática. Além dessa ideia inovadora, o *Crossover Educacional* é uma opção estratégica de trabalhar em parceria e em consonância com o programa político pedagógico da rede municipal de ensino e com o plano de governo atual.

Utilizando recursos existentes de capital humano e intelectual, o projeto é uma prática que demonstra que é possível trabalhar em várias áreas, cada um com a sua expertise, elevando a valorização do trabalho humano nas escolas.

O *Crossover* impulsionou dois projetos nos últimos anos, a saber: o jornal do COMAP e o PAPER PLAY. O primeiro teve como objetivo divulgar a Feira do Empreendedor que ocorreu no mês de julho do ano de 2016 que contou com a participação de três professores que capacitaram os alunos nas áreas de marketing e propaganda, empreendedorismo e informática com o intuito de colaborar na confecção do jornal. O segundo projeto é um jogo educacional que promove o ensino de maneira diferente, divertida e positiva dos alunos dos 6º e 9º anos, utilizando equipamentos como software Livre Linux Educacional, Suíte de aplicativos *Libreoffice* e smartphones e também técnicas descritivas do teatro. O custo para a realização do projeto foi de aproximadamente R\$ 700,00 (setecentos reais), envolvendo a compra de equipamentos para se trabalhar com recursos de áudio, a colaboração para os três professores que atuam nas escolas mencionadas acima e os laboratórios de informática das escolas.

De acordo com os idealizadores desse projeto, duas disciplinas que pareciam não combinar em nada, como a informática e o teatro por exemplo, foram agrupadas de forma inovadora para alcançar, como plano de fundo, a relevância das práticas em conjunto e de uma melhor relação possível entre professores e alunos.

- **Matemática em Cartaz:**

A idealizadora do projeto observou o quanto é complicado aprender matemática para a maior parte das pessoas e com base nisso, observou a necessidade de refletir e reavaliar essa proposta de ensino, associada aos desafios propostos pelo Plano Nacional de Educação. Assim, esse projeto possui dois objetivos principais: criar ferramentas que otimizem o trabalho do professor e favoreçam a aprendizagem dos alunos; e promover estratégias que ofereça esse conforto e autonomia durante as aulas de matemática, que otimize ideias dos professores e minimize os custos.

Dessa forma, a proposta desse projeto é expor cartazes com modelos, sínteses e figuras geométricas que ganhem a atenção dos alunos e gerem resultados positivos maiores do que informações que ficassem apenas na escrita de textos ou no modelo convencional de ensino-aprendizagem.

- **Escola Segura:**

Esse projeto teve início no ano de 2016, por meio da identificação da necessidade de uma maior promoção da segurança em ambientes próximos as instituições de ensino públicas. Para o desenvolvimento do mesmo, formou-se uma aliança entre o Ministério Público, Poder Judiciário, escolas públicas do município e a Guarda Civil Municipal que proporcionou diversas vertentes de trabalho voltadas à Educação, como o patrulhamento escolar, processos educacionais por meio de palestras, visitas, bate papos entre estudantes e familiares e projetos como o Desfile de 7 de setembro e a Semana Nacional do Trânsito.

Segundo os desenvolvedores, o projeto trouxe inúmeros benefícios, como a importância para a formação de jovens, com o objetivo de formá-los como adultos com base na proposta dos Guardas Civis, a melhoria no ambiente escolar e o respeito dos jovens pelo trabalho desenvolvido pelos agentes de segurança.

- **Campo Limpo:**

Esse projeto tem como principal objetivo atender de forma mais eficiente uma demanda do setor de esporte, realizando regularmente a manutenção dos campos municipais, proporcionando atividades esportivas mais prazerosas e, conseqüentemente, trazendo um maior número de pessoas para a prática de esportes no município.

Essa atividade era antes realizada por funcionários da Secretaria do Meio Ambiente, mas não era realizada de forma eficiente, devido à grande demanda destinada à essa Secretaria, tornando o trabalho, muitas vezes, demorado e ineficiente. Para resolver esse problema, o setor de esporte tomou a frente dessas atividades, que envolvem o corte e rastelamento de grama, limpeza e marcação do campo para jogos oficiais.

Diante disso, observou-se que a Diretoria de Esporte possui funcionários que podem ser remanejados de acordo com a demanda para a realização da manutenção dos campos municipais, realizando isso de forma mais rápida e eficiente. Assim, foi disposta uma maior atenção ao patrimônio público, demonstrando a importância da manutenção dos campos municipais como uma forma de colaborar, além da manutenção, para a prática de esportes e a interação entre a comunidade.

- **Núcleo de Apoio à Família: Gestão da segurança alimentar saudável e integradora:**

Visando contribuir com a efetivação e garantia de direitos de cidadania e promoção do desenvolvimento social, tendo a família como unidade de atenção social, a Prefeitura Municipal de Santa Bárbara, por intermédio da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Emprego, implantou em 29 de Novembro de 2015 o projeto Núcleo de Apoio a Família – NAF, prática de gestão inovadora, que oferta diversos serviços, programas e projetos, como é o caso do Centro de Segurança Alimentar.

Esse projeto teve como objetivo central oferecer diariamente refeições de qualidade para as famílias em situação de vulnerabilidade social em quantidade diretamente proporcional à demanda de beneficiários, promovendo constantemente o bom relacionamento entre os funcionários e as famílias atendidas.

Com base na realização do projeto, foram obtidos os seguintes resultados: cobertura de alimentação de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais dos usuários em situação de vulnerabilidade social; constituição de vínculo afetivo entre famílias usuárias; espaço físico de maior estrutura proporcionando mais segurança e conforto aos usuários; e redução de gastos.

- **Grupo de Zumba 'Baila Comigo' de Barra Feliz**

Esse projeto teve início em outubro de 2016 em função das comemorações do outubro rosa, dando ênfase na atividade física como fator condicionante à prevenção do câncer de mama. Foi realizada uma apresentação no evento comemorativo do outubro rosa e houve uma grande participação dos funcionários da comunidade em geral. Diante desse cenário, duas funcionárias do Posto de Saúde da Família São Bernardo tiveram a ideia de implantar um grupo de dança na Comunidade de Barra Feliz. As mulheres foram convidadas e diante do aceite, escolheram em conjunto o nome do grupo de Zumba 'Baila Comigo'. Com grande adesão, uma

das idealizadoras do projeto também propôs a realização de atividades físicas, além da zumba, com a ajuda de alguns fisioterapeutas e de doações e recursos dos próprios participantes.

As atividades são realizadas de segunda a sexta, nos turnos matutino e vespertino, trazendo como resultados mais significativos o controle dos transtornos mentais, o controle da depressão, da lombalgia, controle do peso corporal, redução do sedentarismo, entre outros benefícios que mudaram de forma significativa a saúde dos participantes, conforme relatado no projeto apresentado.

- **Implementação da Certificação ISO 9001:2008 no sistema de gestão da Prefeitura Municipal de Santa Bárbara:**

A ISO 9001 é uma norma que certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implementação do sistema, sendo um modelo seguro para a implementação da Gestão de Qualidade.

O projeto possui como objetivo geral propor a implantação e uso efetivo do sistema de gestão da qualidade na Prefeitura Municipal de Santa Bárbara, discutindo fatores de interferência e identificando problemas e melhorias, de forma a promover melhoria dos processos internos, elevação do nível de satisfação dos contribuintes, colaboradores e parceiros, desenvolvimento de forma ética e responsável do conhecimento e capacitação continuamente dos recursos humanos, visando a desenvolver competências individuais e valorização do trabalho em equipe.

De acordo com o idealizador do projeto, o cumprimento desse objetivo poderá padronizar os processos internos da prefeitura, melhorando aspectos negativos como, por exemplo, extravio de documentos, demora na conclusão de solicitações e alteração dos itens que não contribuem para um bom atendimento. De acordo com a proposta apresentada, o maior benefício será a longo prazo, já que o sistema de gestão da qualidade prega a melhoria contínua e a manutenção das alterações propostas pelo controle de qualidade. Para os servidores, terem o trabalho reconhecido pela população os deixarão motivados para o dia a dia de trabalho.

Vale ressaltar que, ao contrário dos outros projetos, essa proposta ainda não foi realizada, mas de acordo com a apresentação dos idealizadores, há uma mobilização para que isso ocorra. Dessa forma, o idealizador do projeto demonstrou as ações que deverão ser realizadas para alcançar o desenvolvimento do projeto.

- **Lei em ação:**

Com o objetivo de fomentar o comércio local, a Diretoria de Compras/Licitação do município colocou em prática o Decreto 2975/2015 que permite a prefeitura comprar do fornecedor local até 10% a mais em relação a melhor proposta válida dentre os três orçamentos que são realizados. Vale ressaltar que a licitação é destinada aos micros e pequenos empreendedores, microempresas e empresas de pequeno porte locais, sendo o edital da licitação divulgado para os fornecedores por meio do Agente de Desenvolvimento.

O Decreto foi colocado em prática em junho de 2017, com o objetivo de aquisição de materiais de pintura. Desde então, a Diretoria de Compras/Licitação vem identificando no município potenciais fornecedores para celebrar contratos por meio de licitações, sendo uma prática eficaz, uma vez que desde 2017 até o mês de março de 2018, 17 licitações já foram realizadas incluindo fornecedores sediados em Santa Bárbara, sendo que dessas, 5 foram desenvolvidas por fornecedores locais. Com base nessa proposta, o valor pago aos licitantes do município

retorna para a administração pública na forma de imposto, contribuindo para a receita do município e possibilitando o aumento dos investimentos nos serviços ofertados aos munícipes.

▪ **Pequenas mãos, grandes gestos:**

Esse projeto foi desenvolvido por uma professora da rede municipal de Santa Bárbara e realizado no período de abril a junho de 2017. Com o intuito de cumprir a proposta pedagógica da escola e do plano de governo da atual administração, o objetivo do projeto era qualificar servidores de forma humanizada, que se preocupassem com o outro e que tivessem um novo olhar crítico sobre o papel delas na sociedade.

Entendendo a importância dos pais no desenvolvimento da criança e na sua relação com a educação escolar dos filhos, reuniões foram realizadas com os pais com o intuito de possuir maior adesão das crianças ao projeto, discutindo as principais carências dos pais em relação a fatores que implicam diretamente na educação dos filhos em casa e na escola. Após essa etapa, os professores da escola começaram a formar redes de colaboração com diversos profissionais para auxiliar os pais e os alunos de acordo com as demandas surgidas na primeira etapa, por meio de palestras e oficinas. Nesses momentos, os pais, em agradecimento, doaram alimentos, fraldas e roupas que foram destinadas a pessoas que precisavam, desenvolvendo, portanto, ações sociais que alcançavam a sociedade como um todo.

Diante das reuniões, palestras, oficinas e doações, esse projeto teve como principal objetivo a percepção, por parte das crianças, as necessidades e limitações de cada um e o entendimento que eles são capazes de ajudar a colaborar de forma simples, porém muito rica, com o colega e com a população de Santa Bárbara, especificamente. Os idealizadores do projeto argumentaram sobre a viabilidade do projeto, tendo em vista que todo recurso necessário é alcançado por meio de parcerias e uma rede de contatos de voluntários do município.

▪ **Brincando e Reutilizando:**

Diante da observação de que a Escola Municipal Maria de Lourdes Pereira do município de Santa Bárbara necessitava de novos espaços de lazer para os alunos, mas que ao mesmo tempo a escola não possuía recursos para a construção de um circuito infantil, uma professora teve a ideia de desenvolver brinquedos por meio de materiais recicláveis que garantisse o lazer e a segurança dos alunos. Com essa prática, o projeto pretende desenvolver conhecimento e conscientização do uso dos 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar); diminuição do impacto causado pelos resíduos, como pneus e garrafa pet; conscientização das doenças provocadas pelo acúmulo do lixo; integração social; e construção do parquinho ecológico.

Para a realização do projeto foram firmadas parcerias com a Secretaria do Meio Ambiente que forneceram os pneus que foram recolhidos na campanha de prevenção da dengue; os alunos, professores, pais, funcionários e pessoas da comunidade que coletaram os pets para a construção do parquinho e também colaboraram como mão de obra para o desenvolvimento do parquinho. Vale ressaltar que com essa ação, foram retiradas 286 garrafas pets e 113 pneus do meio ambiente, colaborando com o ambiente e tendo um pequeno custo (R\$ 500,00) considerado com o custo da compra de um playground já montado (R\$ 16.000,00). Segundo a proposta apresentada, de uma forma geral, a construção do parquinho possibilitou uma mudança de atitude em relação à preservação do meio ambiente, ocupação do tempo ocioso para diversão e conservação do patrimônio.

- **Revitalizando o nosso espaço:**

Esse projeto tem como objetivo central transformar um espaço ocioso da Creche Municipal Maria Célia Torres em um pomar, onde cada turma da creche terá sua árvore frutífera plantada, podendo cultivá-la, acompanhar seu crescimento e saborear seus frutos. Além do pomar, também serão cultivadas espécies de plantas e flores medicinais.

O diferencial dessa ação é o estreitamento de laços entre a escola e comunidade, despertando o sentimento de responsabilidade compartilhada frente à preservação do ambiente, uma vez que a comunidade deve assumir seu papel de sujeitos capazes de modificar a história.

Para a realização, alguns colaboradores foram importantes, como: a Secretaria de Meio Ambiente que doou as mudas; o técnico da EMATER, que apresentou informações técnicas acerca do processo de plantação; familiares dos funcionários da creche, que colaboraram com a plantação. Com o auxílio desses colaboradores, além da prática do plantio, do aprendizado em relação à preservação do meio ambiente, o trabalho em equipe, o desenvolvimento motor e o equilíbrio e a responsabilidade pelo local construído colaborará para o desenvolvimento educacional e pessoal dos alunos e de toda a comunidade de Santa Bárbara envolvida no projeto.

- **Sustentabilidade do uso do papel na ESF São Bernardo: Programa 5S:**

Esse projeto tem como finalidade estimular o uso racional do papel na Unidade de Estratégia de Saúde da Família (ESF) do bairro São Bernardo e disseminar os resultados/sucesso para outros setores da Prefeitura de Santa Bárbara. Para realização desse projeto, os idealizadores se atentaram ao conceito do Programa 5S, que envolve o senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de asseio e senso de autodisciplina e também no conceito dos 3R, ou seja, reduzir, reutilizar e reciclar o papel.

Para o alcance do objetivo, palestras serão realizadas com o intuito de relatar a importância do uso consciente do papel; oficinas de reciclagens de papel serão desenvolvidas; *e-mails* e grupos de mensagens serão criados pela equipe para que a comunicação interpessoal seja estimulada; realização de *Brainstorming*; utilização de ferramentas de gestão da qualidade; monitoramento e avaliação mensal da implantação do projeto e a realização de feedback e divulgação dos resultados.

Após a realização de todas essas etapas e com base nessa proposta, os idealizadores esperam alcançar o objetivo pretendido com a ideia de melhor utilização do papel na Unidade ESF São Bernardo, tendo como perspectiva repassar essa prática para outros órgãos municipais.

- **Um ano de sala do empreendedor: a evolução do número de empresas abertas e serviços realizados no Município:**

Esse projeto foi implantado em janeiro de 2017 com o objetivo de incentivar a legalização de negócios informais, a fim de enquadrá-los nos requisitos estabelecidos pela Lei Complementar 123/06, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. O espaço veio para facilitar a abertura de novas empresas, regularizar as atividades informais e oferecer serviços e capacitações, sobretudo, ao microempreendedor individual (MEI).

Como resultados já alcançados tem-se a realização de 100 formalizações, 41 alterações de dados cadastrais, 121 declarações anuais de faturamento, 307 carnês emitidos e 24 baixas de inscrição. Foram realizadas capacitações relacionadas ao controle financeiro e crédito em parceria com o SEBRAE, a Associação Comercial e Empresarial de Santa Bárbara (ACISB) e a

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro (Sicoob-Credimepi). Ainda nesse cenário, com o intuito de orientar potenciais empresários, o Agente de Desenvolvimento do Município realizou duas palestras para alunos de cursos profissionalizantes da Escola Móvel SESI/SENAI, em maio de 2017.

Dessa forma, segundo os idealizadores do projeto, analisando o contexto geral do crescimento empresarial do município em 2017, ano de implantação da Sala do Empreendedor, em comparação a 2016, houve um aumento de 64% no número de MEIs formalizados no município.

- **Vivem bem a idade que se tem multiplicando o saber:**

A equipe de saúde da família do bairro Tenente Carlos em parceria com o Núcleo de Apoio a Saúde da Família (NASF) implantou o referido projeto com o objetivo de promover a inclusão social e emocional dos idosos, além da participação em atividades manuais e serviços voluntários na comunidade.

Segundo a proposta, o objetivo dessas ações é promover, além do benefício financeiro, a troca de experiências, o fortalecimento da auto estima, a solidariedade, a fraternidade e a união entre as participantes.

2.5 Projeto vencedor - Grupo de atividade física - Bem me quero

O projeto 'Grupo de atividade física - Bem me quero' (Figura 1) foi o vencedor da primeira edição do 'Prêmio Saber - Quem participa, inova'. Este projeto foi apresentado por um grupo de servidores públicos alocados na Secretaria de Saúde do município de Santa Bárbara. O objetivo do projeto vencedor era mobilizar toda a população a praticar atividades físicas como alternativa à prevenção de doenças. O projeto foi implementado e está sendo desenvolvido desde o dia 1º do mês de fevereiro de 2017.

Figura 1: Equipe vencedora da 1ª edição do 'Prêmio Saber - Quem participa, inova'



Fonte: Página oficial da prefeitura municipal de Santa Bárbara - Minas Gerais¹.

1 Disponível em: <<http://www.santabarbara.mg.gov.br/detalhe-da-materia/info/conheca-o-projeto-campeao-da-primeira-edicao-do-premio-saber/58551>>. Acesso em: 12 de junho de 2018.

Inicialmente, a equipe que desenvolve o projeto ‘Grupo de atividade física - Bem me quero’ realiza uma avaliação física a fim de indicar qual a atividade física indicada para o participante. A avaliação física é realizada por um (a) médico (a), fisioterapeuta ou enfermeiro (a) e, caso nesta primeira avaliação seja necessário, o participante é encaminhado para outro profissional reavaliar o interessado. Os participantes podem ser crianças, adultos (incluindo gestantes) ou idosos.

A proposta de atividades físicas inclui alongamentos, exercícios aeróbicos, corrida, caminhadas, relaxamento e massagem. Além disso, a equipe vencedora incluiu na proposta de boa prática palestras e rodas de conversa onde os mesmos podem explicar sobre os assuntos relacionados à proposta do projeto.

Como exposto anteriormente, o projeto começou a ser desenvolvido desde o mês de fevereiro de 2017 e já apresenta bons resultados. Os encontros acontecem às segundas, quartas e sextas das 7h. às 8h. e cerca de 70% dos participantes tiveram diminuição do peso corporal, sendo que 75% destes obtiveram redução na circunferência abdominal. Além disso, a equipe de saúde percebeu que houve um controle dos níveis pressóricos e glicêmicos dos participantes que apresentavam problemas nesses fatores na avaliação inicial. Além da avaliação física inicial, a cada três meses, é realizada nova avaliação física e antropométrica de todos os participantes, bem como apuração dos resultados e evolução da saúde dos participantes.

Segundo matéria publicada em 06 de abril de 2018² pelo setor de comunicação da prefeitura do município de Santa Bárbara, os resultados obtidos com a execução do projeto podem diminuir os custos com medicamentos ofertados pela farmácia popular e possíveis gastos com internações; melhorar a mobilidade da população; aumento da autoestima e da qualidade de vida dos participantes.

No III Fórum de Gestão Pública Municipal, em 28 de março de 2018, foi realizada a entrega da premiação para o projeto vencedor ‘Grupo de atividade física - Bem me quero’ e o prefeito municipal na época, Leris Felisberto Braga, anunciou que para a próxima edição do ‘Prêmio Saber – Quem participa, inova’ pretende que a premiação aumente para a quantia de R\$ 5000,00 (cinco mil reais) e que aspira incentivar a participação dos servidores com uma meta de pelo menos 30 projetos inscritos. No ato da entrega do prêmio, o prefeito enfatizou que o ‘Prêmio Saber – Quem participa, inova’ é o olhar da gestão para o reconhecimento do trabalho e das boas práticas prestado pelo servidor público do município de Santa Bárbara.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Objetivo de ensino

Considerando a proposta inicial apresentada, este caso de ensino objetiva:

- Instigar os alunos a pensarem em alternativas para incentivar e valorizar o servidor público;
- Proporcionar aos alunos uma análise crítica quanto às formas de atuação de gestores públicos diante da necessidade de se realizar uma gestão pública mais focada na valorização dos servidores públicos;

2 Disponível em: <<http://www.santabarbara.mg.gov.br/detalhe-da-materia/info/conheca-o-projeto-campeao-da-primeira-edicao-do-premio-saber/58551>>. Acesso em: 12 de junho de 2018.

- Apresentar questões sobre práticas de motivação/valorização e boa gestão pública para reflexão em sala de aula;
- Elucidar um caso de ensino na área de gestão pública.

3.2 Fontes e Métodos de coleta

Para a construção deste caso as fontes de dados utilizadas foram:

- Observação participante de um dos autores do caso como jurado do prêmio;
- História oral de dois representantes da prefeitura do município de Santa Bárbara envolvidos no projeto: prefeito municipal na época Leris Felisberto Braga e o assessor de governança pública Felipe Fernandes Guerra;
- Leitura de todos os projetos, apresentações de slides e visualização dos vídeos submetidos pelos candidatos ao prêmio;
- Pesquisa no site oficial da Prefeitura Municipal de Santa Bárbara;
- Leitura das notícias publicadas sobre a realização do evento;
- Trabalhos científicos relacionados à temática Gerencialismo e a valorização e motivação do servidor público.

3.3 Disciplinas sugeridas para uso do caso

Este caso poderá ser utilizado como material didático-pedagógico nos cursos da área de Administração Pública, Gestão Pública, Especialização na área pública ou até mesmo no curso de Administração de Empresas. Além disso, este caso poderá ser utilizado nos debates sobre temas relacionados a valorização e motivação do serviço público, gestão de pessoas, bem como nas disciplinas que tratam sobre sociologia das organizações do trabalho, gestão e desenvolvimento de pessoas no serviço público, gestão de serviços públicos, estratégia no setor público, entre outras.

3.4 Estratégias pedagógicas de análise do caso

Como estratégia pedagógica para análise deste caso, recomenda-se que, inicialmente, o docente apresente aos discentes textos sobre a temática Gerencialismo e outras leituras que o docente julgar pertinente. Com base na abordagem teórica sobre o Gerencialismo e a motivação/valorização do servidor público discutida anteriormente, o caso de ensino poderá ser discutido na aula e relacionado com outros exemplos sobre a temática e debatidos pelos alunos. É importante que o professor instigue os alunos a discutirem sobre todos os pontos abordados neste caso, identificando semelhanças e contradições nas práticas de gestão analisadas.

Sugere-se que o docente separe a sala em pequenos grupos para que seja realizada discussão inicial sobre o tema e o caso de ensino, para que então os mesmos estejam preparados para uma discussão geral. Nesse momento, o professor poderá solicitar aos alunos que façam reflexão como se estivessem presentes na realidade retratada como gestores públicos e quais

seriam as alternativas utilizadas pelos mesmos, se concordam com a prática desenvolvida pelo gestor de Santa Bárbara. O objetivo é que os discentes possam desenvolver reflexão crítica sobre o Gerencialismo, a valorização do servidor e o desenvolvimento de boas práticas no setor público.

3.5 Questões para discussão em sala

1. De acordo com o relato na bibliografia trabalhada em sala de aula e experiências compartilhadas, quais seriam as possíveis hipóteses para relatar a situação-problema que poderia estar ocorrendo para que fosse proposto o projeto inicialmente na rede de educação municipal?
2. Quais seriam suas sugestões e/ou críticas quanto a forma de legitimação do projeto e condições para participação no concurso?
3. Os critérios do edital que orientou a participação e premiação estavam alinhados?
4. Você acredita que as instruções para o processo de participação e os critérios de avaliação foram condizentes?
5. A partir do Anexo I deste caso, você acredita que outros critérios de análise das propostas apresentadas no concurso deveriam ter sido incluídos? Quais critérios deveriam ter sido levados em consideração?
6. Você considera que o corpo de jurados determinado pelo edital do concurso (um representante da iniciativa privada, um representante da sociedade civil organizada e um representante da administração pública) foi suficiente e bem representados no que tange a imparcialidade e competência técnica?
7. Como a abordagem teórica da Administração Pública Gerencial pode auxiliar na diminuição de possíveis conflitos relacionados a desmotivação dos servidores da área de gestão pública? Justifique.
8. As alternativas para resolução de problemas relacionados a desmotivação dos colaboradores são diversas. Nessa perspectiva, você concorda com a afirmação de que o gestor público executivo é o único que possui autonomia suficiente para implantar proposta para solucionar um problema? Justifique sua resposta.
9. A partir da literatura sugerida pelo seu professor sobre o tema, se você fosse o prefeito de Santa Bárbara, faria algo diferente para conduzir o processo de implantação da premiação? Justifique.
10. Liste e justifique quais seriam as possíveis consequências negativas em relação ao 'Prêmio Saber – Quem participa, inova'.
11. Em sua opinião e com base na bibliografia sugerida, quais os dilemas relacionados a desmotivação de colaboradores enfrentados por representantes do poder executivo de um município e as competências requeridas para enfrentar a situação?
12. Na perspectiva da Administração Pública, você escolheria outra proposta de projeto para ganhar a premiação? Justifique.
13. Qual seria sua sugestão para melhorias nas próximas edições do prêmio?

3.6 Sugestões de bibliografia

- MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, 2013.
- NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. *Educação & Realidade*, v. 37, n. 2, 2012.
- OLIVEIRA, A. B. R.; SILVA, U. B.; BRUNI, A. L. Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil. *Revista de Estudos Contábeis*, v. 3, n. 5, 2012.
- OLIVEIRA, J. A. P. de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, 2006.
- OLLAIK, L. G; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, 2011.
- OSBORNE, S. *The new public governance?* Londres: Routledge, 2010.
- OSBORNE, D; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.
- PETERS, B. G. *The new public governance?* Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Londres: Routledge, 2010.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, 2009.

REFERÊNCIAS

- BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. *Revista do Servidor Público*. n. 4, out./dez. 1998.
- BRASIL. *Constituição Federal (1988)*. Art. 30. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=-CON&numero=&ano=1988&ato=b79QTWE1EeFpWTb1a>>. Acesso em: outubro de 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 51, n. 1, p. 147-156, 2017.
- EDITAL 001/2018 - LEI N°1860/2018. PRÊMIO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL. Disponível em: <http://www.santabarbara.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx/EDITAL_001_2018__LEI_N1860_2018_PREMIO_SABER?-cdLocal=2&arquivo=%7B7DBB6ADA-EEAC-7DB2-ADD4-C33C14EE75DB%7D.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
- BRASIL. LEI N°1860/2018. Disponível em: <http://transparencia.santabarbara.mg.gov.br/abrir_arquivo.aspx/Lei_Municipal_1860_2018?cdLocal=5&arquivo={1ABBDECD-A4AE-DE30-548E-DABCC7C7D35E}.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

Notas extras:

Os nomes expostos neste caso são reais e com autorização dos envolvidos.

ANEXO I

FORMULÁRIO DE PREENCHIMENTO DO AVALIADOR

*Critério	Definição	Pontuação máxima	Nota (0 a 10)
Objetividade	Descrever de forma objetiva a prática de gestão, apresentando a ideia e organização do projeto, contemplando todas as ações realizadas.		
Inovação e criatividade	Descrever as atividades que demonstrem, na prática de gestão, os elementos de inovação e criatividade da proposta.		
Resultado	Descrever as ações que demonstrem redução de custo, melhoria do processo e da qualidade do serviço desenvolvido, e ou, satisfação do cidadão. Os resultados deverão ser apresentados por meio de dados comparativos com o cenário anterior, que demonstrem a aplicabilidade da prática.		
Total			

* Será selecionada a boa prática que apresentar a maior pontuação na avaliação do projeto, com total autonomia da banca examinadora, que seguirá os critérios mencionados acima, conforme item 8 deste edital.

UMA ANÁLISE SOBRE O ENSINO BÁSICO REMOTO EM TEMPOS DE COVID-19 À LUZ DA TEORIA DE CAMPO DE PIERRE BOURDIEU

ANA CAROLINA RIBEIRO SANDRONI DOS SANTOS
carolsandroni@hotmail.com

ANTÔNIO DOS SANTOS SILVA
prof.antonio.silva@unincor.edu.br

CRISTIANE TAISE BONFIM PICINATO
cris_bonfimp@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo geral do estudo foi realizar um diagnóstico sobre percepção dos profissionais da educação básica, pública e privada, sobre o entendimento acerca do trabalho vigente e das demandas advindas da crise sanitária, especificamente no que concerne ao teletrabalho. A pesquisa, do tipo descritiva, utiliza técnicas de abordagem quantitativa, de amostragem não-probabilística, possibilitado por meio de um questionário veiculado no *Google forms* e análise qualitativa da questão interpretativa de imagem que remete ao modelo de ensino com utilização de Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs). Considera-se que o ensino remoto, deva ainda ser estudado na perspectiva da educação básica elucidando questões relativas à percepção dos alunos e a estratégias adotadas pelos gestores para diminuir as desigualdades educacionais. A modalidade, embora apresente características próprias, relaciona-se em muitos aspectos ao teletrabalho executado em empresas e, mostrou-se como única alternativa para manter os estudos na atualidade.

Palavras-chave: Teletrabalho; Educação básica; Pierre Bourdieu, desigualdade social; ensino remoto

ABSTRACT

The general objective of the study was to carry out a diagnosis on the perception of basic education professionals, public and private, on the understanding of the current work and the demands arising from the health crisis, specifically with regard to telework. The descriptive research uses techniques of a quantitative approach, non-probabilistic sampling, made possible through a questionnaire published on Google forms and qualitative analysis of the interpretive image question that refers to the teaching model using Communication Technologies and Information (TICs). It is considered that remote education should still be studied from the perspective of basic education, elucidating issues related to the perception of students and the strategies adopted by managers to reduce educational inequalities. The modality, although it has its own characteristics, is related in many aspects to telework carried out in companies and, it proved to be the only alternative to keep the studies up to date.

Keywords: Teleworking; Basic education; Pierre Bourdieu, social inequality; remote teaching

1 INTRODUÇÃO

O cenário educacional no início do ano de 2020, caracterizou-se por uma mudança inesperada no âmbito educativo. A pandemia mundial motivada pelo vírus Covid-19 chegou desmoronando todo um processo educacional tido como estruturado, e em pouco tempo, reinventar foi necessário, novas práticas metodológicas foram construídas, novas metodologias de aulas foram implantadas. As aulas presenciais cederam espaço ao cenário digital de ensino remoto visando a não cessar o aprendizado dos alunos em todos os níveis.

Neste contexto, acreditava-se que, embora haja legislação específica no que tange ao uso de Tecnologias de Informação e Comunicação e a Cultura Digital, o uso destes recursos ainda é pouco difundido entre os professores de Educação Básica; além disso, a modalidade laboral à distância, recentemente forçada devido à crise sanitária não seria promissora ou vista como viável pelos profissionais da educação básica, gerando grande ansiedade e resistência, promovendo desigualdades educacionais. Neste sentido, com o intento de compreender como essas mudanças impactaram na qualidade de vida dos profissionais da Educação Básica, constitui-se o seguinte problema de pesquisa: desvendar quais são as percepções dos profissionais da Educação Básica sobre o ensino remoto advindo da crise sanitária em Minas Gerais.

O objetivo geral do estudo foi realizar um diagnóstico sobre percepção dos profissionais da educação básica, pública e privada, sobre o entendimento acerca do trabalho vigente e das demandas advindas da crise sanitária, especificamente no que concerne ao teletrabalho. Para atingi-lo, o presente trabalho norteou-se pelos objetivos específicos: (1) conceituar o termo teletrabalho; (2) analisar brevemente o percurso histórico do trabalho à distância nas escolas; (3) compreender as demandas advindas do contexto atual de isolamento social no que tange ao ensino remoto por meio da análise documental sobre a suspensão das aulas presenciais e do Parecer do Conselho Nacional de Educação; e, por fim, (4) captar e avaliar a percepção dos profissionais da educação básica sobre a modalidade de ensino imposta, através de análise qualitativa embasada no questionário aplicado por meio do Projeto "Diagnóstico de qualidade de vida no trabalho em escolas de educação básica em Minas Gerais".

Quanto à metodologia o tipo foi pesquisa descritiva e utilizou técnicas de abordagem quantitativa e de amostragem não-probabilística. Isso foi possibilitado por meio de um questionário veiculado no *Google forms* e análise qualitativa da questão interpretativa de imagem que remete ao modelo de ensino com utilização de Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs).

Quanto à estrutura o artigo foi dividido em cinco capítulos: Introdução; Referencial Teórico dividido em dois tópicos: (2.1) Teletrabalho e educação: conceitos e evolução histórica; (2.1.1) Teletrabalho na educação e o contexto atua e (2.2); Metodologia; Análise e Resultados dividido em cinco categorias de análise e o capítulo das Considerações Finais seguido das Referências.

Assim, o presente estudo se justifica pela necessidade de compreender a percepção dos profissionais da Educação Básica neste cenário de incertezas, com vistas a compreender as possibilidades de uso do ensino remoto em educação básica para orientar quanto a possíveis estratégias a serem adotadas pelos gestores, contribuindo para aprimorar o trabalho destes profissionais e para reduzir as possíveis desigualdades educacionais. A expectativa é que este estudo contribua na elucidação dos temas do ensino remoto e do teletrabalho na educação básica a partir da percepção dos principais agentes que são os professores.

Enfim, o artigo pretende responder ao seguinte questionamento: **Qual é a percepção dos profissionais da Educação Básica, sobre o ensino remoto advindo da crise sanitária em Minas Gerais?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho e educação: conceitos e evolução histórica

Primeiramente é preciso compreender as origens do termo teletrabalho, para então verificar sua aplicabilidade no contexto educacional. Este termo possui definições variadas, não apresentando até o momento uma única conceituação (HAU; TODESCAT, 2018, p. 40). Alguns pesquisadores descrevem seu conceito com base em variáveis relacionadas, entre outras questões, à localidade do teletrabalho; se é de tempo integral ou parcial; se é assalariado ou não; e relacionadas a quais os conteúdos do teletrabalho executado (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 154). Esta dificuldade em estabelecer um conceito único é abordada por Sakuda e Vasconcelos (2005, p. 41), tendo origens nas várias denominações que apresenta “[...] como flexplace, homework, flexwork, telework, telecommuting e outros”.

No contexto atual, o teletrabalho exercido pelos profissionais da educação converge para o conceito mais geral aplicado pelos autores que é: aquele executado fora da sede do emprego, no caso, da escola, mais precisamente, aquele executado em casa, denominado *home office* segundo Leite, Lemos e Schneider (2019) e Rocha e Amador (2018).

No Brasil, teletrabalho advém do termo *telecommuting*, mais comumente utilizado por pesquisadores americanos. De modo simplista, toma-se como conceito geral para o estudo o abordado pelos autores Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) que, com base em análises do documento da Organização Internacional do Trabalho (OIT) definem como trabalho realizado fora da sede da empresa do empregador, com uso de recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Compreendendo o conceito, pode-se partir para a união do mesmo com a educação. O início da junção do teletrabalho com o ensino remonta ao século XIX, seguido dos serviços postais, até por volta de 1960 com a utilização de materiais impressos enviados aos alunos por estes meios. Após esta data, com a ampliação dos recursos tecnológicos disponíveis, as mesmas passaram a integrar o teletrabalho (OLIVEIRA; JÚNIOR, 2018).

No Brasil, em específico, a ampliação da utilização desta modalidade laboral teve início, segundo Mill (2016), nos últimos 15 anos do século XXI, mais restrita a segmentos de ensino superior e cursos profissionalizantes, mesmo havendo a possibilidade de abordagem de ensino a distância a toda a Educação Básica sustentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (BRASIL, 1996). Recentemente, em 2017, houve a homologação do Decreto nº 9.057/17 que conceitua a educação à distância e regulamenta a oferta de cursos e os segmentos de ensino que podem fazer uso da modalidade. No referido documento encontra-se a possibilidade de ensino à distância para toda a Educação Básica, com exceção da Educação Infantil e, para anos iniciais do Ensino Fundamental, destinado a casos excepcionais, como em situações emergenciais.

Entretanto, é de conhecimento geral que, anteriormente a necessidade imposta pelo contexto atual, não se imaginava transpor a educação presencial para a distância em nenhum dos segmentos descritos. Ainda assim, documentos que norteiam o ensino no Brasil, como a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017), defendem práticas educacionais voltadas para a utilização crítica de recursos tecnológicos que, de certa forma, contribuem para com a modalidade de ensino remoto.

Assim, é preciso refletir sobre as variáveis que interferem na adoção desta modalidade, tida como “[...] mais complexa e dinâmica do que a educação presencial” (MILL *et al*, 2010, p. 11), necessitando, segundo Silva (2013, p. 643) da adoção de “[...] novas competências para o trabalho docente”. O impacto que o teletrabalho e a tele-educação podem ter sobre os indivíduos que começam a usar essas alternativas pode gerar negatividade, medo, resistência, desânimo, a busca por oportunidades, confiança. Bem como, é necessário considerar os diferentes níveis de acesso à internet presentes na vasta extensão territorial brasileira, de modo que, sendo complexo, exigindo competências específicas e ainda envolto a vários contextos distintos, impõe uma reinvenção por parte dos profissionais da educação e uma mudança na organização pessoal de gestão do trabalho e cumprimento de metas/tarefas (SILVA, 2012, *apud* SILVA, 2013, p. 641).

Nesse cenário, as instituições de ensino que aos poucos vinham ampliando o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, adequando sua estrutura física e tecnológica, qualificando seus profissionais para a utilização, tiveram que se adequar rapidamente.

No Brasil, segundo Martins (2020), iniciativas de ensino híbrido ou semipresencial vinham se intensificando, entretanto, na visão do presente estudo, não ainda em larga escala como hoje os profissionais da educação foram forçados a se organizar. É importante salientar que “[...] o ensino híbrido acontece quando se mescla períodos on-line com períodos presenciais na educação” (UFJF, 2021, s/p).

2.1.1 Teletrabalho na educação e o contexto atual

No cenário atual, com o advento da crise sanitária, em meados de março deste ano, as escolas brasileiras cancelaram suas aulas presenciais, sem conhecimento sobre os rumos a serem tomados, sem ideia da extensão da suspensão. O fato é que, “o efeito da pandemia Covid-19 jogou por terra todas as barreiras legais que separavam o sistema educacional em presencial e a distância” (MARTINS, 2020, p. 245).

Somente em primeiro de abril de 2020 o governo federal, por meio do Ministro da Educação promulgou a medida provisória nº 934 estabelecendo normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e ensino superior decorrentes das medidas para o enfrentamento da situação de emergência. Neste documento, os estabelecimentos de ensino ficaram legalmente possibilitados de finalizar o ano letivo sem o cumprimento obrigatório dos 200 dias letivos, entretanto, para não haver prejuízos educacionais, foram mantidas as 800 horas anuais (BRASIL, 2020a).

Caberia a cada estado estabelecer as normas de enfrentamento adotadas, de acordo com os índices da disseminação do vírus em seu território. Em verdade, a crise sanitária tem se mostrado mais longa que o esperado a princípio e a reposição total de aulas torna-se a cada dia mais inviável.

Desta forma, para garantir o direito à educação dos brasileiros em idade escolar e amenizar os riscos de ampliação das desigualdades de aprendizagem, o Conselho Nacional da Educação publicou em 05 de maio o Parecer 05/2020 aprovado em 30 de abril do mesmo ano, dispondo sobre a “reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual” (BRASIL, 2020b).

No referido documento, homologado em 01 de junho de 2020, os estabelecimentos de ensino podem optar por algumas possibilidades de cumprimento da carga horária mínima, dentre elas, a “[...] realização de atividades pedagógicas não presenciais (mediadas ou não por tecnologias digitais de informação e comunicação [...])” (BRASIL, 2020b, p. 6).

Corroborando com o pretendido pelos documentos supracitados e, antes mesmo da divulgação do Parecer 05/2020 do CNE, o governo do Estado de Minas Gerais, em 17 de abril de 2020 publicou a resolução SEE MG 4310/2020, dispondo sobre as normas para a oferta de Regime Especial de Atividades Não Presenciais, e instituindo o Regime Especial de Teletrabalho nas Escolas Estaduais da Rede Pública de Educação Básica e de Educação Profissional, em decorrência da pandemia (COVID-19), para cumprimento da carga horária mínima exigida (MINAS GERAIS, 2020) e estabelecimento de normas para o teletrabalho dos profissionais da educação.

Nesse enquadramento, os profissionais da educação de Minas Gerais e de várias outras regiões mundiais, viram-se na iminência do exercício de suas atividades laborais pelo regime não presencial, denominado teletrabalho, compreendido como aquele exercido em domicílio. Este documento supracitado estabelece as atividades a serem executadas pelos gestores escolares e demais servidores. As atribuições dos gestores em teletrabalho serão de, entre outras, garantir o acesso a todos os alunos matriculados nas escolas em que atuam ao plano de ensino tutorado, bem como realizar levantamento sobre os meios de acesso dos mesmos às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), designar atividades aos servidores da unidade escolar em regime especial de teletrabalho, mediante preenchimento de plano de trabalho individual e realizar o acompanhamento e controle das atividades laborais dos servidores lotados nas escolas sob sua gestão (MINAS GERAIS, 2020). Estas atribuições corroboram com os modelos de controle sobre o teletrabalhador que autores como Aderaldo, Aderaldo, Lima (2017); Rocha e Amador (2018) e Leite, Lemos e Schneider (2019) defendem, sendo as atividades estabelecidas e prazos de entrega a forma de controle mais eficaz sobre o trabalho a ser realizado neste regime não presencial.

A resolução sugere ainda, em seu artigo 25, “que as atividades laborais devam ser executadas, preferencialmente, no horário regular de trabalho da unidade escolar” (MINAS GERAIS, 2020, p. 3). Esta sugestão não exclui a questão da flexibilidade do trabalho em domicílio, tanto com relação ao local (desde que seja em casa, adequado à necessidade de isolamento social), quanto em relação à organização do tempo, mas induz a uma organização por parte do servidor. Tendo estabelecido o horário preferencial a serem executadas as atividades, os gestores podem controlar, por exemplo, o horário de sua comunicação com os servidores, diminuindo o risco de fazer com que estes trabalhem acima da carga horária prevista, ficando a cargo deles a organização para não extrapolar o horário durante a realização das atividades exigidas.

Um dado relevante a ser considerado é que, uma das desvantagens do teletrabalho apontada em pesquisas é a dificuldade da empresa em contratar funcionários com as competências exigidas para a modalidade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BIASI; PERA, 2007). Neste contexto, esta dificuldade teve de ser totalmente ignorada, impondo a todos os profissionais da educação o regime de trabalho domiciliar, tendo ou não competência socioemocional ou tecnológica e/ou financeira. Todos os profissionais, de escolas públicas ou privadas, tiveram de priorizar os meios de comunicação não presenciais, por telefone, *e-mail*, plataforma digital, redes sociais ou outras TICs, compatíveis com as condições de acesso dos estudantes, mesmo aqueles que nunca haviam utilizado tais meios. Ademais, tiveram de se adaptar à nova realidade, tendo de lidar com as questões relacionadas à gestão de possíveis conflitos familiares devido à falta de colaboração dos parentes (BIASI; PERA, 2007), dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal (HAU; TODESCAT, 2018) e necessidade de organização e autodisciplina forçadamente (HAU; TODESCAT, 2018).

Além da problemática envolvendo os critérios de seleção desconsiderados, professores precisaram modificar totalmente didática e organização do ensino, reelaborando estratégias para oportunizar aos alunos contato com os conteúdos de ensino de forma dinâmica, atrativa, possível de ser realizada à distância com a supervisão de adultos em casa sem a competência pedagógica do professor.

Outro fator relevante, tido como desvantagem do trabalho remoto, é o isolamento social. Esta expressão tem ganhado força devido à crise sanitária e o uso das TICs pode auxiliar na diminuição desta sensação de solidão, entretanto, o despreparo frente à sua utilização impõe a necessidade de desenvolvimento urgente dos chamados letramentos digitais e pode surgir como um grande problema para os profissionais da educação. E como estas questões impactam na qualidade de vida no trabalho destes profissionais? O presente estudo busca evidenciar o diagnóstico relativo ao assunto, considerando a necessidade de os profissionais da educação migrarem suas atividades laborais da modalidade presencial para a não presencial (DUDENEY; HOCKLY; PEGRUM, 2016).

2.2 Um breve relato sobre a teoria de campo social de Pierre Bourdieu

A proposta de análise do teletrabalho em escolas de educação básica levou à convergência dos objetivos relatados na introdução deste trabalho com os conceitos e princípios metodológicos de Pierre Bourdieu. Estes princípios podem ser resumidos na citação a seguir.

O esquema que leva à análise empírica é sistêmico. Deriva do princípio de que a dinâmica social se dá no interior de um campo, um segmento do social, cujos agentes, indivíduos e grupos têm disposições específicas, a que ele denomina *habitus*. O campo é delimitado pelos valores ou formas de capital que lhe dão sustentação. A dinâmica social no interior de cada campo é regida pelas lutas em que os agentes procuram manter ou alterar as relações de força e a distribuição das formas de capital específico. Nessas lutas são levadas a efeito estratégias não-conscientes, que se fundam no *habitus* individual e dos grupos em conflito. Os determinantes das condutas individual e coletiva são as posições particulares de todo agente na estrutura de relações. De forma que, em cada campo, o *habitus*, socialmente constituído por embates entre indivíduos e grupos, determina as posições e o conjunto de posições determina o *habitus* (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 31).

Considerando a escola como um campo, seguindo as teorias de Pierre Bourdieu, haja vista que, para ele, “campo é um microcosmo social dotado de certa autonomia, com leis e regras específicas, ao mesmo tempo em que influenciado e relacionado a um espaço social mais amplo” (PEREIRA, 2015, p. 341), pode-se considerar o advento da pandemia e a modalidade de ensino remoto como campos de forças, em que os agentes atuam buscando manter, alcançar ou modificar posições, pois, “[...] todo campo é um campo de forças e um campo de lutas para conservar ou transformar esse campo de forças” (BOURDIEU, 2004, p. 22-23 *apud* PEREIRA, 2015, p. 341).

Partindo desta análise, o maior desafio se traduz na necessidade de reinvenção, mudança de paradigmas, necessidade urgente de assimilação de recursos tecnológicos e aulas bem diferentes das tradicionalmente encontradas nas escolas. Os professores foram obrigados a mudar as metodologias de ensino, descentralizando totalmente o processo de ensino e aprendizagem, tendo de promover a autonomia e o protagonismo dos alunos, sua capacidade de pesquisar, de estudar por si, competências há muito tempo exigidas, mas pouco vistas no dia a dia.

Ressalta-se que os efeitos teóricos destes conceitos serão explorados ao longo da análise dos resultados.

3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, de amostragem não-probabilística e por conveniência (MATTAR, 1996; CRESWELL, 2007). Foi aplicada com profissionais da educação de escolas de Educação Básica de Minas Gerais, privadas e públicas, tendo a predominância de respostas de docentes e gestores, como será possível averiguar na descrição do objeto de pesquisa QUADRO 1, 2020).

Quadro 1: método, tipos, amostragem e técnicas de pesquisa

Método	Tipos de Pesquisa	Técnica de coleta	Amostragem	Tratamento dos dados
Quali-Quanti	Descritiva Quantitativa Qualitativa	Questionário	249 respondentes	Análise do Conteúdo

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A coleta de dados iniciou com a elaboração de questionário, em abril, com testes e aplicação nos meses: maio e junho de 2020. Este instrumento demonstrou significância ao permitir, no início, verificar se os itens do instrumento eram compatíveis e se a sequência das questões estava bem delineada (MALHOTRA, 2001). Conseguiu-se o retorno de 249 respostas, sendo 2 descartadas por incorreção e/ou por se tratar de resposta fora do contexto avaliado, no caso, fora de Minas Gerais.

O questionário elaborado no *Google Forms*, apresentou 62 questões, todas embasadas pelo referencial teórico da pesquisa “Diagnóstico de qualidade de vida no trabalho em escolas de educação básica em Minas Gerais” e os resultados medidos por escalas do tipo *Likert*, com 10 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 10 concordo totalmente (MATTAR, 1996; CRESWELL, 2007). No presente estudo, será analisada a única questão descritiva presente entre as 10 relacionadas especificamente ao teletrabalho, na qual foi solicitada interpretação de imagem pela questão “Escreva a principal emoção que a imagem acima desperta em você” possibilitando análise de conteúdo com enfoque qualitativo sobre os respondentes.

Tanto o projeto que embasou as questões, quanto o próprio questionário, foram submetidos ao Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, pela Plataforma Brasil. Ademais, está anexado na submissão ao conselho um Termo de Consentimento e livre Esclarecimento (TCLE). O status do projeto está como aprovado na Plataforma Brasil e somente após a aprovação deste, seguiu-se aplicação do questionário, através de envios eletrônicos, sendo *e-mail* e *whatsapp*, contando com auxílio de influenciadores no meio educacional para sua propagação. O questionário, elaborado como dito *a priori*, no *Google Forms*, foi enviado pela plataforma online *Google docs*.

Para instrumento de análise, as respostas foram divididas em dois grupos de amostras, uma sendo de escolas públicas e a amostra controle, dos respondentes de escolas particulares. Para a caracterização da amostra utilizou-se técnicas de estatística descritiva, indicando frequências e porcentagens e, para analisar qualitativamente as respostas da interpretação da imagem, organizou-se as mesmas em cinco categorias de acordo com suas semelhanças, sendo: respostas relacionadas ao sentimento de isolamento social, à preocupação quanto ao acesso heterogêneo às TICs, à sentimentos relacionados à mudança de paradigmas (desafios, incertezas, curiosidades, entre outros), a percepções otimistas e percepções pessimistas.

Ainda como elemento metodológico, utilizou-se de uma figura, de acesso público no ambiente da internet, unicamente com objetivo didático de captar percepções. A figura selecionada dentre outras apresenta um quadro sintético em que a metodologia de ensino é permeada pelo uso das TICs. Desta forma, esperava-se que os professores se manifestassem livremente sobre emoções e sensações que a visualização figura desperta, captando mais fielmente elementos subjetivos dos respondentes.

3.1 Sobre a pesquisa

O estudo serviu de análise para os problemas enfrentados no cenário educacional atual pelos profissionais da educação básica, onde a atividade laboral caracteriza-se por um modelo de trabalho fora da instituição, especificamente executado em domicílio, com a configuração de, além deste profissional, outros membros da família também compõem o novo cenário de trabalho, fazendo uso das TICs, para possibilitar o mesmo. Por meio da caracterização da amostra da pesquisa que se segue, pode-se fazer uma análise utilizando como embasamento as teorias de Pierre Bourdieu sobre campo, campo de forças, e capital cultural e social (THIRY-CHERQUES, 2006; PEREIRA, 2015) e dos estudos supracitados sobre teletrabalho, sua relação com a educação e o contexto atual.

Como dito anteriormente, a escola pode ser vista como um campo e, como tal, em seu interior, ocorrem “[...] disputas por controle e legitimação dos bens produzidos, assim como também são estabelecidas diferentes relações e assumidas variadas posturas pelos agentes que os compõem” (PEREIRA, 2015, p. 341).

Agentes dessa disputa, vistos como forças que atuam dentro deste campo, encontram-se a pandemia em si, com a imposição do isolamento social, a modalidade de ensino remoto, diferente do habitual e, como será visto a seguir, a disputa entre as gerações dos professores. Além desta análise, importante para se compreender as relações que se estabelecem no contexto atual dentro do campo da educação, é preciso considerar os conceitos de capital cultural e capital social, que se relacionam dentro dos campos como formas de ver a realidade por meio de dimensões variadas. Ambos, segundo Pierre Bourdieu, “[...] se relacionam às heranças culturais, possibilidades de acesso e inserção, assim como à intimidade com determinadas práticas, posturas, instituições, sujeitos, conhecimentos” (PEREIRA, 2015, p. 345).

Para o sociólogo, o capital cultural está relacionado a “carga cultural” que se adquire ao longo da existência humana e dão vazão aos gestos, relações, posturas e valores. Enquanto o capital social diz respeito às relações a que os indivíduos estão ligados e que podem auxiliar ou não a alcançar posições nesses “espaços de poder” (PEREIRA, 2015, p. 345). Esta compreensão se faz necessária para refletir sobre as condições dos agentes que formam o campo educacional e as lutas oriundas da pandemia, do tipo de ensino e das disputas de gerações, além de refletir sobre como o capital cultural pode justificar a desigualdade no desempenho escolar das diferentes classes sociais.

A pesquisa retornou 247 respostas válidas e foi aplicada aos profissionais de escolas públicas e privadas. Participaram da pesquisa 33 cidades de Minas Gerais e destes profissionais entrevistados, 220 correspondem a profissionais públicos e 27 profissionais privados das cidades de Minas Gerais. Dentre estes, a predominância é para os efetivos para escolas públicas e para os contratados por tempo indeterminado para escolas particulares. Como esta característica da amostra pode interferir nas percepções dos participantes da pesquisa, optou-se por dividir as observações entre escolas públicas e privadas e, deste modo, verifica-se a predominância de funcionários públicos efetivos, 71% e de contratados por tempo indeterminado, pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e 67% no grupo de escolas particulares.

Ficou evidenciado que o tempo de trabalho na escola também mostra diferenças entre os dois grupos, já que nas escolas públicas, a porcentagem de respondentes que atuam na escola há mais de 10 anos registra 46%, enquanto nas escolas particulares é de 30%. Ainda perpassando a mesma análise, verifica-se que a porcentagem dos profissionais com menos de 5 anos de serviço é de 67% entre os profissionais de escolas particulares e de 36% entre os profissionais públicos. Pode-se observar na pesquisa, que o grupo de respondentes de escolas particulares é composto por um público com menos tempo de “casa”, o que pode remeter à uma maior efetividade no trabalho, por se tratar de início de carreira institucional e desejo de crescimento na mesma. Em contrapartida, o ensino público, caracteriza-se por um grupo maior em número de profissionais acima de 20 anos de exercício empregatício, possivelmente, por se tratar de cargo que exige aprovação em concurso público e ao mesmo tempo gera estabilidade profissional, vista às escolas particulares que realizam rodízio de funcionalismo à medida em

que a produtividade tende a ser reduzida. Esta percepção remete ao terceiro campo de forças existente no campo educacional como sendo a disputa entre os agentes de diferentes gerações e relações destas gerações com o tempo de atuação nas instituições. Neste ponto da pesquisa, pressupõe-se que devido à maturidade do percurso escolar, com proximidade à aposentadoria, possivelmente, há uma maior probabilidade de que as escolas particulares saiam à frente diante dos recursos tecnológicos, pois, profissionais mais jovens tendem a estar mais aptos a utilizar e dominar estes recursos em detrimento de profissionais mais velhos e desmotivados a ampliar os conhecimentos sobre os letramentos digitais.

Quanto a análise das funções dos respondentes das duas amostras, nas escolas públicas, professores e profissionais administrativos somam cerca de 92% dos entrevistados e nas escolas privadas, professores e profissionais administrativos somam 100%. Verifica-se que nem todos os profissionais respondentes são docentes, outros 45 dentre dos 247 que responderam possuem cargos administrativos e exercem cargos de liderança e organização do trabalho. Outro dado importante diz respeito ao grau de instrução dos respondentes. Percebe-se que em ambos os grupos, a predominância de nível de escolaridade é a formação com pós-graduação lato sensu.

A última questão, que serviu de caracterização, diz respeito à adoção ou não do ensino remoto na época desta. Os resultados apontam para uma grande disparidade entre os dois grupos, sendo que, no grupo de respondentes de escolas particulares, 96% já haviam iniciado o ensino a distância, enquanto entre os respondentes de escolas públicas, apenas 12% relataram já ter iniciado o ensino remoto. Em Minas Gerais, as medidas no setor da educação procuraram dar prosseguimento ao processo de aprendizagem com decisões que não prejudicassem os milhões de alunos, sem abrir mão de todas as recomendações para conter o avanço da COVID-19. No entanto, a ausência de políticas públicas mais inclusivas, que poderiam ajudar a melhorar a condição dos agentes que promovem Educação Básica e os indivíduos que se procura atender, acabou por interferir neste início de acesso, ampliando as desigualdades educacionais, relacionadas às desigualdades sociais, haja vista que o grupo prejudicado corresponde aos estudantes de escolas públicas, grande parte, sem condições de arcar com uma educação privada. Esta ausência de políticas públicas impõe uma grande quantidade de empecilhos externos e internos à educação pública, dentre eles despreparo profissional tecnológico para as demandas atuais, o que gera, novamente, uma disparidade entre as escolas particulares e escolas públicas, a demora na adoção de recursos para o ensino remoto no setor educacional público e o aumento do distanciamento de conteúdos ministrados aos alunos de escolas particulares, evidenciando assim, a exclusão social em massa e as desigualdades educacionais oriundas do capital cultural e social que permeiam este campo.

A partir dessa caracterização inicia-se a análise qualitativa da questão que envolvia interpretação de imagem. Esta retratava uma sala de aula com recursos tecnológicos atuais e inovadores como estratégia metodológica, como pode-se confirmar abaixo:

Figura 1 - Questão número 62 - interpretação de figura



Fonte: Unimeta (2020).

Os respondentes, ao descrever qual a principal emoção a imagem em questão despertava neles, exprimiram suas concepções, anseios, dúvidas e esperanças quanto ao ensino remoto a que foram submetidos com o advento da crise sanitária e quanto ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação como recursos metodológicos inovadores para práticas docentes, tanto presenciais quanto à distância. Para efeito de análise, as respostas foram agrupadas em cinco categorias de acordo com suas semelhanças, sendo elas: respostas relacionadas ao sentimento de isolamento social, à preocupação quanto ao acesso heterogêneo às TICs, à sentimentos relacionados à mudança de paradigmas (desafios, incertezas, curiosidades, entre outros), a percepções otimistas e percepções pessimistas.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Categoria de análise 1: isolamento social

A primeira categoria analisada, isolamento social, envolve respostas que remetem a um dos desafios do teletrabalho apresentado pelos autores Aderaldo, Aderaldo, Lima (2017), Biasi, Pera (2007) e Hau, Todescat (2018), e diz respeito ao isolamento imposto ao executar a atividade laboral longe da sede de trabalho e colegas. É preciso considerar que, no cenário atual, o isolamento social não atingiu apenas profissionais da educação, como toda a sociedade.

Tanto as respostas de escolas particulares, quanto de escolas públicas, agrupadas nesta categoria, exprimiram sentimentos voltados para a solidão, ausência de contato físico humano, distanciamento social, individualismo, solidão, falta de contato afetivo, de diálogo, saudosismos, todos impostos pela necessidade de isolamento social já estabelecida em decretos e

medidas provisórias como a nº 934 (BRASIL, 2020a), sobre medidas para enfrentamento da pandemia no cenário educacional.

Entretanto, percebe-se que os respondentes de escolas públicas externaram mais o sentimento de isolamento, distanciamento, solidão, que os de escolas particulares. Acredita-se que esta diferença pode estar relacionada ao fato de as escolas particulares já terem iniciado o ensino remoto, o que possibilita olhar por outra perspectiva a relação entre este modelo de ensino e o distanciamento, pois, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), está, de certa forma, contribuindo para que estas distâncias sejam diminuídas, algo ainda não vivenciado pela maioria dos respondentes de escolas públicas no que concerne ao ensino. A pandemia e suas consequências, tidas como um campo de forças que atua dentro do campo educacional agem na tentativa de um lado, conservar o campo como sempre o fora e de outro, modificá-lo de acordo com as necessidades atuais (PEREIRA, 2015).

4.2 Categoria de análise 2: acesso heterogêneo a tecnologias de informação e comunicação

A segunda categoria de respostas remete à grande preocupação dos respondentes com as diferentes realidades no que tange ao acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação. Relacionado a este tema, os autores Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Hau e Todescat (2018) apontam como uma desvantagem oriunda ao teletrabalho o gasto com os equipamentos devido a necessidade de tecnologias específicas. Sabe-se que, no contexto atual, a imposição ao ensino remoto não julgou a disponibilidade de acesso dos docentes, nem dos discentes. As TICs facilitam o teletrabalho, bem como o ensino a distância, entretanto não podem ser vistos como única alternativa. Ainda assim, como a imagem interpretada remete especificamente ao uso de TICs, esta preocupação surgiu e, um dado relevante a ser considerado foi sua presença exclusiva entre os respondentes de escolas públicas.

Narrativas exprimiram a visão de educadores preocupados, pois, nem todos os alunos teriam condições para facilitar o acesso à meios eletrônicos e internet devido à grande desigualdade social e econômica, pobreza, defasagem cultural no que concerne ao tema TICs (ausência dos tidos letramentos digitais de Dudeney, Hockly e Pegrum (2016). Esta realidade é realmente diferente, em partes, daquela vivenciada por professores de escolas particulares, haja vista que as famílias com condições para arcar com despesas mensais de estudos possuem certo poder aquisitivo maior que outros, sem esta possibilidade.

A emoção retratada pelos professores de escolas públicas não é desmedida, Martins (2020) aborda o grande abismo econômico e social escancarado pela pandemia vivenciada:

[...] a falta de acesso a esta tecnologia, e seus inúmeros recursos, gerou um novo tipo de exclusão, a digital. Ela tem demonstrado seus efeitos mais perversos no momento atual, em que uma pandemia nos atingiu e trouxe à tona todas as precariedades e impotências geradas ao longo de décadas de des-caso com os pilares do bem estar social: ciência, educação, saúde, cultura e segurança. [...] milhares de pessoas desoladas permanecem desassistidas por não conseguirem resolver suas demandas por meio dos recursos digitais e da internet (MARTINS, 2020, p. 244).

Finalizando esta análise, percebeu-se que a preocupação existe exatamente no grupo que lida com as grandes diversidades socioeconômicas e, essa talvez seja a razão pela demora em iniciar o ensino remoto, pois, além de terem que lidar com o campo de força da pandemia, têm que lidar com o campo de força do tipo de ensino e como adequá-lo a diversas realidades. Como dito inicialmente, as TICs contribuem e muito para a execução de qualquer modalidade de teletrabalho, mas não podem ser vistas como única alternativa, tendo em conta a impossibilidade de todos e a necessidade de garantir o direito universal à educação.

Analisando o advento da pandemia em si, e a mudança do modelo de ensino como campos de força nas teorias de Pierre Bourdieu, percebe-se claramente como estes “[...] agentes atuam conforme suas posições relativas no campo de forças, conservando ou transformando a sua estrutura [...]” (BOURDIEU, 1996, *apud* THIRY-CHERQUES, 2006). As desigualdades sociais refletem em desigualdades educacionais e, no contexto atual, a falta de acesso à TICs e de oportunidades objetivas de ascensão social condicionam as atitudes frente à escola. Assim como bem destaca o autor, tratando todos os educandos como iguais, o sistema escolar sanciona as desigualdades (BOURDIEU, 2003). Ademais, tanto as famílias, quanto a própria escola acabam por reproduzir estas desigualdades sociais, “[...] não só reproduzem as desigualdades sociais, como legitimam inconscientemente esta reprodução. São aparelhos de dominação. A desigualdade não residindo no acesso ao campo, mas no âmago do próprio sistema” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 38).

Partindo desta reflexão, faz-se necessário repensar as políticas públicas verdadeiramente mais inclusivas, os modelos de ensino vigentes e as estratégias efetuadas por gestores para minimizar esta reprodução das desigualdades, para que comecem a refletir sobre estratégias que garantam o ensino a todos os que foram acometidos pela pandemia do COVID-19, minimizando ao máximo a desigualdade educacional que, segundo a presente pesquisa, inicia-se com a constatação feita na caracterização em que quase 100% das escolas particulares iniciaram o ensino remoto contra apenas 12% das públicas.

4.3 Categoria análise 3: mudança de paradigmas

Esta categoria é composta por respostas relacionadas ao sentimento de mudança de paradigmas, originado pela imagem envolvendo um ensino tipicamente futurista, com muitas TICs sendo utilizadas.

Considerou-se aqui o paradigma conceituado por Wilber de modo que, os respondentes exprimiram seus sentimentos em relação aos princípios inconscientes que têm em relação à imagem, sendo aquilo que conseguem visualizar e, ainda partindo dos estudos deste autor, um paradigma não pode ser excluído por outro, ocorre uma evolução, desenvolvimento e progresso, ocasionando a mudança dos paradigmas numa concepção cumulativa (WILBER, 1989).

Considerando esta concepção, percebeu-se que os respondentes de escolas particulares, embora tenham apresentado emoções relacionadas à essa mudança de paradigma externalizadas pela imagem como sentimentos de reflexão, mudanças, incertezas e adaptação, tiveram menor incidência que os respondentes de escolas públicas, talvez devido ao fato de já terem iniciado o ensino remoto e já estarem em processo de mudanças.

Os respondentes de escolas públicas mostraram-se mais ansiosos, receosos, nervosos, preocupados, inseguros, incertos, angustiados e ao mesmo tempo curiosos, desafiados e esperançosos que os de escolas particulares, pois, é evidente a transformação que os aguarda com este novo modelo de ensino, transformando o paradigma atual de aulas presenciais e métodos de ensino conservadores.

4.4 Categoria de análise 4: percepções pessimistas

Nesta categoria, os profissionais, tomados pelo sentimento do medo e espanto frente à mudança demonstram-se pessimistas em relação ao ensino remoto. Revolta e insegurança foram os destaques para caracterizar este novo tempo, além do medo do não cumprimento dos conteúdos previstos no currículo escolar.

O fato é que, frente à impossibilidade de realização de aulas presenciais, as instituições de educação precisaram se submeter a uma situação totalmente nova (o ensino remoto) e pela percepção por parte dos respondentes de que as mesmas práticas tradicionais adotadas no ensino presencial não surtiriam os efeitos esperados, houve uma marca inicial, de uma parte do grupo de respondentes, de rejeição e desânimo.

Silva (2013, p. 645), partilha sobre um conhecimento que é adquirido por meio das experiências do saber fazer, “de algo que não é tradicional e não está afixado nos livros, mas que nascem de dentro para fora das pessoas, das experiências vividas”. Partindo dessa afirmação, percebeu-se que os respondentes tenham apresentado emoções relacionadas a essa mudança de paradigma, externalizados por sentimentos negativos de reflexão, incertezas, readaptação, tristeza, tédio, crenças e sobretudo, o medo da mudança, prevalecendo esta percepção, em maior incidência, entre os respondentes de escolas públicas. Acredita-se que este quadro esteja relacionado ao fato da maioria das escolas públicas ainda não terem iniciado o ensino remoto, o que justifica a experiência do saber fazer e o medo do que ainda é desconhecido e corrobora com as afirmações de Thiry-Cherques (2006), em que o meio reproduz as desigualdades mesmo que de forma inconsciente.

4.5 Categoria de análise 5: percepções otimistas

Mesmo em um cenário de tanta volatilidade, o otimismo e a crença de que seria possível transgredir este novo tempo, remontam as perspectivas de um futuro próspero. Neste novo cenário, as escolas particulares apresentam-se mais otimistas em relação às públicas, possivelmente pelo fato de terem saído à frente em relação ao ensino remoto, com números menores de alunos e níveis socioeconômicos mais elevados, possibilitaram um ensino tecnológico de imediato, em detrimento das escolas públicas, caracterizadas por públicos mistos economicamente.

Bueno e Salvagni (2016) se embasaram em Albuquerque (1996) para descrever este contexto otimista frente ao teletrabalho comparando-o a um modelo capitalista, porém valorizando este período de mudanças “[...] que se processa e que impõe transformações qualitativas no mundo do trabalho” (ALBUQUERQUE, 1996, p. 17 *apud* BUENO; SALVAGNI, 2016, p. 114).

Assim, finaliza-se a análise das respostas otimistas, relacionadas a interpretações da imagem que remetem à educação do futuro, paz, satisfação, motivação, renovação, evolução e otimismo compreendendo que, o início do ensino remoto traz mais benefícios para as percepções e, conseqüentemente, para a qualidade de vida dos profissionais de educação, que a incerteza de sua adoção ou protelamento desta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual, nunca vivenciado ou imaginado mundialmente, com a crise sanitária ocasionada pela disseminação de um vírus altamente contagioso e com poder de letalidade elevado, COVID-19, modificou totalmente a rotina diária de todos. No início do ano letivo de 2020, não era possível traçar o panorama educacional hoje experienciado, as aulas presenciais foram totalmente extintas devido ao alto poder de propagação do vírus. Figurantes desta sociedade atual, o confinamento obrigatório a que professores, alunos e sociedade foram forçados, nos últimos meses, apresentou um impacto marcante, inclusive na vida de pais e professores que tiveram que, do dia para noite se reinventar.

Desde que a pandemia de COVID-19 chegou ao Brasil, as discussões sobre o ensino remoto têm ocupado a cena e recebido maior destaque na área da educação. Nessa condução, a primeira coisa importante a registrar são as escolhas pedagógicas e a organização dos processos de ensino e de aprendizagem. O presente estudo evidenciou o distanciamento de escolas públicas e particulares no que concerne à oferta do ensino, pois, no momento da pesquisa, 12% das escolas públicas já retomado o ensino pelo meio remoto, contra quase 100% das escolas privadas, corroborando com afirmações de Pierre Bourdieu (2003) no que diz respeito à potencialidade da escola como campo, sancionar desigualdades, tratando os alunos como iguais, sem oferecer condições em equidade.

Tomando o ensino como um campo, partindo das teorias de Bourdieu (PEREIRA, 2015; THIRY-CHERQUES, 2006) as forças que dele são inerentes e atuam no contexto atual, como a pandemia e seus desdobramentos sociais, a modalidade do ensino a distância em as disputadas oriundas das diferentes gerações de profissionais que atuam nas escolas, tentam a todo custo, em partes prosseguir com o modelo arcaico e costumeiro, contra outra parte que luta por modificar a estrutura deste campo se adequando às novidades contemporâneas. Nos dois grupos analisados, escolas públicas e escolas particulares, percebe-se as forças tentando modificar posições. A exemplo disso, a primeira categoria das respostas analisadas, relacionadas ao isolamento social, possibilitou a percepção sobre como os profissionais da educação que já iniciaram a modalidade laboral à distância enfrentam o sentimento de isolamento mais positivamente que os respondentes de escolas públicas que ainda não o fizeram. Nesta mesma categoria, percebe-se que, o uso das TICs possibilita sentimento de parceria, diminuindo a sensação de isolamento própria dos teletrabalhos, como confirmam os autores Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e Hau e Todescat (2018).

A utilização das TICs, embora contribuam com a diminuição da sensação de solidão, também permeiam as emoções descritas em outra categoria, a preocupação com o acesso heterogêneo às mesmas. Essa preocupação fez parte exclusivamente dos respondentes de escolas públicas, que possuem uma grande variedade de contextos socioeconômicos entre

seus alunos. Essas desigualdades sociais refletem, com certeza, nas desigualdades educacionais e ausência de possibilidades de ascensão social ou, de mudanças de posições no campo (BOURDIEU, 2003), algo agravado pela ausência de políticas públicas inclusivas, capazes de garantir a equidade no ensino ofertado.

Constatou-se outras percepções, como as relacionadas a emoções que presumem uma mudança de paradigmas e a enxergam com bons olhos, exprimindo a vontade de alterar o campo educacional por meio desta realidade. Algumas percepções mostraram-se bastante otimistas, contra outras pessimistas. A análise evidenciou que as percepções pessimistas são mais frequentes entre o grupo de respondentes de escolas públicas, muito provavelmente por não terem ainda iniciado o ensino remoto. O grupo de respondentes de escolas particulares mostra-se mais otimista com a modalidade de ensino e laboral, salvo exceções em ambos. Segundo Bueno, Salvagni (2016), é essencial perceber a mudança nas transformações do mundo do trabalho e, toma-se como verdadeira a afirmação para também o ensino.

O presente estudo, como relatado, evidenciou a relação das desigualdades educacionais com a realidade social que permeia o campo educacional e como, a sociedade acaba por reproduzir esta desigualdade, fato percebido nas respostas pessimistas dos profissionais da educação frente ao modelo de ensino que poderia oferecer oportunidades de ascensão para os alunos que não podem, no momento, frequentar escolas presencialmente.

Assim, considera-se que o tema, ensino remoto, deva ainda ser estudado na perspectiva da educação básica elucidando questões relativas à percepção dos alunos e a estratégias adotadas pelos gestores para diminuir as desigualdades educacionais. A modalidade, embora apresente características próprias, relaciona-se em muitos aspectos ao teletrabalho executado em empresas e mostrou-se como única alternativa para manter os estudos na atualidade.

A pesquisa possui limitações por utilizar apenas o Estado de Minas Gerais como *locus* e por não ser generalizado a todos os municípios mineiros.

Como sugestão, propõe-se que estudos semelhantes sejam realizados em outros Estados brasileiros, para que os resultados possam ser ampliados, comparados e atualizados.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. *Aspectos críticos do teletrabalho em uma empresa multinacional*. Cafajeste. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, setembro de 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 de maio de 2020.

BIASI, Douglas; PERA, Fábio. (2007). *O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers*. Revista Ibero-Americana de Estratégia. 5. 10.5585/riae.v5i2.119. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277150004_O_teletrabalho_e_a_qualidade_de_vida_nos_contact_centers>. Acesso em 03 jun. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm>. Acesso em 10 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Governo Federal. *Base Nacional Comum Curricular*: BNCC, 2017. Disponível em <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acesso em 14 jul. 2020.

- BRASIL. *Lei Federal nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Ano CXXXIV, nº 248, 23 de dezembro de 1996, p. 27833-27841. Brasília, 1996.
- BRASIL. *Medida provisória nº 934, de 01 de abril de 2020*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 abr. 2020a. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-934-de-1-de-abril-de-2020-250710591>>. Acesso em 04 jun. 2020.
- BRASIL. *Parecer CNE nº 05/2020*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 04 mai. 2020b. Seção 1, p. 63. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2020/05/Parecer-CNE-CP_5_2020.pdf>. Acesso em 04 jun. 2020.
- BOURDIEU, Pierre. *A escola conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura*. In: Escritos de educação. Petrópolis: Vozes, 2003, pp. 41-64.
- BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. *A Aprendizagem Organizacional e o Autodesenvolvimento no Âmbito do Teletrabalho*. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 8, n. 2, p. 110-123, 2016.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUDENEY, Gavin; HOCKLY Nicky; PEGRUM, Mark; tradução Marcos Marcionilo. *Letramentos Digitais*. 1a ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2016.
- HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. *O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso*. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 37-52, june 2018. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601>>. Acesso em: 30 mai. 2020.
- LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C.; SCHNEIDER, W. A. *Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional*. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 17, n. 3, p. 186-209, 20 dez. 2019.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, Ronei Ximenes. *A COVID-19 e o fim da educação a distância: um ensaio*. Em Rede: Revista de Educação a Distância, v. 7 n. 1 (2020): Responsabilidades e Desafios para a consolidação da EaD, 15, mai. 2020. Disponível em: <<https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/620>>. Acesso em 11 jun. 2020.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MILL, Daniel. *Educação a Distância: cenários, dilemas e perspectivas*. Revista de Educação Pública, v. 25, n. 59/2, maio/ago. 2016 - Edição Temática SemiEdu 2015. Disponível em <<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/3821>>. Acesso em 10 jun. 2020.
- MILL, Daniel *et al.* *Gestão da Educação a Distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD*. Vertentes (UFSJ), v. 35, p.9-23, 2010. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Mill/publication/321808230_Gestao_da_educacao_a_distancia_EaD_nocoos_sobre_planejamento_organizacao_direcao_e_controle_da_EaD/links/5bfaa48ea6fdcc538819bf36/Gestao-da-educacao-a-distancia-EaD-nocoos-sobre-planejamento-organizacao-direcao-e-controle-da-EaD.pdf>. Acesso em 10 jun. 2020.
- MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. *Resolução SEE/MG N° 4310/2020, de 17 de abr. de 2020*. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1g63RVYRMcGoYXQwnf35_lgup-X1axZBt/view>. Acesso em 04 jun. 2020.
- OLIVEIRA, Leonardo; JUNIOR, Eloy. (2018). *A educação a distância, o teletrabalho e o direito: os profissionais da docência na educação virtual*. Revista Univap. São José dos Campos - SP-Brasil, v. 24, n. 45, Edição especial, 2018. Disponível em: <<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2006>>. Acesso em 10 jun. 2020.
- PEREIRA, Elaine. *O conceito de campo de Pierre Bourdieu: possibilidade de análise para pesquisas em história da educação brasileira*. Revista Linhas. 16. 337-356. 10.5965/1984723816322015337. Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 337 - 356, set./dez. 2015.
- ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. *O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise*. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/49183/o-teletrabalho--conceitua%C3%A7%C3%A3o-e-quest%C3%B5es-para-analise>>. Acesso em 30 mai. 2020.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. *Teletrabalho: desafios e perspectivas*. Órgão. Soc., Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, junho de 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 de jun. de 2020. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>.

SILVA, Vitor Gustavo. *Prontos para o teletrabalho? Um estudo sobre o trabalho docente do ensino superior brasileiro*. Rev. Elet. Gestão e Serviços, v4 n.2, Jul./Dez. 2013. Disponível em <<https://www.academia.edu/download/33485202/4452-13972-1-PB.pdf>>. Acesso em 10 jun. 2020.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Pierre Bourdieu: uma teoria na prática*. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-53, fevereiro de 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 jul. 2020.

UNIMETA. Edu. Disponível em: <<https://unimeta.edu.br/wpcontent/uploads/sites/12/2020/04/vitrine-mat%C3%A9ria.png>>. Acesso em 17/04/2020 às 22h50min.

UFJF, Notícias. *Ensino híbrido: entenda o conceito*. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2021/04/30/ensino-hibrido-entenda-o-conceito/>>. Acesso em 05, out, 2021

WILBER, K. *A batalha dos paradigmas*. THOT, n° 52, 1989, p. 69-78.

ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DA ESCALA DE AUTOEFICÁCIA CRIATIVA PARA ORGANIZAÇÕES

CROSS-CULTURAL ADAPTATION AND EVIDENCE OF VALIDITY OF
THE CREATIVE SELF-EFFICACY SCALE FOR ORGANIZATIONS

RUSSENCLEYTON BARROS COSTA
russencleyton@yahoo.com.br

DR.^A CLARISSA PINTO PIZARRO DE FREITAS
freitas.cpp@gmail.com

DR. BRUNO FIGUEIREDO DAMÁSIO
bf.damasio@gmail.com

DR. LEONARDO FERNANDES MARTINS
leomartinsjf@gmail.com

RESUMO

A autoeficácia criativa é um importante recurso do indivíduo no processo de criatividade e inovação nas organizações. Este estudo realizou a adaptação transcultural e avaliou as evidências iniciais de validade da Escala de Autoeficácia Criativa (EAEC) para o contexto organizacional brasileiro. Participaram 789 profissionais, por meio de um questionário *online*. Foram empregadas técnicas de Análise de Rede e Modelagem por Equações Estruturais para analisar as evidências de validade. Os resultados confirmaram que a versão unifatorial é adequada e apresenta bons índices de ajuste (CFI = 0,99; RMSEA = 0,03; α = 0,94; VME = 0,80). O instrumento também foi invariante quanto à escolaridade. As evidências de validade convergente foram observadas nas relações positivas da autoeficácia criativa com a autoeficácia geral, ocupacional e o engajamento no trabalho. Os resultados obtidos demonstram que a EAC pode ser utilizada no Brasil para auxiliar na compreensão dos processos organizacionais e promoção da inovação.

Palavras-chave: autoeficácia criativa, inovação, adaptação transcultural, validade, análise fatorial confirmatória.

ABSTRACT

Creative self-efficacy is an important individual resource in the process of creativity and innovation in organizations. This study realized a cross-cultural adaptation and evaluated initial evidence of validity of the Creative Self-Efficacy Scale (CSES) for the Brazilian organizational context. Participated 789 professionals, through an online questionnaire. Techniques of Network Analysis and Structural Equation Modeling were used to analyze

the evidence of validity. The results confirmed that the single-factor version is adequate and has good indexes of adjustment (CFI = 0.99; RMSEA = 0.03; α = 0.94; AVE = 0.80). The instrument was also invariant in terms of education level. Evidence of convergent validity was observed in the positive relationships of creative self-efficacy with general and occupational self-efficacy and engagement at work. The results obtained demonstrate that EAC can be used in Brazil to assist in the understanding of organizational processes and the promotion of innovation.

Keywords: *creative self-efficacy, innovation, cross-cultural adaptation, validity, confirmatory factor analysis*

1 INTRODUÇÃO

A intensificação e o aumento da amplitude regional do processo de globalização, nas últimas décadas, bem como a evolução das tecnologias de informação e comunicação aceleraram mudanças no campo organizacional (GENNARI; ALBUQUERQUE, 2012). Não obstante, nesse contexto, houve o aumento da economia de serviços complexos, de tecnologia, de automação e do conhecimento. Os requisitos de competências individuais e organizacionais estão em constante mudança. Outro dado relevante é que das dez mais valiosas empresas do mundo em 2010, atualmente, apenas duas ainda figuram neste patamar (FIGO, 2020; FORBES, 2015). Com esse panorama de alta competitividade, inovar e ser criativo passou a ser uma preocupação inadiável nas organizações.

Na contramão do esperado, o Brasil apresenta baixo grau de inovação nas organizações. No atual ranking global de inovação da *Bloomberg*, o Brasil ocupa a incômoda posição de 45º dentre 50 países. Como resultado, as empresas apresentam menor eficiência operacional, criatividade e o Produto Interno Bruto (PIB) é composto, em sua maioria, por produtos primários com baixo valor agregado (MAZZUCATO; PENNA, 2016). Nesse quadro, o desenvolvimento econômico acaba por ser prejudicado.

Esse cenário de rápidas mudanças, alta competitividade e incertezas realçou a importância da organização responder às demandas dinâmicas, complexas e inesperadas, por meio de ações criativas que culminem em inovações, maior eficiência operacional e geração de conhecimento diferenciado (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). A criatividade é um traço do indivíduo primordial no processo de inovação nas organizações (AMABILE; PRATT, 2016; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Assim, os funcionários foram demandados a terem maiores atributos criativos, tais como flexibilidade, engajamento, diversidade de conhecimentos, capacidade de antever cenários e apresentar novas soluções aos desafios (AMABILE; PRATT, 2016; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

A criatividade e a inovação conservam uma relação indissociável (AMABILE; PRATT, 2016; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Ao passo que a primeira está mais ligada à geração da ideia e a atributos do indivíduo, a segunda, à implementação e a aspectos da Organização. Em razão disso, a criatividade pode atuar como um potencializador do processo de inovação na organização e um protetor socioemocional para o indivíduo frente ao desgaste gerado por soluções de problemas complexos, diferenciados e inesperados (BAKKER; DEMEROUTI, 2017). Dada a alta demanda cognitiva e até mesmo física desse processo, indivíduos com crenças positivas acerca da sua criatividade tendem a apresentar melhores desempenhos e níveis de bem-estar nesta tarefa (AMABILE; PRATT, 2016; BANDURA, 1997).

Em relação às crenças a respeito de uma tarefa, a autoeficácia criativa (AEC) representa a crença do indivíduo sobre sua capacidade de ser criativo e, geralmente, essa crença é originária de um contexto situacional, organizacional ou da tarefa (JAUSSI; RANDEL; DIONNE, 2007; TIERNEY; FARMER, 2002). Esse recurso do indivíduo auxilia-o na solução de problemas, em diversos contextos, pois para além do pensamento divergente, há a persistência e a resiliência em superar desafios nas atividades inventivas (JAUSSI; RANDEL; DIONNE, 2007). Não obstante, esses indivíduos também são motivados e mais propensos a se engajarem em projetos inovadores (AMABILE; PRATT, 2016; TIERNEY; FARMER, 2011). Esse traço individual, no contexto das organizações, pode fomentar o desenvolvimento e a implementação de projetos inovadores para a organização. Porquanto, a AEC é uma das importantes variáveis antecedentes do processo de inovação (AMABILE; PRATT, 2016; HALLAK et al., 2018; TIERNEY; FARMER, 2011).

Nesse sentido, Bandura (1997) formulou um pressuposto de que um alto nível de AEC é condição necessária para o processo criativo do indivíduo, pois há um componente motivacional na criatividade. Complementou que esse recurso pessoal estaria positivamente associado ao engajamento, à motivação e à persistência na tarefa criativa. Esse pressuposto teórico motivou o estudo que culminou na construção da Escala de AEC (EAEC). A partir dessa lacuna empírica e com o interesse de mensurar a influência da autoeficácia no processo criativo nas organizações, Tierney e Farmer (2002) desenvolveram a escala EAEC, por meio da aplicação em trabalhadores americanos, que possibilitou e ampliou os estudos da AEC no processo criativo e em outros processos organizacionais, tais como na inovação, no bem-estar e no desempenho geral da tarefa, entre outros. Essa medida auxiliou na ampliação do conhecimento no campo organizacional por meio da sustentação empírica.

Apesar da relevância do tema e da importância de se medir o construto para os processos organizacionais (ATABEK, 2020; JOHNS, 2018; TIERNEY; FARMER, 2011), o assunto ainda é pouco explorado. Em uma busca realizada em bancos de dados indexados não foram encontrados estudos que buscassem realizar uma adaptação transcultural psicométrica da EAEC com trabalhadores brasileiros. Essa lacuna foi verificada por meio de uma pesquisa em bases científicas nacionais e internacionais (*Psychinfo*, *Scientific Eletronic Library Online* – SciELO, Portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia – PePSIC, entre outras). Esse levantamento nas bases usou as palavras truncadas (buscando apenas o radical) criatividade, autoeficácia, validação, adaptação e psicométricas – nos campos título e resumo, nas versões em inglês e português.

Assim, como apresentado, a AEC é capaz de aumentar o desempenho criativo do indivíduo e a inovação da organização, trazendo maiores níveis de bem-estar ao indivíduo (AMABILE; PRATT, 2016; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Não obstante, os processos organizacionais estão inseridos em fenômenos com influências multidimensionais – do contexto, da cultura, do indivíduo e da equipe – que necessitam de instrumentos de medida válidos e precisos para auxiliarem no aumento da compreensão teórica por meio da investigação empírica em modelos multifatoriais. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo adaptar e buscar propriedades psicométricas iniciais de validade da EAEC, no contexto brasileiro. Nessa empreitada, inicialmente, serão avaliadas a validade interna e discriminante do instrumento, posteriormente, a validade convergente com a autoeficácia geral e a ocupacional; o engajamento, e, por fim, a análise de invariância.

Posto isso, este artigo estrutura-se em mais quatro partes. Na seção seguinte, discute-se a AEC nas organizações, a origem da EAEC e sua validação convergente baseada em sua relação com os construtos autoeficácia geral, a autoeficácia ocupacional e o engajamento. Na seção subsequente, apresenta-se a seção da metodologia, na qual são expostos os pressupostos e os caminhos metodológicos seguidos na pesquisa. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados que emergiram do campo. Por fim, apresentadas as considerações finais, contribuições, limitações e sugestões de estudos futuros para o campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi alicerçado nos temas AEC, EAEC e na validade convergente da AEC com os construtos externos da sua rede nomológica. Com isso foi possível dar sustentação teórica para o desenho e os conceitos da pesquisa, bem como auxiliar na compreensão dos achados.

2.1 Autoeficácia Criativa

Diversos aspectos do indivíduo e da organização podem influenciar a criatividade do trabalhador na sua tarefa laboral (SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004). Em relação aos aspectos individuais, o fato de alguns indivíduos se esforçarem mais nas tarefas criativas têm recebido relevante atenção no intuito de melhor compreender tal fenômeno (BANDURA, 1997). Por isso, a AEC – definida como a crença do indivíduo acerca do seu potencial de produzir resultados criativos – passou a exercer papel importante no processo criativo nas organizações, uma vez que indivíduos com altos níveis de AEC tendem a apresentar maiores níveis de desempenho criativo (BANDURA, 1997; TIERNEY; FARMER, 2002). Não obstante, esses indivíduos também apresentam níveis mais elevados de persistência e esforços para lidar com situações desafiadoras, o que os leva a explorar soluções criativas para transpor obstáculos difíceis e com maior grau de ineditismo na organização (TIERNEY; FARMER, 2011).

A AEC não é fruto do acaso (BANDURA, 1997; TIERNEY; FARMER, 2011). Esse comportamento é resultado das crenças do indivíduo acerca do seu desempenho ou aptidão para tarefas criativas e inovadoras. Essa crença influencia não só as escolhas e os propósitos nos quais os indivíduos vão se engajar na organização, mas também influencia a intensidade desse objetivo, a natureza, o grau de estresse vivenciado nesse processo, a busca por novos conhecimentos, a resiliência aos eventos estressores e, até mesmo, o desempenho nesse propósito ou tarefa (BANDURA, 1997). Assim, dada sua natureza motivacional nos processos organizacionais, se torna elemento central no debate da inovação e do desempenho organizacional (AMABILE; PRATT, 2016; HALLAK et al., 2018; TIERNEY; FARMER, 2002). A AEC também influencia no grau de adoção de inovações, por meio do convencimento dos pares sobre os benefícios da inovação.

Estudos anteriores em diversos países e em organizações de diferentes tipos, demonstraram a relevância da AEC nos processos organizacionais. Sendo assim, uma pesquisa, no setor de serviços australiano (HALLAK et al., 2018), identificou que empresas cujos gerentes apresentavam maiores níveis de AEC tinham maior desempenho geral e inovador. Em uma pesquisa com trabalhadores de organizações americanas de diversos setores – como indústria, governo, finanças e saúde – a AEC de igual modo impactou positivamente a criatividade radical (JAUSSI; RANDEL, 2014). Nesse estudo, os indivíduos com maiores níveis de AEC foram os que formularam os projetos mais radicais e inovadores, diferentes dos padrões vigentes, agregando valor à organização. Como exposto, tanto no nível do gerente, como no do colaborador, a AEC pode impulsionar o desempenho dos processos organizacionais.

2.2 Escala de Autoeficácia Criativa

O desejo de medir a AEC teve como base a literatura sobre autoeficácia (BANDURA, 1997), e criatividade (AMABILE, 1998). Com isso, a Pesquisadora Pamela Tierney e o Pesquisador Steven Farmer buscaram elaborar itens que auxiliariam na compreensão dos atributos que influenciavam a crença dos funcionários acerca do seu desempenho criativo no trabalho (TIERNEY; FARMER, 2002).

A fase empírica foi composta por trabalhadores americanos permanentes e em tempo integral de diferentes ocupações da indústria. Parte da amostra (N=584) era composta por colaboradores de cargos operacionais na indústria, como soldadores, maquinistas e técnicos com a escolaridade média de 1,31 ($DP = 1,65$) anos após o ensino médio. Já a segunda (N=158), de funcionários de uma indústria de alta tecnologia ocupantes em sua maioria de cargos no nível gerencial com a escolaridade média de 2,79 ($DP = 2,12$) anos após o ensino médio. Em relação à confiabilidade, a escala com 4 itens e sete pontos (1, "Discordo Totalmente"; 7, "Concordo Totalmente") apresentou bons índices de confiabilidade (nível operacional, $\alpha = 0,83$; nível gerencial, $\alpha = 0,87$) (TIERNEY; FARMER, 2002). Esses achados foram corroborados por outros estudos internacionais, na China (GONG; HUANG; FARH, 2009), e nos Estados Unidos (JAUSSI; RANDEL, 2014).

2.3 Validade onvergente

Nesta seção, será apresentada a fundamentação teórica que serviu de base para a formulação das três hipóteses de validade convergente da rede nomológica do construto AEC. A saber: AEC e autoeficácia geral (H1); AEC e autoeficácia ocupacional (H2); e AEC e Engajamento no Trabalho (H3).

A autoeficácia não é um conceito estático e pode ser investigado em uma abordagem global, por meio da autoeficácia geral (AEG), ou específica, por meio da análise das capacidades de atuação dos indivíduos em determinados contextos e tarefas, como a autoeficácia ocupacional (AEO) e a criativa (AEC), entre outras (BANDURA, 1997; TIERNEY; FARMER, 2002; VAN DEN HEUVEL; DEMEROUTI; PEETERS, 2015). Essa capacidade do indivíduo, em um nível geral, de transpor os obstáculos cotidianos da vida, de se ajustar às novas condições e de se manter socioemocionalmente estável em face das demandas é um recurso pessoal importante no trabalho (SCHAUFELI; TARIS, 2014). Assim, a AEG está relacionada à capacidade do indi-

víduo de se autodirigir e de gerir às crenças construídas a partir das experiências vivenciadas no contexto social, influenciando o empenho nas tarefas (BANDURA, 1997). Com isso, a AEG tanto influencia positivamente desfechos benéficos no contexto do trabalho, como tende a se correlacionar positivamente com a autoeficácia em outros domínios da vida e das demandas no trabalho, como AEO e AEC (CHEN; GULLY; EDEN, 2001; SCHAUFELI; TARIS, 2014; YEO; NEAL, 2006).

Estudos empíricos buscaram explorar as relações da AEG, AEO e AEC no contexto do trabalho. Assim, AEG tem sido associada positivamente, por meio de estudos empíricos em outros países, à motivação, ao engajamento, ao desempenho na tarefa, ao otimismo, ao bem-estar e à flexibilidade em cenários dinâmicos (VAN DEN HEUVEL et al., 2010; XANTHOPOULOU et al., 2007). No contexto nacional, um estudo com adolescentes do Rio Grande do Sul, verificou correlação moderada com a autoestima, confirmando que altos níveis de AEG podem se associar à confiança nos resultados de suas ações e opiniões (SBICIGO et al., 2012). Diante do exposto e uma vez que a AEC pode depender, em parte, de um elevado grau de autoconfiança no potencial geral do indivíduo, tal como a AEG (CHEN; GULLY; EDEN, 2001; TIERNEY; FARMER, 2002), formulou-se a hipótese de que haveria uma correlação positiva moderada entre a AEC e a AEG (H1).

A Autoeficácia Ocupacional (AEO) trata-se de um domínio específico da autoeficácia e pode ser considerada como a crença do indivíduo acerca dos seus potenciais nas tarefas laborais, superando desafios, persistindo no alcance das metas e obtendo bons resultados no contexto do trabalho (FREITAS et al., 2016; RIGOTTI; SCHYNS; MOHR, 2008). Nesse sentido, na pesquisa da escala original de Tierney e Farmer (2002), a AEO, o suporte organizacional oriundo do supervisor e a complexidade da tarefa influenciaram positivamente a AEC. Não obstante, a AEO moderou positivamente a relação entre a AEC e o desempenho criativo, potencializando o processo criativo. De igual modo, uma pesquisa com trabalhadores brasileiros que prestam suporte a populações vulneráveis concluiu que a AEO se associou no mesmo sentido dos afetos positivos à organização e do desempenho da tarefa, e em posição antagônica aos afetos negativos do trabalho (DAMÁSIO; FREITAS; KOLLER, 2014). Corroborando as pesquisas anteriores, um estudo com trabalhadores da indústria de telecomunicações da Indonésia, a AEO foi preditora do comportamento inovador e da satisfação no trabalho (SANTOSO; FURINTO, 2019). Com isso, a AEO impulsionou o desempenho criativo e inovador por meio dos benefícios de um contexto laboral com recursos pessoais e organizacionais em equilíbrio, conduzindo à satisfação e ao engajamento no trabalho. Esse fenômeno foi verificado em setores de ocupações distintas. Posto isso, a segunda hipótese do estudo (H2) foi de que haveria uma correlação positiva moderada entre a AEC e a AEO.

A AEC e o engajamento guardam forte associação positiva por meio das interações dos processos motivacionais na organização (SILVA JÚNIOR et al., 2018; XANTHOPOULOU et al., 2007). Assim, para o bom desenvolvimento do processo criativo, dada sua exaustiva demanda no contexto organizacional, é desejável que haja indivíduos com razoáveis níveis de recursos pessoais, tais como a AEC e a resiliência, e sob adequados níveis de recursos organizacionais (AMABILE; PRATT, 2016; DEMEROUTI et al., 2001). Nessas condições, o engajamento no trabalho, um dos principais desfechos positivos desse mecanismo organizacional, tende a florescer e a impulsionar resultados positivos no nível organizacional e individual (BAKKER; DEMEROUTI, 2007).

O engajamento no trabalho pode ser compreendido como um estado psicológico positivo e agradável, no contexto do trabalho, no qual o indivíduo se vê motivado a contribuir para os objetivos organizacionais (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Esse estado humano oriundo dos afetos e da cognição é dividido em três dimensões. A primeira – o vigor, é marcada por resiliência física e mental às demandas do trabalho; a segunda – a dedicação, é caracterizada por um envolvimento expressivo com o trabalho baseado no significado, no orgulho e no sentimento de cidadania organizacional; a última – a concentração, conduz o indivíduo a um elevado nível de absorção pelo trabalho, com alto nível de concentração e pouca noção da quantidade de horas dedicadas. Diante dessas atitudes no trabalho, o engajamento tende a se relacionar positivamente com a AEO e a AEC (FREITAS et al., 2016; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; SILVA JÚNIOR et al., 2018).

Estudos empíricos têm buscado explorar a relação entre o engajamento e a autoeficácia. Em um estudo americano longitudinal, ficou evidenciado que a AEO tem atuado como moderadora das relações entre os recursos do trabalho, o engajamento e o desempenho da tarefa, atenuando o efeito negativo dos eventos estressores e mantendo os altos níveis de engajamento e desempenho organizacional (OUWENEEL; SCHAUFELI; LE BLANC, 2013). No mesmo sentido, em um estudo de meta-análise em 10 países distintos, ficou evidenciada a correlação forte entre a AEO e as dimensões do engajamento (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Diante do exposto e da intensa demanda no trabalho que a criatividade representa (TIERNEY; FARMER, 2011), a terceira hipótese (H3) propôs que existe uma relação positiva e com menor magnitude do que as anteriores (H1 e H2) entre a AEC e o Engajamento.

3 MÉTODO

3.1 - Participantes

Em uma amostra de conveniência, a pesquisa contou com 789 trabalhadores (71,2% mulheres), de diferentes organizações e ocupações, com a idade variando de 19 a 70 anos ($M = 35,51$, $DP = 10,79$). Em relação às ocupações, 40% atuavam no setor de saúde, 27% na educação, 22% na indústria e 11% no comércio. O tempo total de serviço variou de um a 50 anos ($M = 14,27$, $DP = 10,90$) e quanto à condição socioeconômica, 39,9% possuíam renda mensal entre um e três salários mínimos; 22,7% de três a cinco; 17% de cinco a oito; e 20,4% acima de oito salários mínimos.

Em relação à região geográfica dos participantes no Brasil, os domicílios eram do Sul (48,1%), Sudeste (22,7%), Nordeste (24,3%), Centro-Oeste (6,2%) e Norte (2,3%). No tocante ao estado civil, 50% eram casados e, quanto à natureza do setor, 35% atuavam em organizações públicas. Por fim, quanto à escolaridade, a maioria (46,3%) tinha pós-graduação completa, (36,4%) graduação completa e (17,4%) graduação incompleta.

3.2 Instrumentos

A AEC foi avaliada a partir da medida original de AEC (*Creative Self-Efficacy Scale - CSES*) de Tierney e Farmer (2002), oriunda do contexto norte-americano, e adaptada ao contexto brasileiro neste estudo (Tabela 1). Para tal, foram realizadas a tradução do inglês para o português. Após isso, foi realizada a retrotradução e a adaptação semântica dos quatro itens que compõem a medida original de AEC, com o emprego da técnica de *backtranslation* (ARAFAT et al., 2016). Assim, inicialmente, os itens da versão original da CSES foram traduzidos para o português por dois pesquisadores independentes e com alta proficiência na língua inglesa. Os dois pesquisadores sintetizaram a escala em uma única versão em português com o auxílio de um grupo de pré-teste de 8 pessoas no perfil da amostra, além de 4 pesquisadores das áreas de psicometria e psicologia organizacional. De modo semelhante, na segunda fase do *backtranslation*, outros dois pesquisadores independentes traduziram do português para o inglês e convergiram para uma única versão. Os itens dessa versão retrotraduzida passaram por validação semântica com o auxílio de quatro pesquisadores da psicologia organizacional com fluência na língua inglesa, indicando validade semântica com a versão original em inglês.

A versão final em português da EAEC (Tabela 1), utilizada neste estudo, obteve compatibilidade semântica e cultural segundo os pesquisadores, conferindo equivalência com a versão original. A escala é unidimensional e possui quatro itens do tipo Likert a serem respondidos em um intervalo que varia de 1 (Discordo fortemente) a 7 (Concordo fortemente). Como exemplo de item tem-se: “Eu sinto que sou bom/boa em criar ideias inovadoras”. Quanto à confiabilidade, a escala original americana apresentou Alfa de Cronbach (nível operacional, $\alpha = 0,83$; nível gerencial, $\alpha = 0,87$), e a versão brasileira um índice excelente ($\alpha = 0,94$).

A Autoeficácia Geral (AEG) foi mensurada pela Escala de Autoeficácia Geral Percebida de Schwarzer e Jerusalem (1995), adaptada para o contexto nacional por Sbicigo et al. (2012). A escala adaptada é unidimensional ($\alpha = 0,85$); composta de dez itens do tipo likert, com respostas variando de (1) “Não é verdade a meu respeito” a (4) “É totalmente verdade a meu respeito”. O estudo original apresentou índice de confiabilidade ($\alpha = 0,85$), e, neste estudo ($\alpha = 0,92$).

A Autoeficácia Ocupacional (AEO) foi medida pela Escala de Autoeficácia Ocupacional reduzida de Rigotti et al. (2008), adaptada no Brasil por Damásio et al. (2014). A escala adaptada possui seis itens, em uma única dimensão, com respostas tipo Likert de concordância, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Um exemplo de item é: “Sinto que posuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho”. O Alfa de Cronbach da escala original variou de 0,85 a 0,90, e neste estudo, foi de 0,87.

O engajamento no trabalho foi avaliado pela versão reduzida da Escala de Engajamento no Trabalho de Schaufeli et al. (2006), adaptada para o contexto brasileiro por (FERREIRA et al., 2016). A escala é unidimensional e composta de nove itens. Esses itens devem ser respondidos por meio de uma escala de frequência, variando de nunca (0) a diariamente (6). Como itens, tem-se, por exemplos: “Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia” e “Sinto-me envolvido com o trabalho que faço”. O índice de confiabilidade no estudo nacional foi excelente ($\alpha = 0,96$), bem como no estudo original ($\alpha = 0,91$).

3.3 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Após a aprovação da versão final do questionário pelo grupo de pesquisa, o estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio de Janeiro, tendo sido aprovado com o nº 1.062.071. Os participantes foram solicitados por meio de convites pessoais ou mídias sociais, bem como com o auxílio de organizações e instituições sociais. Os questionários foram respondidos em uma plataforma digital, dando ciência ao participante do objetivo da pesquisa, do anonimato, do critério para participação (pelo menos um ano na instituição de trabalho) e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após o preenchimento desses requisitos o pretense participante estava apto a integrar amostra.

Para verificação das propriedades psicométricas da EAEC, os dados coletados foram analisados por meio de técnicas exploratórias e de modelagem por equação estrutural, utilizando-se o *software* Estatístico R (R CORE TEAM, 2018), com os pacotes *Latent Variable Analysis* (LAVAAN) (ROSSEEL, 2012) e *psych* (REVELLE, 2018). Para a análise por redes, foi utilizado o pacote *qgraph* (EPSKAMP et al., 2012). O método de estimação dos parâmetros foi o *Unweighted Least Squares Mean and Variance-Adjusted* (ULSMV) robusto com a técnica de *bootstrapping* (5.000 reamostragens) avaliando o intervalo de confiança de 95%.

A validade interna, discriminante e convergente da EAEC foi avaliada por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a invariância do instrumento, a depender do nível de escolaridade, por meio da AFC multigrupo (AFCMG) (DAMÁSIO, 2013). Como critério de avaliação do ajuste do modelo, utilizaram-se os seguintes indicadores: qui-quadrado (χ^2), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA).

4 RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

4.1 - Análise Fatorial Exploratória

O modelo com melhores propriedades psicométricas e consistência teórica foi encontrado por meio de técnicas exploratórias e confirmatórias. A primeira, realizada com metade da amostra (N = 380), extraiu um único fator por diferentes métodos, como Kaiser-Gutman, Análise Paralela (TIMMERMAN; LORENZO-SEVA, 2011) e Análise de Redes (GOLINO; EPSKAMP, 2017). A matriz de correlação policórica dos itens atendeu aos pressupostos da Análise Fatorial Exploratória, pois o KMO foi de 0,84, o teste de Bartlett foi significativo ($\chi = 21012,95$; $gl = 6$; $p < 0,001$) e as cargas fatoriais foram superiores a 0,7 com variância média extraída de 0,796 (Tabela 1). Assim, em uma abordagem exploratória, verificou-se que os itens compartilham razoável variância, formam uma estrutura subjacente e possuem consistência interna com Alfa de Cronbach de 0,94.

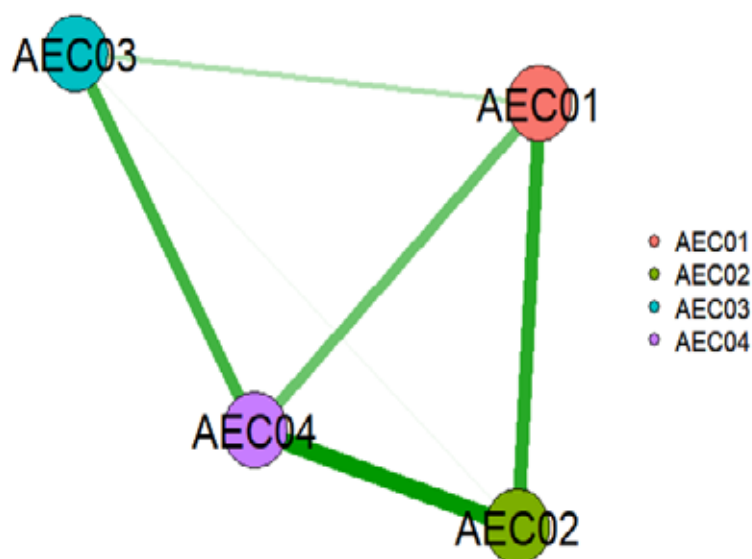
Tabela 1: Estrutura Fatorial da Escala de AEC

Item	Descrição	Carga	h ²
AEC01	Eu sinto que sou bom/boa em criar ideias inovadoras	0,90	0,82
AEC02	Eu confio na minha habilidade para resolver problemas de maneira criativa	0,90	0,82
AEC03	Eu tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias de outras pessoas	0,76	0,58
AEC04	Eu sou bom/boa em achar formas criativas de resolver problemas	0,96	0,91
EAC	Alfa de Crobach (α)	0,94	

Fonte: os autores.

Nota: h² = comunalidade; Rotação promax; 1000 iterações; Pacote Psych.

No intuito ainda de explorar as relações dos itens desse fator, foi utilizada a técnica de Análise de Redes não só para a confirmação da retenção de fatores, mas também para a representação gráfica da estrutura e dinâmica das relações entre os itens. Essa técnica possibilita uma melhor compreensão da estrutura subjacente dos itens (GOLINO; EPSKAMP, 2017). O método multivariado permite a extração e a estimação dos fatores controlando o super ajuste, haja vista que há uma penalização que fixa em zero as correlações parciais de baixa magnitude, por meio do índice *Extended Bayesian Information Criterion* (EBIC). Como resultado, há um melhor tratamento da multicolinearidade e correlações espúrias dos itens, viabilizando compreensões mais apuradas acerca dos fatores e das relações dos itens nas ciências sociais (GOLINO; EPSKAMP, 2017). Assim, a Figura 1 corrobora o modelo unifatorial e aponta que o item AEC03 tem a menor relação com os demais itens, sobretudo com o AEC02.

Figura 1: Rede da AEC

Fonte: os autores.

4.2 Análise Fatorial Confirmatória

Na fase confirmatória, buscou-se investigar se o modelo unifatorial se ajusta à matriz de correlação policórica dos itens a partir de análises com a metade da amostra que não foi utilizada na fase exploratória (N = 409). Essa matriz foi submetida ao método de estimação *Unweighted Least Squares Mean and Variance-Adjusted* (ULSMV) robusto, pois possibilita estimações mais precisas e menos enviesadas para indicadores categóricos de nível ordinal que não atendem a pressupostos de normalidade (LI, 2014). Dois modelos unifatoriais de medida foram testados: o Modelo 1 com quatro itens e o Modelo 2 com quatro itens, sendo os itens AEC02 e AEC03 correlacionados. A decisão de investigar o segundo modelo se deu em virtude da descrição desses itens representarem capacidades individuais semanticamente próximas – habilidade e talento – e o AEC03 ter sido o item com menor comunalidade ($h^2 = 0,58$).

Tabela 2: Análise fatorial confirmatória da Escala de AEC

Modelos testados	χ^2 (gl)	CFI	TLI	RMSEA (90% I.C.)
Modelo 1	27,90 (2)	0,996	0,988	0,178 (0,123 – 0,240)
Modelo 2 AEC02 e AEC03 Correlacionados	1,45 (1)	0,999	0,999	0,033 (0,000 – 0,143)

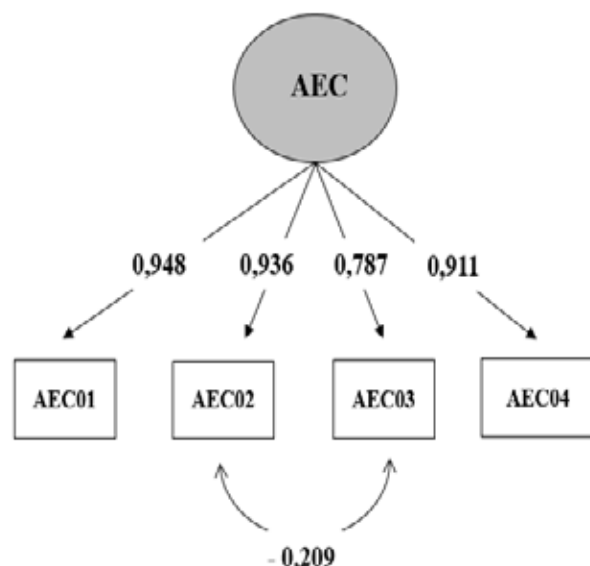
Fonte: os autores.

Notas: χ^2 = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = Comparative Fix Index; TLI = Tucker Lewis Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation.

Na comparação dos dois modelos alternativos, ficou evidenciada a pobreza dos índices psicométricos do Modelo 1, entretanto o Modelo 2 apresentou bons índices de ajuste psicométrico, conforme apresentado na Tabela 2. Como critério de corte, a adequação psicométrica dos modelos foi avaliada por meio dos parâmetros CFI (> 0,90), Índices de ajuste TLI (> 0,90) e RMSEA (<0,08) com o intervalo de confiança de 90%, não excedendo 0,10 (BROWN, 2015). Em relação ao intervalo de confiança do RMSEA do Modelo 2 ser superior a 0,10, isso não representou uma limitação psicométrica, uma vez que o modelo contém poucos graus de liberdade (KENNY; KANISKAN; MCCOACH, 2015). Diante disso, os resultados confirmaram que a estrutura unifatorial é robusta com suas cargas fatoriais superiores a 0,70, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Modelo Final

Fonte: os autores.



Em relação à adequação do Modelo Final com os itens AEC02 e AEC03 correlacionados (Figura 2), o ajuste psicométrico mostrou alinhamento com a teoria. Assim, cabe destacar que esses itens correlacionados abordam, respectivamente, habilidade e talento acerca de tarefas criativas. No entanto, há diferenças conceituais nos itens, o primeiro, se refere a uma dinâmica individual e o segundo, a um processo coletivo, na medida em que busca medir a capacidade do indivíduo aprimorar a tarefa ou o projeto de outra pessoa (AMABILE; PRATT, 2016). Como resultado dessa diferença conceitual, as cargas fatoriais são: AEC02 (0,936; $p < 0,01$), dimensão individual, e AEC03 (0,787; $p < 0,01$), dimensão coletiva. No mesmo sentido, a correlação entre os erros dos itens é de - 0,209 ($p < 0,01$), corroborando a diferença entre a habilidade criativa na perspectiva coletiva e individual. Não obstante, esse fenômeno também pode ser observado na Rede de AEC (Figura 1).

Em relação a menor carga fatorial do AEC03 quando comparada com os demais itens (Figura 2), é algo teoricamente justificável. Pois, esse item não exige apenas a crença na criatividade na perspectiva individual, mas também exige a capacidade de irradiar a criatividade por meio da interação e do convencimento com outros membros do grupo ou da organização. Esses achados vão ao encontro dos pressupostos da Amabile (1988) no qual ser criativo na organização é também ser convincente e capaz de aprimorar tarefas coletivas.

4.3 Validade Discriminante e Convergente

Uma vez avaliada a estrutura e consistência interna da Escala de AEC, buscou-se avaliar sua rede nomológica, inicialmente, pela validade discriminante e posteriormente, pela validade convergente. A validade discriminante analisa em que grau escalas de construtos teóricos com os principais aspectos da AEC, tais como AEG, AEO e Engajamento, podem ser discriminados da escala de AEC analisada no presente estudo (AERA; APA; NCME, 2014). Desse modo, a validade discriminante garante que uma medida é empiricamente única e explica a variância de determinado fenômeno mais do que outras medidas similares, em um modelo de equação estrutural (FORNELL; LARCKER, 1981). O modelo de medida com a AEC, AEG, AEO e o Engajamento relacionados obteve índices de ajuste satisfatórios ($\chi^2 = 794,92 (8)$, $p < 0,001$, CFI = 0,97, TLI = 0,97, RMSEA = 0,04).

A Tabela 3 apresenta o Alfa de Cronbach, as medidas de correlação, variância média extraída (VME) e raiz da AVE das escalas de AEC, AEG, AEO e Engajamento do modelo de equação estrutural. Com isso, foi possível analisar que a raiz da AVE da AEC (0,892), na coluna 1, foi maior do que a correlação com todas outras variáveis, denotando que nenhum outro construto foi capaz de explicar a variabilidade da AEC mais do que os próprios itens da sua escala. Esse achado é uma forte evidência de validade discriminante, pois a medida de AEC difere das medidas teoricamente similares (FORNELL; LARCKER, 1981). Segundo o mesmo autor, outro dado relevante é que nenhuma correlação de AEC com outras variáveis foi superior a 0,80, corroborando a diferença do construto em sua rede nomológica.

Tabela 3: Modelo estrutural da rede nomológica

Construtos	Alpha	AVE	Raiz da AVE	1	2	3	4
1. AEC	0,937	0,796	0,892	0,892			
2. AEG	0,920	0,533	0,729	0,586*	0,729		
3. AEO	0,871	0,534	0,730	0,447*	0,853*	0,730	
4. Engajamento	0,965	0,757	0,869	0,56*	0,464*	0,593*	0,869

Fonte: os autores.

Nota: Os valores da raiz quadrada da AVE de cada construto estão apresentados na diagonal principal; as correlações (estimadas pela modelagem de equações estruturais) são mostradas abaixo da diagonal principal; * = $p < 0,001$.

É oportuno frisar a relação entre AEG, um construto geral, e AEO, um construto do trabalho, quando comparado à AEC. Na Tabela 3, ao passo que a AEG e AEO não conseguiram apresentar evidências de validade discriminante, uma vez que essa correlação foi muito elevada ($r = 0,853$) e superior a raiz da AVE (0,729). Por outro lado, a AEC apresentou ser dissimilar da autoeficácia na dimensão geral (AEG) e do trabalho (AEO), reforçando a tese de que essa escala captura crenças acerca da criatividade no trabalho.

Após analisada a validade discriminante, buscou-se avaliar a validade convergente. Isso é possível por meio da análise das correlações com outras variáveis distintas que tenham associações teóricas esperadas (AERA, APA & NCME, 2014). Para isso, ampliou-se a compreensão da rede nomológica por meio de três hipóteses de correlação apresentadas no referencial teórico: (H1) AEC e AEG, (H2) AEC e AEO, e (H3) AEC e Engajamento.

As três hipóteses elaboradas com base no referencial teórico confirmaram os pressupostos com correlações positivas de 0,586 (H1); 0,447 (H2) e 0,256 (H3), ($p < 0,001$). Cabe destacar o alinhamento teórico, haja vista que os construtos mais intrínsecos teoricamente – AEG e AEO – apresentaram maior correlação, nas H1 e H2, em comparação ao engajamento (H3). Outro ponto importante aponta para a particularidade da criatividade no trabalho, já que a correlação de AEC com AEG foi maior do que a de AEC com AEO, mesmo AEO sendo do domínio do trabalho. Isso posto, apontou que uma medida de avaliação geral do trabalho se correlaciona positivamente com a AEC, mas não captura boa parte da variabilidade do fenômeno, evidenciando a necessidade da existência de uma escala de AEC (JAUSSE; RANDEL, 2014; TIERNEY; FARMER, 2011).

4.4 Invariância de Escolaridade

Uma importante dimensão da criatividade é a especialização e o conhecimento acerca da tarefa e de atividades correlatas (AMABILE; PRATT, 2016). Com isso, é possível obter um conjunto de caminhos e ferramentas cognitivas que podem ser utilizadas na solução de um problema ou na execução de uma tarefa, incluindo memória, conhecimentos técnicos, teóricos e experiências. Assim, para além do componente motivacional, o nível de escolaridade também pode influenciar o desempenho criativo e sua crença criativa (BANDURA, 1997), haja vista que pode ampliar ou

reduzir o repertório de ferramentas cognitivas acessíveis ao indivíduo nos processos de criação ou solução de problemas. Desse modo, a invariância de uma escala de autoeficácia criativa, em relação ao nível de escolaridade, é um atributo robusto da validade do instrumento.

Para investigar tal atributo psicométrico, uma vez concluída a AFC, foi realizada a AFCMG para verificar a invariância da medida a depender do nível de escolaridade do participante. A análise de invariância busca investigar o pressuposto de que a medida apresenta adequadas e semelhantes propriedades psicométricas para diferentes participantes (DAMÁSIO, 2013). Para tal, por meio de testes hierárquicos, a partir do modelo configurado (irrestrito), foram sendo comparados modelos mais restritos – métrico, escalar e residual. Para análise do ajuste dos modelos, adotou-se como critério aceitável CFI ($> 0,90$), TLI ($> 0,90$) e RMSEA ($< 0,08$) (BROWN, 2015); e para a confirmação da invariância Δ CFI ($< 0,01$) (PUTNICK; BORNSTEIN, 2016).

Com relação aos grupos de participantes analisados, a categoria nível de escolaridade foi dividida em pós-graduação completa (N = 365, 46,3%), graduação completa (N = 287, 36,4%) e graduação incompleta (N = 137, 17,4%). A Tabela 4 apresenta os parâmetros da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG). Assim, foi verificada a invariância configurada para o nível de escolaridade, conforme apresentado na Tabela 4. Desse modo, a estrutura fatorial do instrumento é plausível para todos os grupos que estão sendo analisados. Não obstante, para esses grupos ficou demonstrado também que o instrumento é invariante quanto às cargas fatoriais (métrica), aos interceptos (escalar) e aos escores do construto (residual), apresentando capacidade de medir a variação do fenômeno independentemente do nível escolar dos participantes.

Tabela 4: Análise fatorial confirmatória Multigrupo da Escala de AEC

Invariância de Escolaridade	RMSEA (90%)	TLI	CFI	Δ CFI
Modelo Configurado (Irrestrito)	0,08 (0,02 – 0,15)	0,99	0,99	-
Invariância Métrica	0,00 (0,00 – 0,06)	0,99	0,99	0,001
Invariância Escalar	0,02 (0,00 – 0,04)	0,99	0,99	0,001
Invariância Residual	0,00 (0,00 – 0,03)	0,99	0,99	0,001

Fonte: os autores.

Notas: RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; TLI = Tucker Lewis Index; CFI = Comparative Fix Index; Δ CFI = Diferença de CFI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo apresentar evidências iniciais de validade da Escala de AEC para o contexto brasileiro por meio de diversas técnicas robustas sem dispensar o cotejo com a teoria. Essa escala vem sendo utilizada com boas propriedades psicométricas em pesquisas organizacionais em outros contextos culturais, como na China (GONG; HUANG; FARH, 2009), e nos Estados Unidos (JAUSSÍ; RANDEL, 2014). Inicialmente, na fase exploratória, utilizou-se de técnicas de rede e análise paralela para a compreensão da estrutura subjacente do construto que obteve 80% de variância média explicada e índice de confiabilidade de 0,94, superior à escala original.

Na fase confirmatória, os resultados indicaram boas evidências de validade psicométrica e apontaram que esse instrumento pode ser útil na avaliação da AEC no contexto nacional. Para além da confiabilidade, validade discriminante e interna do instrumento, foi verificada a validade convergente por meio da rede nomológica composta pelos construtos autoeficácia geral, ocupacional e engajamento. Essas relações apresentaram valores positivos, confirmando os pressupostos teóricos. Ademais, foi verificada a precisão da medida a depender de um importante atributo para a AEC do participante, o nível de escolaridade. Em síntese, a Escala de quatro itens com 7 pontos foi adaptada como um preciso e válido instrumento para pesquisas organizacionais no Brasil.

Para além da contribuição teórica da adaptação desse instrumento, a escala permitirá a investigação desse construto e dos seus efeitos em diferentes modelos empíricos multifatoriais – próprio dos processos organizacionais – e em diferentes contextos, como tipo de atividade, organização, projeto, equipes, estilo de liderança, setor, região geográfica, efeitos geracionais, entre outros (JOHNS, 2018). Esses estudos com a inclusão dessa escala do indivíduo permitirão o aprimoramento das teorias para o campo com a possibilidade de estudos multiníveis com a inclusão de uma variável do trabalhador.

Com base na maior compreensão acerca dos processos organizacionais de criatividade e inovação, pode haver avanços gerenciais. Dado que gerentes com menores níveis de AEC tendem ser menos inovadores em suas equipes (HALLAK et al., 2018), esse instrumento pode contribuir para não só diagnosticar os níveis de AEC nos trabalhadores e nos gerentes, mas também para auxiliar nas pesquisas empíricas que visem testar e avaliar programas gerenciais. Com esse conhecimento, será possível incentivar a concepção e a implementação de programas organizacionais que gerem maiores níveis de bem-estar e desempenho para a organização. Além disso, cabe destacar que o instrumento é compacto e de fácil aplicação nas organizações.

A pesquisa apresenta algumas limitações que podem ser aprimoradas por meio de estudos futuros. A primeira delas refere-se ao recorte transversal de modo que poderiam ser realizados estudos longitudinais que capturassem o efeito da AEC no tempo. Entretanto, essa limitação do estudo foi mitigada por meio de técnicas de reamostragem robustas (TIMMERMAN; LORENZO-SEVA, 2011). Uma segunda limitação se deve aos efeitos de desejabilidade em escalas de autorrelato, assim sugere-se estudos futuros com controle de aquiescência ou com validade concorrente a partir de uma variável dura. Por outro lado, para diminuir esse efeito foram utilizadas técnicas que não exigem pressupostos de normalidade das respostas (LI, 2016). Por fim, ressalta-se que apesar das limitações apontadas, a Escala de AEC apresentou propriedades psicométricas robustas para sua utilização nacional.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, p. 76–87, 1998.
- AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 157–183, 2016.
- AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION; AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION; NATIONAL COUNCIL ON MEASUREMENT IN EDUCATION. (EDS.). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, D.C: American Psychological Association, 2014.

- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, v. 40, n. 5, p. 1297–1333, jul. 2014.
- ARAFAT, S. et al. Cross Cultural Adaptation and Psychometric Validation of Research Instruments: a Methodological Review. *Journal of Behavioral Health*, v. 5, n. 3, p. 129, 2016.
- ATABEK, O. Adaptation of creative self-efficacy scale into Turkish language. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, v. 12, n. 2, p. 84–97, 2020.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309–328, 3 abr. 2007.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.
- BANDURA, A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman., 1997.
- BROWN, T. A. *Confirmatory factor analysis for applied research. Methodology in the social sciences*. 2nd. ed. New York, NY: The Guilford Press, 2015.
- CHEN, G.; GULLY, S. M.; EDEN, D. Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, v. 4, n. 1, p. 62–83, jan. 2001.
- DAMÁSIO, B. F. Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. *Psico-USF*, v. 18, n. 2, p. 211–220, ago. 2013.
- DAMÁSIO, B. F.; FREITAS, C. P. P.; KOLLER, S. H. Occupational Self-Efficacy Scale – Short Form (OSS-SF): Adaptation and evidence of construct validity of the Brazilian version. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 15, n. 1, p. 65–74, 2014.
- DEMEROUTI, E. et al. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001.
- EPSKAMP, S. et al. qgraph: Network visualizations of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, v. 48, n. 4, p. 1–18, 2012.
- FERREIRA, M. C. et al. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, v. 21, n. 4, 2016.
- FIGO, A. *As 100 marcas mais valiosas do mundo em 2020* InfoMoney, 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/consumo/este-grafico-mostra-as-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2020/>>. Acesso em: 4 jul. 2020
- FORBES. *10 empresas mais valiosas do mundo em 2010* Forbes Brasil, 2015. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2015/06/10-empresas-mais-valiosas-do-mundo-hoje-x-2010/>>. Acesso em: 4 jul. 2020
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.
- FREITAS, C. P. P. DE et al. Escala de Autoeficácia Ocupacional em Intervenções com Populações Vulneráveis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 32, n. 4, 2016.
- GENNARI, A.; ALBUQUERQUE, C. Globalização e reconfigurações do mercado de trabalho em Portugal e no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 27, n. 79, p. 65–79, jun. 2012.
- GOLINO, H. F.; EPSKAMP, S. Exploratory graph analysis: A new approach for estimating the number of dimensions in psychological research. *PLoS ONE*, v. 12, n. 6, p. e0174035, 8 jun. 2017.
- GONG, Y.; HUANG, J.-C.; FARH, J.-L. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 4, p. 765–778, ago. 2009.
- HALLAK, R. et al. Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 40, p. 229–240, jan. 2018.
- JAUSSI, K. S.; RANDEL, A. E. Where to Look? Creative Self-Efficacy, Knowledge Retrieval, and Incremental and Radical Creativity. *Creativity Research Journal*, v. 26, n. 4, p. 400–410, 2 out. 2014.

- JAUSSI, K. S.; RANDEL, A. E.; DIONNE, S. D. I Am, I Think I Can, and I Do: The Role of Personal Identity, Self-Efficacy, and Cross-Application of Experiences in Creativity at Work. *Creativity Research Journal*, v. 19, n. 2-3, p. 247-258, 20 jul. 2007.
- JOHNS, G. Advances in the Treatment of Context in Organizational Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 5, n. 1, p. 21-46, 21 jan. 2018.
- KENNY, D. A.; KANISKAN, B.; MCCOACH, D. B. The Performance of RMSEA in Models With Small Degrees of Freedom. *Sociological Methods & Research*, v. 44, n. 3, p. 486-507, 1 ago. 2015.
- LI, C.-H. The performance of ML, DWLS, and ULS estimation with robust corrections in structural equation models with ordinal variables. *Psychological Methods*, v. 21, n. 3, p. 369-387, set. 2016.
- MAZZUCATO, M.; PENNA, C. *The Brazilian Innovation System: A Mission-Oriented Policy Proposal*. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2016.
- Ouweneel, E.; Schaufeli, W. B.; Le Blanc, P. M. Believe, and You Will Achieve: Changes over Time in Self-Efficacy, Engagement, and Performance: Self-Efficacy, Engagement, And Performance. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, v. 5, n. 2, p. 225-247, jul. 2013.
- Putnick, D. L.; Bornstein, M. H. Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research. *Developmental Review*, v. 41, p. 71-90, set. 2016.
- R CORE TEAM. *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna: R Foundation for Statistical Computing, 2018.
- Revelle, W. *psych: Procedures for personality and psychological research*. Evanston, IL: Northwestern University, 2018.
- Rigotti, T.; Schyns, B.; Mohr, G. A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, v. 16, n. 2, p. 238-255, maio 2008.
- Rosseel, Y. Lavaan: An R package for structural equation modeling and more, Version 0.5-12 (BETA). *Journal of Statistical Software*, v. 48, n. 2, p. 1-36, 2012.
- SANTOSO, H.; FURINTO, A. Combining Self-Efficacy and Employee Friendly Workplace to Generate Innovative Work Behavior: Evidence from Telecommunication Industry. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, v. 8, n. 2, p. 498-205, 2019.
- SBICIGO, J. B. et al. Propriedades psicométricas da escala de autoeficácia geral percebida (EAGP). *Psico*, v. 43, n. 2, p. 1, 2012.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.
- SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In: BAUER, G. F.; HÄMMIG, O. (Eds.). *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2014. p. 43-68.
- SCHWARZER, R.; JERUSALEM, M. Generalized Self-Efficacy Scale. In: WEINMAN, J.; WRIGH, S.; JOHNSTON, M. (Eds.). *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, Uk: Nfer-Nelson, 1995. p. 35-37.
- SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 933-958, dez. 2004.
- SILVA JÚNIOR, D. I. et al. Evidências de validade da Escala de Autoeficácia de Professores em amostras brasileiras. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 18, n. 3, p. 405-411, 2018.
- TIERNEY, P.; FARMER, S. M. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 6, p. 1137-1148, 1 dez. 2002.
- TIERNEY, P.; FARMER, S. M. Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 2, p. 277-293, 2011.
- TIMMERMAN, M. E.; LORENZO-SEVA, U. Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, v. 16, n. 2, p. 209-220, jun. 2011.
- VAN DEN HEUVEL, M. et al. Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, v. 1, p. 124-150, 2010.

VAN DEN HEUVEL, M.; DEMEROUTI, E.; PEETERS, M. C. W. The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 88, n. 3, p. 511–532, set. 2015.

XANTHOPOULOU, D. et al. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, v. 14, n. 2, p. 121–141, maio 2007.

YEO, G. B.; NEAL, A. An examination of the dynamic relationship between self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity. *The Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 5, p. 1088–1101, set. 2006.

LIDERANÇA RELACIONAL SEMIÓTICA: ALTERNATIVAS A UM ALÉM DO PRINCÍPIO DO MANAGEMENT?

SEMIOTICS RELATIONAL LEADERSHIP:
ALTERNATIVES TO BEYOND THE MANAGEMENT PRINCIPLE?

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA
anderson.santanna@fgv.br

RESUMO

A abordagem relacional assume que a liderança decorre da inter-relação entre diferentes dimensões - e não apenas daquelas entre "superior-subordinado" - englobando além do nível individual, organizacional e interorganizacional, o societal. Uma característica da liderança relacional é, nessa direção, a importância atribuída à multidimensionalidade, incorporando tanto o nível do macrocontexto, quanto das ambiências organizacionais e microfísicas em que se faz exercer. Em particular, desvela novas oportunidades à construção e sustentação de contextos capacitantes em que outros dispositivos de liderança são requeridos face a configurações macro-ambientais e organizacionais, em especial, orientadas à criação e inovação. Nesse contexto, a proposta deste artigo consiste na proposição de dispositivo de análise de relações de liderança, por meio de conversações entre teóricos envolvidos na temática da "criação de conhecimento" em contextos heterotópicos (Foucault, 2013) de inovação (Nonaka & Takeuchi, 1997) e conceitos da semiótica psicanalítica lacaniana, como "discurso", "feminilidade", "transferência", "sintoma" e "fantasia" (Lacan, 2008).

Palavras-chave: Liderança; Desenvolvimento de Liderança; Liderança Relacional; Contexto Capacitante; Ambiência Organizacional.

ABSTRACT

The relational approach assumes that leadership stems from the interrelationship between different dimensions - and not just those between "superior-subordinate" - encompassing beyond the individual, organizational, and inter-organizational level, the societal. A characteristic of relational leadership in this direction is the importance attributed to multidimensionality, incorporating both the macro context level and the organizational and microphysical environments in which it is exercised. In particular, it unveils new opportunities for building and sustaining enabling contexts in which other leadership devices are required in the face of macro-environmental and organizational configurations, in particular, oriented to creation and innovation. In this context, the proposal of this article consists in the proposal of a device for analysis of leadership relations, through conversations between theorists involved in the theme of "knowledge creation" in heterotopic contexts (Foucault, 2013) of innovation (Nonaka & Takeuchi, 1997) and concepts of Lacanian psychoanalytical semiotics, such as "discourse", "femininity", "transference", "symptom" and "fantasy" (Lacan, 2008).

Keywords: Leadership; Leadership Development; Relational Leadership; Enabling Context; Organizational Environment.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem relacional assume que a liderança decorre da inter-relação entre diferentes dimensões além daquelas individuais e unidirecionais entre “superior hierárquico-subordinado”, englobando também fatores interorganizacionais e sociais (Uhl-Bien, 2006; Gittell, 2011). Seu foco são, portanto, as dinâmicas e interações complexas subjacentes às dinâmicas de influência e mudança, em diferentes esferas e níveis. Para Uhl-Bien (2006), a problemática central que orienta suas investigações são os processos relacionais em que a liderança emerge e é exercida.

Diferentemente, portanto, de abordagens que se orientam à investigação de traços, atributos individuais ou comportamentos eficazes à liderança, majoritariamente centrados no indivíduo ou, no máximo, na díade indivíduo-organização, as dinâmicas de liderança relacionais enfatizam as relações, por meio das quais interações inter, intra-organizacionais e sociais são construídas, ativadas, exercidas e reconfiguradas.

A abordagem relacional visa, também, superar noções de liderança por demais vinculadas ao desenvolvimento de competências requeridas a ocupantes de posições gerenciais, validando a importância de compreensão mais ampla desse construto, como fenômeno que permeia o universo das relações humanas, assim como de diferentes agentes, não somente aqueles inscritos nas estruturas hierárquicas das organizações (Ospina, Kersh, Quick, 2014).

Outra característica da liderança relacional é a valorização da dimensão do contexto, tanto do macrocontexto, quanto das ambiências organizacionais e microfísicas em que se faz exercer. Concomitantemente, orienta-se à construção e sustentação de ambientes capacitantes multiníveis, em que novos estilos de influência são requeridos, dada novas configurações macro-ambientais e organizacionais, cada vez mais interdependentes: organizações em rede, organizações virtuais, arquiteturas horizontais, arranjos produtivos locais, dentre outras.

Nesse contexto, a proposta deste ensaio, o qual visa articular diferentes saberes, disciplinas e bases epistemológicas, articulando-os a partir de perspectiva *bricoleur* (Stinchfield, Nelson, Wood, 2010; Lévi-Strauss, 1989), consiste na proposição de dispositivo de análise de relações de liderança, por meio de conversações (Clegg & Hardy, 1998) entre teóricos japoneses envolvidos na temática da “criação de conhecimento” (Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006; Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997) e conceitos da metapsicologia psicanalítica, como as noções de “discurso”, “feminilidade”, “transferência”, “sintoma” e “fantasia” (Lacan, 2008; Coutinho Jorge, 2008; Soler, 2005; Miller, 2002; André, 2001; Freud, 1996).

Dada à complexidade comumente presente em conversações envolvendo diferentes saberes e disciplinas apresenta-se conveniente, desde já, antecipar algumas fórmulas que operam como pivôs centrais à construção desta proposta:

1. A organização é estruturada como linguagem;
2. A linguagem se presentifica, em nível organizacional, por meio de discursos;
3. As relações intra e interorganizacionais se articulam via práticas discursivas;
4. Toda relação, como manifestação de linguagem, contém “pontos-cegos” de sentido;

5. É no “ponto-cego” que a relação de liderança relacional semiótica se faz mais enfaticamente evidenciar.

Logo, diferentemente do gerenciamento (*Management*), cuja tônica centra-se na “norma” (Foucault, 1987), o foco da liderança relacional semiótica são as relações de influência e mudança que visam espaços e dispositivos de suplência a limites impostos pela “lei fálica” (Lacan, 2008); isto é, pelo registro de um poder disciplinar e, coletivamente, de um biopoder que quadricula, recorta, classifica, normatiza, exclui, objetifica e massifica (Foucault, 1987).

2 A ORGANIZAÇÃO ESTRUTURADA COMO LINGUAGEM

Considerando a difusão de discursos organizacionais que enfatizam como fatores chave de diferenciação e vantagens competitivas a flexibilidade, a inovação, a criatividade, a agregação de valor e, enfim, à relevância daquilo de mais humano haveria no humano - seus desejos, sonhos, subjetividade, criatividade - coloca-se em evidencia o interesse por novas arquiteturas organizacionais, *designs* de gestão e estilos de liderança, dentre os quais a liderança relacional semiótica, capazes de propiciar ambiências organizacionais em “espaços outros” ou “heterotopias” (Foucault, 2013) - em que esse conjunto de fatores possa se manifestar.

Análises de tais constructos - *Liderança Relacional Semiótica e Heterotopia Organizacional* - apontam para o lidar com o que excede aos procedimentos e normas estabelecidos, trazendo à tona, a capacidade de as organizações atuarem em contextos marcados por incertezas, descontinuidades e imprevisibilidades. E, nessa direção, melhor compreender dimensões que extrapolam posições historicamente marcadas pelo que a psicanálise define por *posição masculina*, centrada no “poder fálico” (Butler, 2003).

No entanto, em que extensão tal conjunto de discursos, típicos do pós-ruptura do “Círculo Virtuoso do Fordismo” (Lipietz, 1988), os quais evidenciam novos padrões de competitividade, por meio de processos de produção e regulação, fundamentados no que Harvey (2006) denomina de “acumulação flexível”, não estaria sinalizando para um impasse, senão em maior tensão entre “poder fálico” e o que lhe excede, a “feminilidade” (Freud, 1996)?

Seguindo tendências delineadas por tais discursos, que reverberam no dia-a-dia organizacional, cabe uma análise mais detida quanto à hipótese de a “posição feminina”, conforme discutida na psicanálise por autores como Freud e, particularmente Lacan, estar, de fato, ganhando espaço nas dinâmicas organizacionais da contemporaneidade, notadamente naquelas organizações de setores mais dinâmicos da economia.

Isto, tendo como premissa que as organizações da “acumulação flexível” incorporaram ambiências organizacionais de criação e inovação que lhes colocam diante do desafio de estilos de liderança, que extrapolem os sucedâneos do gerencialismo, considerando a emergência de situações que transcendam ao registro da “disciplina” (Foucault, 1987), evidenciando instâncias da feminilidade, como a subjetividade, as emoções, a criatividade, a intuição. Para tal, adota-se como ponto de partida dessa conversação (Clegg & Hardy, 1998) a compreensão da organização como equivalência da “posição feminina” - “a” organização, “a” instituição.

Como consequência de tal equivalência antropomórfico-hipotética tem-se o entendimento da noção da *Organização* como um impossível de ser atingido, como algo que permanece para sempre externa aos sujeitos que compõem seu *corpus*. Mais exatamente, a partir de interpretação do texto lacaniano, a noção de *Organização* somente poderia ser alcançada pelo viés de um semblante. Em outros termos, um semblante da "posição masculina", conforme, inclusive, historicamente registrado na literatura em torno do *Management*, de base norte-americana (Lacan, 2008; Butler, 2003; André, 2001).

Avançando mais um passo neste exercício, ao se agregar considerações de André (2001), pode-se apontar ser a "linguagem" (Santaella, 2002; Pierce, 1990; Saussure, 1970; Jakobson, 1970) esse elemento que situa o "feminino" fora daquilo que se pode dizer. Disso decorre a formulação de ser a "feminilidade" (Freud, 1996) um artifício, uma máscara destinada, desde sempre, a camuflar a masculinidade, bem como as represálias daqueles que se sentem despojados dos atributos masculinos. Constitui, nessa direção, uma defesa contra a angústia, mais que um modo de gozo primário, previamente imposto.

Pode-se, no mais, considerar que seria precisamente essa falta de simbolização que se encontra na origem do pavor que a feminilidade pode causar, tanto para aqueles em posição subjetiva masculina e mesmo para aqueles em posição feminina. Horror esse, segundo esse André (2001), maior mesmo que o da "castração".

Insignificável, insubjetivável, insimbolizável, todos esses termos visam, segundo André (2001), estabelecer o problema da "feminilidade" como "falta radical de recalque", da ausência da "lei fálica", da "norma", do "poder viril" (Lacan, 2008; Butler, 2003; Freud, 1996; Foucault, 1987;). Situação em que não se tem a emergência de sujeitos reconhecíveis, por não haver significante que sustente seu lugar. Pode-se deduzir, assim, que o que mais o indivíduo anseia na posição feminina é que alguma coisa advenha ao lugar desse significante faltoso, um ponto de apoio precisamente lá, onde o recalque - a lei fálica - o abandona.

Psicanaliticamente, de acordo com André (2001), tal reivindicação pode tomar diversos caminhos: a histeria, o mascaramento, o amor. Para ele haveria ainda uma outra via: a da criação. Criação entendida como produção de um significante novo, no lugar do significante faltoso. Uma tentativa de resposta à inexistência "*d'A Mulher*"; isto é, do não absolutamente castrado, do além da ordem fálica. Segundo o autor, todavia, algo distingue tal tentativa daquela empreendida pelo artista. Afinal, o significante que este cria não visa preencher a falta. Ao contrário, o artista a revela, fazendo-a atuar como tal.

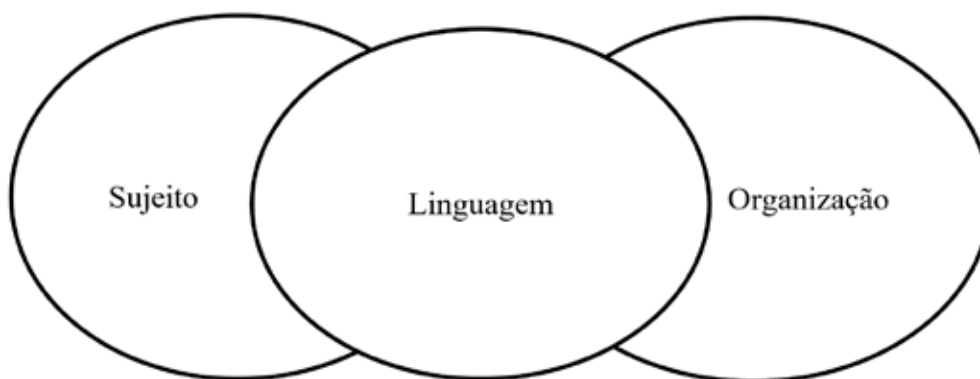
Na medida em que a questão da feminilidade coloca, inevitavelmente, a discussão acerca da falta, evidencia também o papel da instância definida por Lacan, como do *Outro*. Instância esta, que em seu gozo efetivo ou na parte que ultrapassa a referência fálica - e.g. a mulher, a organização - só pode querer como parceiro um ente que se situe, ele mesmo, para além da lei do falo, o que lhe permite deslizar de sua posição de não toda castrada até a de não absolutamente castrada, tornando-se "*Deus*", e, por conseguinte, "*A Mulher*" - "*A Organização*". Enfim, estruturalmente, o impossível de se realizar.

Como efeito, o conflito insolúvel entre "*A mulher*" e o "*Outro*" aporta, como corolário, um universo de relações que visam uma mediação: a relação sujeito-corpo, a relação sujeito-corpo organizacional. Corpo compreendido como do registro do "*Outro*", do imaginário. Isto é, do lugar

em que se inscreve o significante, o lugar das relações plenas e, portanto, inomináveis. Logo, nos remetendo, uma vez mais, à inexistência "d'A Mulher", "d'A Organização".

Tal consideração, obviamente, não se dá sem novas consequências. De pronto registra-se a dependência do sujeito ao significante, o que introduz, desde logo, a disjunção, sob uma perspectiva estrutural, entre o sujeito e seu corpo ou entre o sujeito e a organização. A esse sujeito, efeito da linguagem (Butler, 2003), restará o encargo de lidar para sempre com tal disjunção, pela via do significante. A linguagem, desse modo, irá, continuamente, se interpor entre ele e a organização constituindo-se, simultaneamente, como acesso e barreira: acesso à organização, enquanto simbólico; barreira a ela, enquanto real (André, 2001), conforme ilustrado na Figura 1.

FIGURA 1: Relações Sujeito-Organização: a mediação pela linguagem



Fonte: Adaptado de Miller, 2002, p. 276.

Outro efeito é, portanto, a inacessibilidade à Organização. A Organização estará, para sempre, fora do alcance a um acesso direto, não mediatizado pela linguagem. Logo, jamais se estará verdadeiramente dentro de uma organização: sempre há uma barreira, um obstáculo, revelando ao sujeito ser ela uma entidade estranha à ideia que dela se tem.

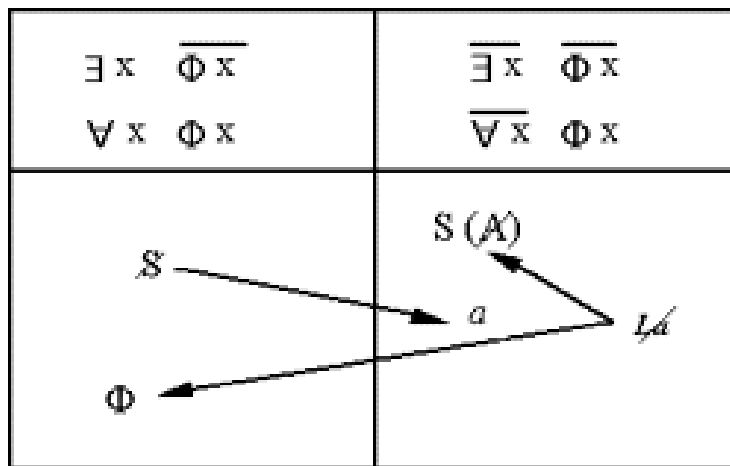
Outro desdobramento é que será nessa estrutura - organizacional não toda de sentido - que se realizará uma série de inscrições significantes, bem como se deparará com ampla gama de restos, não simbolizáveis. Ter-se-á, portanto, que a relação do sujeito com a organização guardará, continuamente, um resto, para além do que se pode simbolizar (André, 2001).

3 UM ALÉM DO PRINCÍPIO DO MANAGEMENT?

Para Soler (2005: 52), uma resposta à celebre questão de Freud - O que quer o feminino? - poderia ser, de forma sintética: "ele quer gozar". Ele almeja ir além de uma relação fálica. No entanto, considerando, pelos limites da metapsicologia freudolacanianiana, não existir ser ou entidade preexistente ao significante, uma vez que produzidos por ele; bem como tendo em vista que o fator que diferencia os sujeitos é exatamente o lugar que ocupam em relação à função fálica, poder-se-ia deduzir que "[...] a relação entre os sujeitos não é de sujeito com o outro, mas de cada sujeito com o falo" (Soler, 2005: 52).

Diante desse impasse, Lacan (2008), extrapolando a diferença anatômica entre os sexos, irá, por meio de suas fórmulas da sexuação, procurar localizar as relações humanas tendo como referência as posições dos sujeitos frente à função fálica: posição masculina e posição feminina. Desse modo, partindo ainda de proposição que considera, como Freud, um universal do falicismo, agrupará tais fórmulas em duas colunas. Na coluna da esquerda localiza a posição referida como masculina e na da direita, a feminina (Figura 2).

FIGURA 2: Diagrama da sexuação em Lacan



Fonte: Lacan, 1993, p. 134.

Na parte superior da coluna, destinada à posição masculina, Lacan (2008) dispõe duas fórmulas, contemplando as seguintes formulações: 1. Existe, para a posição masculina, um sujeito para quem a função fálica não se inscreve ($\exists x \overline{\Phi x}$); 2. Para todo sujeito a função do falo se inscreve ($\forall x \Phi x$). Referenciando-se à lei da estrutura, segundo a qual o universal se funda a partir de uma exclusão - a exceção faz a regra - Lacan (2008) busca evidenciar que, tendo havido - conforme sugere o mito forjado por Freud (1974), em "Totem e Tabu" - um dentre os sujeitos na posição masculina não castrado ("chefe da horda primeva"), todos os demais são castrados e, portanto, submetidos à função fálica. Em outras palavras, as formulações procuram demonstrar que por ter havido uma exceção, há um universal masculino fálico, operando a castração como limite e re-asseguramento da posição masculina.

Na parte inferior da mesma coluna, Lacan (2008) formulará que: O sujeito dividido pelo significante se ligará enquanto parceiro ao objeto causa de seu desejo, situado na posição subjetiva feminina. Desse modo propõe que para o sujeito na posição masculina a relação com um sujeito na posição feminina se reduz à fantasia, ao imaginário. Isto é, o sujeito na posição masculina encontra seu gozo fálico em relação ao sujeito na posição feminina somente enquanto objeto causa de seu desejo, jamais com o feminino como outro em sua radical alteridade. É sempre com uma fantasia (imaginário) que ele encontra seu gozo fálico.

Já na parte superior da coluna da direita, dedicada à posição feminina, Lacan (2008) dispõe duas outras proposições: 1. Não existe sujeito para quem a função do falo não funcione, não existe feminino não castrado ($\overline{\exists x} \overline{\Phi x}$); 2. Para não todo sujeito é verdadeiro que a função do falo funcione. O feminino é não todo submetido à castração ($\overline{\forall x} \Phi x$). Tais proposições vão, portanto, buscar apontar que se não há exceção no lado da posição subjetiva feminina, não há

regra e, desse modo, se nenhum sujeito nessa posição escapa à função fálica, não há um universal feminino. "A Mulher" não existe, os sujeitos na posição feminina não formam conjunto, somente podem ser considerados no um a um. Igualmente, aponta que nessa posição não se é todo submetido à castração. Ser-se-á, ao contrário, dividido em face da castração. Diante dela, o indivíduo se desdobra, mais que se unifica.

Finalmente, na parte inferior da coluna da posição feminina, Lacan (2008) propõe que se insira uma barra sobre o significante utilizado para representar "O Feminino", de modo a indicar que tal categoria não existe como universal. Na posição feminina não se é jamais todo, pois já dividido ao se situar como não todo na função fálica: não todo, dividindo-se em uma parte fálica e outra que escapa à ordenação fálica. Esse suplemento marcando um lugar de excesso, de excentricidade, que é o gozo fálico (Neri, 2005).

Logo, dada a impossibilidade estrutural de uma relação plena sujeito-organização, pois inexoravelmente mediada pela linguagem; bem como considerando também que "A Organização" - assim como "O Feminino" - não existe, sendo cada organização singular, somente passível de ser considerada no caso a caso, uma a uma, como, então, apreendê-la enquanto coletivo de relações? Como capturar - quer a partir dos enunciados de seus membros, quer dos não ditos sobre ela - a enunciação, o seu axioma fundamental? Enfim, que elementos a teoria psicanalítica poderia nos aportar em tal escuta? E, a partir dela, questionar sobre condições a se esperar que de um campo de fala vazia possa emergir uma fala plena, no sentido de Lacan?

Conforme observa Guattari (2004, p. 76):

Na vertente do assujeitamento do grupo, teremos de decifrar fenômenos que tendem a levar o grupo a voltar-se para si mesmo - as *leaderships* -, as identificações, os efeitos de sugestão, as rejeições, os bodes expiatórios etc., tudo o que tende a promover uma lei local e formações idiossincráticas, com seus interditos, seus ritos e assim por diante, tudo aquilo que tende a proteger o grupo, a torná-lo infenso às tempestades significantes, tempestades cuja ameaça é sentida como vinda do exterior mediante uma operação que consiste em produzir as espécies de falsas janelas que são a fantasia de grupo. Neste tipo de grupo, está-se assim empenhado numa espécie de luta perpétua contra toda inscrição possível do não-sentido: os diferentes papéis são coisificados, falicizados, seja no nível do chefe ou no da exclusão.

Remetendo a atenção a essas tais *leaderships*, caberia uma maior reflexão sobre seu papel nas estruturações e dinâmicas organizacionais, em particular naquelas em que a posição feminina parece insistir. Em outros termos, de que forma o fenômeno da liderança e, mais especificamente a transferência que a mesma visa estabelecer, articula-se frente a padrões de competitividade em que fatores cada vez mais vinculados às heterotopias de criação e à subjetividade humana - criatividade, emoção, engajamento - se fazem requerer?

Diante dos impasses decorrentes do feminino, diversos autores, em particular no campo da psiquiatria e da psicanálise, têm, historicamente, buscado formas de o circunscrever e ou nele intervir. No campo da psiquiatria, os estudos seminais de Charcot aportam contribuições significativas, notadamente, ao procurarem inscrever a histeria - ou "doença do feminino" - para além do discurso anatomoclínico, considerando-a como possivelmente decorrente de traumas nervosos, passíveis de intervenção terapêutica por meio da hipnose; isto, na medida em que marcada pela influência, pela sugestão e pela persuasão.

Conforme observa Birman (2001), o que caracterizava o dispositivo da hipnose - originário de estudos sobre o magnetismo animal (Mesner, 1973) e revisitado na segunda metade do século XIX - era, por um lado, o poder de influência que um sujeito poderia exercer sobre outro e, por outro lado, a mediação da linguagem na regulação dessa influência:

Na cena hipnótica teríamos então uma relação assimétrica entre dois personagens, na qual um dos agentes estaria instituído numa posição de grande poder e o outro na posição de submissão. Em seguida, a posição do agente terapêutico era revestida de charme, fascínio e sedução, pelo próprio poder que encarnava e pela sua reconhecida possibilidade de curar. Finalmente, a cena hipnótica era mediada pela linguagem, isto é, pelo diálogo assimétrico entre o médico e o paciente, mediante a qual as sugestões e persuasões poderiam ser realizadas e produzir efeitos terapêuticos aparentemente milagrosos no paciente. Portanto, a cena hipnótica se constitui, então, numa hierarquia de poder entre as figuras do médico e do paciente, em consequência da assimetria de forças entre os personagens. Além disso, a cena em questão se tece pelo confronto decisivo entre uma figura de *atividade* e outra que ocupa o pólo da *passividade*. Daí o charme e a sedução absolutas que um poderia sempre exercer sobre o outro (Birman, 2001, p. 128).

A partir de sua estada com Charcot, no Salpêtrière, em Paris, Freud pôde enunciar, com Breuer, que os histéricos sofrem de reminiscências; isto é, de algo que não conseguiram esquecer, mas que permaneceu fora do campo de sua consciência e do eu, pelo movimento psíquico de exclusão engendrado pelo sujeito. A histeria, desse modo, seria de natureza psíquica e sexual, desprendendo-se de referências neurológicas e somáticas. Em outros termos, por meio da inserção da dimensão da sexualidade, tem-se a possibilidade de transformação do dispositivo do hipnotismo e da persuasão (Birman, 2001).

Nessa direção, a perspectiva de Freud se funda no estabelecimento de uma gramática e de uma semântica da construção do sintoma histérico, de modo a conduzi-lo às origens de seus males. Pelo discurso catártico, seria possível realizar a exploração dessa gramática e da semântica do sintoma. De acordo com esse dispositivo, o analista - de modo similar a um arqueólogo - poderia, finalmente, contornar as resistências do indivíduo, atingindo os núcleos organizadores de seu sintoma. Sob tal procedimento configurar-se-ia uma nova gramática e semântica, comparativamente à redigida pelo dispositivo hipnótico-persuasivo. Isto, pela vida da translação do sujeito da posição passiva, para a posição ativa. Nas palavras de Birman (2001, p. 162):

[...] se o discurso psicanalítico pôde também revelar as diversas figuras do imaginário erótico presentes na histeria e nas demais perturbações do espírito, isso se deve ao fato de que pôde romper com o gozo presente na posição de passividade e da servidão do sujeito no dispositivo hipnótico-sugestivo. Foi por este viés que o discurso freudiano pôde realizar uma outra leitura da neurose obsessiva, da fobia e da psicose.

E complementa,

Além disso, a relação de submissão dos indivíduos massificados diante do líder carismático, estudada posteriormente pelo discurso psicanalítico [Psicologia das Massas e Análise do Ego (Freud, [1921] 1981)] indicou para Freud o gozo presente naquela submissão. Finalmente, a descoberta axial do maso-

quismo originário, como forma fundamental das perturbações do espírito, indicou a gana assumida pelo gozo dos sujeitos na cena da servidão (Birman, 2001, p. 162).

Dessa forma, com o dispositivo catártico - e, posteriormente, a partir da escuta, por Freud, de sua paciente Anna O. - os poderes do analista e do analisando foram sendo relativizados, sendo o gozo de ambos mediado e contraposto pela potência da palavra. Isso implica dizer que a figura do analista passa a se configurar, ao mesmo tempo, como suposição de saber e suposição de desejo, entrelaçando os imperativos do saber e do gozar. Cada um desses polos impondo seu limite ao outro (Birman, 2002).

Em seu retorno a Freud, Lacan irá situar o sujeito suposto saber como fundamento da transferência, como o pivô em relação ao qual se articula tudo o que se relaciona a esse fenômeno. Segundo Miller (2002), Lacan irá, a partir dessa releitura da obra freudiana, identificar três formas de transferência. Uma primeira, que identifica com a função de repetição. A segunda, que identifica com a resistência. E, uma terceira, que identifica com a sugestão. Para Lacan, unindo-as ter-se-ia o amor, a transferência-amor.

Frente a esses três desafios - repetição, resistência e sedução da sugestão - pronuncia-se, ao analista, o papel de *suposto saber* e a função de ouvinte do discurso pronunciado pelo analisante. É dessa posição ativa de ouvinte que sua resposta, autorização e interpretação atribuirá um sentido ao que é dito e, ainda mais, a própria identidade a quem fala.

Um poder sobre o sentido, que segundo Miller (2002, p. 73) apresentar-se-ia válida "para qualquer comunicação humana, para qualquer relação". Ainda de acordo com Miller (2002, p. 78), poder-se-ia, "[...] chamar a transferência de transferência do sem-sentido à significação, promessa de significação". Argumento esse também defendido por Guattari (2004, p. 75), para quem,

Schotte agiu com acerto ao valorizar a natureza das operações significantes que nos permitem identificar os fenômenos de transferência com os fenômenos da fala/palavra e da linguagem. Isso deveria ajudar-nos a esclarecer a questão da transferência fora do campo estrito da experiência psicanalítica; refiro-me à transferência no âmbito do grupo, à transferência institucional. Na medida em que se pode considerar que também o grupo é 'estruturado como uma linguagem' - para transpor uma fórmula de Lacan sobre o Inconsciente -, talvez se possa propor a questão de saber como ele fala, e antes de tudo se é legítimo considerar que ele tenha acesso à fala

Referindo-se a Lacan, Miller (2002, p. 75), no entanto, adverte que o analista não deve se identificar com o sujeito suposto saber: "[...] o sujeito suposto saber é um efeito da estrutura da situação analítica, o qual é muito diferente de se identificar com essa posição". Para ele, não se pode perder vista, que a experiência analítica supõe a liberdade. Logo, pressupõe uma compreensão que em muito se assemelha à analítica do poder proposta por Foucault (1987), o poder como encerrando uma positividade; tendo como oposto, a tirania e a dominação. Um poder que encerra uma ética que pressupõe liberdade, espaços de resistência, inovação e mudança.

Será justamente por meio da identificação com o objeto colocado no lugar do "Ideal do eu", no lugar do "Outro", da cultura, que Freud buscará explicar fenômenos como o amor e, sobretudo, a hipnose, a sugestão. Dessa forma, novamente, adverte Miller (2002, p. 84):

[...] admito que há algo de certo na posição que evoquei há pouco, no fato de que o analista ocupa o lugar do Outro e que, a partir disso, tem efetivamente uma posição de poder. Mas Freud acrescenta: 'Deve-se advertir sobre o seu mau uso. Por maior que seja a inclinação do analista a se converter em educador, em modelo e em um ideal para os outros, a criar homens à sua imagem, nunca deve esquecer que essa situação não é sua tarefa na relação analítica, e que não cumpriria seu dever caso se deixasse levar por tais inclinações'

E conclui:

A análise da transferência consiste em descobrir que não há, em sentido real, sujeito suposto saber. Isso é que constitui o desejo do analista, desejo muito singular que Freud localizou em um momento da história, o desejo do analista de não se identificar com o Outro, de respeitar o que Freud, em sua linguagem, chama de individualidade do paciente, não ser um ideal, um modelo, um educador, e sim deixar espaço para a emergência do desejo do paciente. [...] A grandeza do psicanalista é, no sentido de Lacan, consagrar-se, pelo contrário, a permanecer no lugar de dejetivo. (Miller, 2002, p. 89).

Adicionando mais um efeito da proposição central deste ensaio, pode-se questionar sobre o que distingue a posição de terapeuta daquela exercida por um analista; bem como, o que dessa distinção nos aponta para diferenciações que marcam, nas dinâmicas organizacionais, as posições de gerenciamento e de liderança. Isto, partindo do pressuposto, que nas relações intra e interorganizacionais tais posições articulam-se como se em uma banda de *Möebius* (Lacan, 2010), ambas se alternam e se interpenetram em mesmos indivíduos.

Recorrendo, uma vez mais, a Miller (2002), pode-se considerar a posição do terapeuta e do analista, conforme a dominância da posição em que se colocam nos quatro discursos que compõem a semiótica lacaniana (Lacan, 2008). São eles: o discurso do Mestre, do Universitário, do Analisante e do Analista.

Sob o discurso do Mestre tem-se em posição dominante um sujeito que se supõe o saber. Segundo Miller (2002: 97), tal discurso tem como pretensão que

[...] a coisa funcione, que a coisa ande bem em termos do indivíduo que se lhe apresenta. São muitas as correlações feitas na história entre o funcionamento ótimo do corpo e o funcionamento da sociedade política, e as metáforas que circulam entre o corpo vivo e o corpo social. Pois bem: o fato de que as coisas andem bem é totalmente contrário à *fantasia*, e nesse sentido o desejo do médico também o é. Até diria que o *sintoma*, como formação do inconsciente, deve ser situado com relação ao discurso do *Mestre*. E lhes assinalo que, em Lacan, a entrada em análise está modelada propriamente pelo que mais tarde seria o esquema desse discurso. Pelo contrário, é a estrutura da *fantasia* e o fim da análise o que está privilegiado no discurso *analítico*.

Em outras palavras, no registro do discurso do Mestre, o recorrer a um terapeuta - ou, em nível organizacional, a um indivíduo na posição gerencial - tem como foco a resolução de um problema, a eliminação de um sintoma, ou seja, daquilo em relação a que não se sabe o que fazer, mas há um mestre sempre pronto e avido a lhe antecipar a resposta.

Já no discurso do Analisante, a posição dominante é representada pelo "sintoma". Nele, o analisante toma o outro da relação como mestre, ao qual irá dirigir sua demanda de cura do sintoma. Observando a produção do discurso do Analisante constata-se o saber no lugar da produção, que se coloca no campo do outro. No discurso do Universitário, por sua vez, tem-se um saber com pretensões de "objetificar" o outro, de forma a produzir um sujeito dissociado de seus significantes primordiais (Coutinho Jorge, 2008).

Retomando a citação de Miller (2002: 97), se Lacan descreve o início da relação analítica pelo discurso do mestre, a razão talvez seja por envolver a demanda fundamental do indivíduo à interrogação que seu sintoma lhe faz. Logo, a mudança que almeja não é dirigida a que ele se questione quanto a que sua fantasia encobre. Ao contrário, a tentativa é de manipulação da fantasia, de maneira que o Outro apareça, como dono e senhor de seu desejo, como senhor da verdade, como completude. Porém, paradoxalmente, para que exista desejo é necessária a incompletude, a falta, cuja ausência mata o desejo (Miller, 2002).

Não obstante tal paradoxo, para Miller (2002, p. 126) convém reconhecer que muitos não de almejar exatamente que tudo esteja em regras e se processe segundo elas. No limite, colocar-se "[...] aí ante um desejo do qual se pode dizer já não é só de viver, mas de morrer em regra". Por sua vez, o analista - ou o que propomos como o ocupante da posição de agente da relação de liderança - faz circular os discursos, centrando sua postura *ética* com referência ao discurso do Analista. Sua posição é de "objeto a" (Lacan, 2008); isto é, de objeto que causa o desejo no outro. Reconhece que a "fantasia", disso ninguém quer saber, na medida em que remete para o axioma de "sua maneira de ser". Reconhece, também, que significante algum é capaz de evidenciá-lo, bem como tem nitidez quanto ao impossível de mudá-lo. Tais constatações pressupõem, todavia, uma influência e mudanças bem mais profundas, pois o que se almeja é uma certa modificação da posição subjetiva da fantasia fundamental. E, isso não se trata de uma questão de técnica de resolução de problemas, de adestramento, de cura ou de *management*.

Recordando Miller (2002), o sintoma e a demanda por sua resolução constituem apenas pontos de entrada, de estabelecimento de uma relação. É, porém, a fantasia que determina o sintoma. Logo, dado um sintoma pode-se identificar a fantasia que o determina. Seguindo Freud, para Miller (2002), um movimento se daria do sintoma à fantasia, em um percurso que faz esta aparecer como precursora do primeiro. A operação da liderança relacional semiótica consistiria, desse modo, em promover giros na espiral "Sintoma-Fantasia", visando retificações subjetivas sucessivas. Tal operação apresentar-se-ia significativa, em particular, como suplência mediadora do paradoxo imposto pela impossibilidade estrutural colocada pela linguagem a um além do princípio da lei fálica.

Retomando trilhas indicadas por André (2011), pode-se depreender que o instrumental do *Management* opera, certamente, e obtém resultados seguros, mas isto na medida em que se aplica ao contexto do que é recalcado. Extrapolar esse universo fatalmente o levaria a se defrontar com uma impossibilidade de interpretação. Desse modo, se o além da barra, como o espaço da feminilidade, constitui tamanho enigma, não seria precisamente por que nos confronta com outra coisa que não o recalcado? Se sim, o problema é que somente o significante pode ser recalcado. Se "*A Mulher*" não existe, para retomar a fórmula lacaniana, se o significante da feminilidade faz falta, pode-se inferir que a feminilidade não pode fazer parte do recalcado: alguma coisa ali é impossível de recalcar.

Para André (2011), inclusive, Freud teria chegado a investigar formas de recalcar a feminilidade, porém, sem êxito. Posteriormente, Lacan, ao considerar tanto o viés do recalque quanto da censura, constata, igualmente, que a feminilidade não é recalçável, a não ser que passe pela via do mascaramento. Interrogar a feminilidade exigiria, portanto, que se tomasse em consideração, de qualquer forma, um não interpretável, pelo menos no sentido freudiano de interpretação.

Partindo da inexistência de um significante do feminino, o problema à liderança no confronto com uma entidade em posição feminina - a organização - torna-se o não saber do ocupante dessa posição, ou antes, do saber que faz com que ele saiba que não sabe. Em outros termos, o fato de o feminino demandar sempre um suplemento deixa-o na obrigação de saber que não há resposta possível para essa demanda. Soma-se a isso, o fato de a própria organização, enquanto lugar do significante, não se encontrar "instrumentalizada" para tal (André, 2011).

No entanto, uma vez mais, nos interroga o autor: Como, então, proceder para que esta falta não se converta em impasse? Ou ainda, como fazer atuar a falta de significante no discurso como uma saída ao estancamento decorrente desse impasse? André (2011) irá propor que mais do que procurar um significante novo, que adviria ao lugar do furo, o sujeito na posição de liderança deveria, conforme sugere Lacan (1977, p. 77): "[...] responder por uma 'palavra vazia', modelada sobre a poesia 'que é efeito de sentido, mas também furo'" (Lacan, 1977, p. 7). E conclui, "[...] só há a poesia, já lhes disse, que permite a interpretação. É isso que não atinjo, em minha técnica, o que ela sustenta. Não sou bastante poeta[r] [sic.]" (Lacan, 1977, p. 7).

Tendo assumido como premissa a compreensão da liderança como um fenômeno relacional, não de todo capaz de extrapolar a lei simbólica e, nesse sentido, reconhecendo a priori a impossibilidade de significante "Um", uma vez mais, faz-se necessário uma articulação de tais achados com o atual contexto dos negócios e das organizações, o qual se notabiliza por demandas, como já anteriormente ressaltado, em relação a um leque de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais cada vez mais amplo e sofisticado, capazes de influenciar e promover contínuas diferenciações competitivas e, portanto, maiores patamares de valorização.

4 ESPIRAL DE DESENVOLVIMENTO: DO SINTOMA FÁLICO À TRAVESSIA DA FANTASIA PRIMORDIAL

Ampliando a análise referente ao nível organizacional, Nonaka & Takeuchi (1997), em estudos sobre contextos de criação e inovação propõem uma espiral de criação do conhecimento que favoreceria a superação de antigas rotinas, por meio da aquisição de um novo contexto, uma nova visão do mundo e de novos conhecimentos. Para esses autores, usando os ativos de conhecimento existentes, uma organização cria novos conhecimentos basicamente por meio do processo de conversão de conhecimento tácito em explícito, que ocorre em dispositivos por eles denominados de "Ba" ou "Contexto Capacitante" (Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006), a partir de quatro modos de conversão: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização - SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Pelo esquema SECI, a Socialização consiste no processo de trazer à tona conhecimentos tácitos, por meio do compartilhamento de experiências, sentimentos e modelos mentais. Para tal é comum o uso de mecanismos informais e pouco estruturados, como encontros informais,

diálogos de grupo, comunidades de práticas, atividades de observação (Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006). A Externalização, por sua vez, envolve o processo de articular-explicitar o conhecimento tácito em explícito. Nessa fase, apresenta-se significativo o uso de metáforas, analogias, esquemas e modelos. Já a combinação implica na articulação de diferentes tipos de conhecimento explícito, propiciando um conjunto mais sistematizado e complexo de saberes explícitos. Por fim, a Internalização envolve o processo de transformação do conhecimento explícito em tácito, similar ao que se denomina por "*learnig by doing*".

Para esses autores, quando o conhecimento é internalizado para se tornar parte da base do conhecimento tácito, sob a forma de modelos mentais ou know-how, torna-se um valioso ativo, podendo dar início a novas espirais de criação, por meio da socialização (Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006). No entanto, tal processo não pode ser gerenciado no sentido tradicional do termo, o que implica em atividades de planejamento, organização, controle e avaliação. Desse modo, somente pode ser liderado, assumindo a função liderança papel chave na criação de contextos favoráveis à multiplicação desse processo ao longo da organização (Nonaka, Toyama, Konno, 2000).

Sob tal perspectiva, o processo de liderança deve ser relacional e distribuído: os envolvidos na posição de liderança articulam e disseminam a visão da gestão do conhecimento, estimulam o compartilhamento dos ativos de conhecimento e criam contextos aderentes ao SECI (Nonaka & Konno, 1998), incluindo grau de autonomia compatível, certo caos criativo, diversidade, confiança, comprometimento, conexão social e emocional (Nonaka, Toyama, Konno, 2000; Nonaka, Krogh, Voelpel, 2006), tendo como pivô não o discurso do Mestre, mas o giro dos discursos, promovido pelo discurso do Analista.

Desse modo, transitando pelo esquema SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997), porém incorporando elementos das proposições de equivalência com conceitos psicanalíticos aqui hipotetizados, aponta-se para um dispositivo de exercício e desenvolvimento da liderança relacional, conforme ilustrado na Figura 3.

FIGURA 3: Liderança Relacional: dispositivo de desenvolvimento e exercício



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 52.

De acordo com a Figura 3, no primeiro quadrante, a relação comumente se vê orientada por uma transferência-repetição, típica do discurso do Mestre, cabendo ao indivíduo em posição de liderança atentar-se para as seduções subjacentes à demanda que lhe é endereçada. Sedução que deriva de sua posição de Outro, de sujeito suposto saber. Para desvencilhar-se dessa armadilha cabe-lhe reconhecer a individualidade do outro, não se colocando no lugar de um ideal, um modelo ou um educador. Ao contrário, cabe-lhe deixar espaço para a emergência do desejo do outro, o que pressupõe capacidade de escuta, de deixar falar o outro.

A questão central a permear esse estágio refere-se, portanto, “[...] a que problemática [“fantasia”], o sintoma o introduz [o outro da relação]?” (Miller, 2002, p. 97). No caso de o outro ser um grupo e não um indivíduo, os dispositivos para o compartilhamento desse saber-tácito podem envolver, conforme já anteriormente evidenciado, mecanismos pouco estruturados, como encontros informais, diálogos de grupo, comunidades de práticas, atividades de observação; as quais permitam a expressão de experiências, sentimentos e modelos mentais de forma mais espontânea, livre de críticas e tentativas de equacionamento da questão ou sua redução.

O quadrante seguinte envolve o manejo do chamado discurso do Universitário. A proposta é permitir ao outro buscar e experimentar o “externo”, o “estranho” (“*Das Unheimlich*”), o “fora”. Levá-lo a investigar possibilidades de equacionamento da demanda, por meio de levantamentos bibliográficos, conversas com especialistas, contatos com outras pessoas, situações, grupos e organizações. Nesse estágio - Externalização - a liderança deve atuar como fomentador do processo de articulação-explicação do conhecimento tácito em explícito, permitindo ao outro simbolizá-lo, por meio de metáforas, analogias, esquemas e desenhos. Essa etapa será fundamental para quadrante seguinte, cuja tônica se dá na histericização do discurso, enquanto prenúncio do deslocamento para o nível do discurso do Analista.

Nesse terceiro momento, permeado pela ideia de um discurso do Analisante (Histórica), o foco se dá no questionamento, pelo outro, de sua própria demanda ou formas iniciais propostas para equacioná-la. Envolve, ainda, tanto o reconhecimento de um desejo que, como tal, é sempre insatisfeito; quanto da inexistência de uma solução perfeita. Por meio da Combinação de elementos e restos deixados pelos estágios anteriores pode-se produzir um conjunto novo e mais complexo de possibilidades ou mesmo se ter a emergência de significantes novos, por meio da abertura de novas cadeias significantes.

Finalmente, o quarto quadrante - Internalização - visa uma transformação bem mais profunda que o equacionamento do sintoma que comumente dispara a relação. O que se busca nesse estágio é uma certa modificação da posição subjetiva do outro em relação à fantasia fundamental que transversaliza a relação. Não se trata da interpretação dessa fantasia, até porque ela se situa fora do significante. Nem tampouco de “cura”, como nos alerta Miller (2002). Ao contrário, a transformação a que se busca atingir é que o indivíduo se questione quanto a que sua fantasia encobre na relação, superando a ilusão de que um Outro apareça como completo, como dono e senhor de seu desejo. Enfim, que reconheça seu estilo próprio, sua singularidade, sua “maneira de ser” (Miller, 2002, p. 128).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando à díade *Management-Liderança*, em "*Managers and leaders: are they different?*", Zaleznik (1977), recorrendo ao registro do imaginário, destaca que enquanto os objetivos que se espera de um gerente derivam de necessidades, não de vontades, enquanto se sobressaem ao apaziguar conflitos e, ao mesmo tempo, assegurar que atividades do dia-a-dia da organização sejam cumpridas; aos "líderes" espera-se, por outro lado, atitudes pessoais e proativas em relação aos objetivos, que busquem oportunidades e recompensas que estão logo ali, inspirando subordinados e estimulando o processo criativo com sua própria energia. Seus relacionamentos com os "subordinados" são intensos e o ambiente de trabalho, habitualmente, caótico.

Para esse autor, no entanto, para sobreviverem e serem bem-sucedidas, as organizações são desafiadas a identificar e reter pessoas que articulem ambas essas posições - à semelhança do movimento da banda de *Möbius*, a que já se fez referência -, assim como superar obstáculos à construção de contextos capacitantes que lhes sejam favoráveis, notadamente quando tais contextos são marcados pela criação e inovação.

Três décadas após, os mesmos desafios identificados por Zaleznik (1977) apresentam-se, provavelmente ainda mais evidentes, resultando como efeitos quer a recrudescência de uma lógica de desenvolvimento de personalidades gerenciais que dependem de padrões disciplinados de trabalho e se esforçam, sobremaneira, para os conservar; quer por tentativas de disseminação de uma certa ética gerencial que enfatiza uma "liderança coletiva"; porém, procura, ao máximo, eliminar incertezas e vulnerabilidades decorrentes de dependências individuais; quer, ainda, pela difusão de uma mística em torno da própria noção de liderança, a qual pressupõe que somente pessoas de grande valor ou competência sejam dignas do drama do poder e da política.

Logo, se à época de Zaleznik (1977), a concepção tradicional de gerenciamento, centrada na estrutura e processos organizacionais pouco flexíveis, favorecia relações éticas de base gerencialista, com ênfase na qualificação, controle e "equilíbrio" adequado de poder; atualmente, o que se verifica é a inflação de imaginário calcado na ampliação do escopo de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de inovação, agregação de valor e diferenciação competitiva a partir - ou a despeito - da mobilização da subjetividade humana. Como consequência: intensificar os dispositivos ou identificar suplências a uma operação para além do princípio do *management*? Tal paradoxo, indubitavelmente, deveria constituir questão central a novos estudos administrativos e organizacionais.

Conforme observa Maturana (1997), para questões complexas não se aplicam soluções reducionistas. Ao contrário, elas muito provavelmente resultam exatamente da introdução de mais complexidade, a qual abra espaços para novos trilhamentos (Freud, 1974) que fomentem as organizações a irem além dos sintomas, avançando nas venturas e desventuras humanas de criação e inovação, superando as fantasias que as transversalizam.

REFERÊNCIAS

- André, S. (2011) *O que quer uma mulher?* Rio de Janeiro: Zahar.
- Birman, J. (2001) *Gramáticas do erotismo: a feminilidade e as suas formas de subjetivação em psicanálise*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Butler, J. (2003) *Problemas de gênero*. São Paulo: Civilização Brasileira.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. (1998) Organização e estudos organizacionais. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; & Nord, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Cunliffe, A. L.; Eriksen, M. (2011) Relational leadership. *Human Relations*, 64(11): 1425-1449
- Coutinho Jorge, M. A. (2008) *Fundamentos da psicanálise de Freud a Lacan*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Day, D. V.; O'Connor, P. M. G. (2003) Leadership development: Understanding the process. In: Murphy, S. E.; & Riggio, R. E. (Eds.). *The future of leadership development*. London, Taylor & Francis.
- Day, D. V.; & Harrison, M. M. (2007) A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17: 360-373.
- Foucault, M. (2013) *O corpo utópico, as heterotopias*. São Paulo: n-1 Edições.
- Foucault, M. (1987) *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Freud, S. (1981) *Psychologie des foules et analyse du moi [1921]*. In: Freud, S. *Essais de Psychanalyse*. Paris: Payot.
- Freud, S. (1974) Projeto para uma psicologia científica [1895]. In: Freud, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas*. v.1. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1974). Totem e tabu [1913]. In: Freud, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v.13. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, S. (1996). Feminilidade [1932]. In: Freud, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*, v. 22. Rio de Janeiro: Imago.
- Gittell, J. H. (2011) *Relational Leadership: New Developments in Theory and Practice*. Waltham, MA: Brandeis University.
- Grant, R. (1996) Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.17 (Winter Special Issue), p.109-122.
- Guattari, F. (2004) *Psicanálise e transversalidade*. Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Harvey, D. (2006) *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Jakobson, R. (1970) A linguística e suas relações com outras ciências. In: Jakobson, R. *Linguística, poética, cinema*. São Paulo: Perspectiva, p. 11-64.
- Kogut, B.; & Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3.
- Lacan, J. (2008) *O Seminário, Livro 20, Mais, ainda*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Maturana, H. (1997) *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Miller, J-A. (2002) *Percurso de Lacan: uma introdução*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Neri, R. (2005) *A psicanálise e o feminino*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1997) *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I.; & Konno, N. (1998) The concept of "Ba": Building foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40(3).
- Nonaka, I.; Toyama, R.; & Konno, N. (2000) *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, *Long Range Planning*, v. 33, p. 5-33.

- Nonaka, I.; Von Krogh, G.; & Voelpel, S. (2006) Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, v. 27(8): 1179-1208.
- Ospina, S. M., Kersh, R.; & Quick, K. S. (2014) Taking a relational turn in leadership studies. *Public Administration Review*, 74 (4): 542-544.
- Peirce, C. S. (1990) *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva.
- Santaella, L. (2002) *Semiótica aplicada*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Saussure, F. (2006). *Curso de linguística geral*. São Paulo: Cultrix.
- Soler, C. O. (2005) *O que Lacan dizia das mulheres*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Stinchfield, B. T.; Nelson, R. E.; & Wood, M. S. (2010) Entrepreneurial opportunities: bricolage, art, craft, engineering, and brokerage. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(5): 147-164.
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17 (Winter Special Issue), 27-43.
- Lévi-Strauss, C. (1989) *O pensamento selvagem*. Campinas: Papyrus.
- Lipietz, A. (1988) *Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo*. São Paulo: Nobel.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17: 654-676.
- Uhl-Bien, M. (2003) Relationship development as a key ingredient for leadership development. *The future of leadership development*, 1(1):129-147.
- Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, p. 67-78.