

## **Organização, Controle e Representação: Estudo de um Processo de Interação entre Consultor e Empresário**

**Autoria:** Victor de Oliveira Flecha, Marília Novais da Mata Machado

### **RESUMO**

As preocupações relativas à organização contemporânea e, especialmente, as dificuldades da interação consultor/empresário justificam o presente estudo. As teorias de representação e de papel de Erving Goffman, baseadas no interacionismo simbólico de George Mead, quando aplicadas ao ambiente organizacional, contribuem para a compreensão dos processos de interação. Utilizando-se o método da dramaturgia social de Goffman, foi realizada uma pesquisa qualitativa, ancorada em um caso de interação consultor/empresário. Foram descritos e analisados atos do processo interativo e, apresentadas as mudanças de posição decorrentes da interação. Verificou-se que a filosofia da Escola da Administração Científica ainda predomina na organização do séc. XXI estudada, imprimindo-lhe um perfil característico da instituição total do séc. XVIII, que tem o controle como instrumento de poder. Observou-se, ainda, que a imposição do poder, em detrimento da liberdade de pensamento e ação, é fonte de paradoxos organizacionais geradores de conflitos que permeiam as relações humanas na organização.

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação do tema**

Os estudos dos papéis do consultor em gestão de pessoas e do empresário nas organizações são relevantes para direcionar estratégias voltadas à promoção de ações mais compatíveis com o desenvolvimento organizacional, considerando os interesses dos empresários e dos trabalhadores. Parte do estudo sobre esse tema deriva dos princípios do interacionismo simbólico de George Mead (1967) e das teorizações de Erving Goffman (1973, 1974b e 1983a). Trabalhos nessa perspectiva abordam temas como (a) dificuldades dos indivíduos em conciliar papéis sociais diferentes e contraditórios, que exigem, ao mesmo tempo, posturas, vocabulário e posicionamentos opostos; (b) contradições que dificultam a comunicação, impedindo a criação de um sentido comum para a ação organizacional.

As dificuldades são expressas nos processos de representação do eu. Para Goffman (1983a, p. 9), na vida real, “o papel que o indivíduo desempenha é talhado de acordo com os papéis desempenhados pelos outros presentes e, ainda, esses outros também constituem a platéia”.

Aplicada ao ambiente organizacional, a teoria de Goffman contribui para a compreensão dos processos de interação como será mostrado neste estudo que tem como objeto a interação consultor/empresário.

### **1.2 Justificativa e problema**

A inquietação vivenciada por este consultor em seu relacionamento com o diretor-presidente da empresa Transporte Rápido (nome fictício) e as dificuldades encontradas para superar as divergências que obstruem a comunicação motivaram o autor a refletir sobre tal experiência. Essas preocupações relativas à organização contemporânea justificam o presente trabalho. Parte-se do pressuposto que o estudo do relacionamento entre o consultor em gestão de pessoas e o empresário, visto à luz das formulações teóricas de Goffman, auxilia na compreensão das dificuldades encontradas no trabalho de consultoria. Busca-se responder à seguinte pergunta: como se passa a interação consultor/empresário em um processo de consultoria?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a interação consultor/empresário, a partir de um caso concreto de consultoria e à luz das teorizações de Erving Goffman.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- . explicitar os momentos da interação;
- . analisar os atos da interação;
- . apresentar e analisar as mudanças de posição na relação consultor/empresário.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As teorizações de Erving Goffman, especialmente as teorias da representação e dos papéis aplicadas à organização, são o principal referencial deste trabalho. Elas têm sido de grande relevância para a reflexão sobre o trabalho de consultoria. Para introduzi-las, entretanto, será feita uma breve apresentação do conceito de organização.

### 2.1 A organização

“A nossa sociedade é uma sociedade de organizações”, assevera Etzioni (1967, p. 7). Para o autor, o fato da sociedade moderna, diferentemente das anteriores, atribuir um significativo valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência está relacionado à sua dependência das organizações, consideradas as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social e, portanto, geradoras de um poderoso instrumento social responsável pela coordenação de grande número de ações humanas. Mas apesar do caráter social que sempre predominou no sentido do termo “organização”, Etzioni (1967, p. 11) explica que podemos reservar, sem risco, tal palavra, para designar “unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos.”

#### 2.1.3 As organizações na visão de Goffman

Embora Goffman não apresente uma teoria organizacional, trabalhou com a noção de “instituição total”, que define como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada. Segundo o autor:

Algumas organizações [...] são prédios ou fábricas nas quais se processa atividade de determinada espécie e em caráter regular. Cada qual capta parte do tempo e do interesse de seus membros e proporciona um mundo próprio para eles”. Em resumo, cada instituição possui evidências gerais e envolventes. [...] O seu caráter envolvente ou totalizante sintetiza-se na barreira ao intercâmbio social com o mundo exterior, que freqüentemente está bem dentro da fábrica: portas fechadas, paredes altas, arame farpado, rochedos e água, terreno aberto e assim por diante. A estas chamo de instituições totais e desejo precisamente explorar suas características gerais. (GOFFMAN, 1973, p. 303-304)

Importante ressaltar que, na sua descrição de instituição total, Goffman se refere ao processo de *mortificação do Eu* motivado pelo despojamento de elementos da personalidade do indivíduo, processo esse oriundo do controle ao qual ele é submetido.

Em sua obra *Manicômios, Prisões e Conventos* (GOFFMAN, 1974b), o pesquisador analisa o processo de *mortificação do Eu* ao qual o indivíduo é submetido pelas concessões de adaptação às regras institucionais, que resulta num jogo manipulativo entre a sua personalidade real e a personalidade que para si é produzida não só pela equipe dirigente como por toda a sociedade.

### 2.2 O papel do indivíduo na interação

A interação social pode ser definida, num sentido estrito, como algo que surge unicamente em situações sociais, isto é, em ambientes nos quais dois indivíduos ou mais estão fisicamente em presença da resposta de um e do outro, uns se encontram na presença imediata de outros. Esse ponto de partida corpo a corpo supõe, paradoxalmente, que uma distinção sociológica central poderia ser inicialmente não pertinente: trata-se da oposição clássica entre a vida de aldeia e a das cidades, entre os lugares públicos e privados, entre as relações íntimas e as relações impessoais flutuantes. (WINKIN, 1999, p. 195).

#### 2.2.1 A teoria da representação

Segundo Macedo (2006), Goffman identifica, nos diversos papéis desempenhados pelos

atores no dia-a-dia, a organização interativa de suas significações socialmente constituídas. Os diversos rituais da prática pedagógica são um exemplo que mostra como papéis diversos entram em cena, mobilizados pelos interesses particulares de cada ator, para ao final constituírem atos que legitimam e instituem, ao mesmo tempo, uma dada estrutura sociocultural. Na dramaturgia *goffmaniana*, representar é transmitir e constituir uma verdade, com todas as contradições ou paradoxos que alguém de fora possa apreender:

Quando um indivíduo desempenha um papel, implicitamente, solicita de seus observadores que levem a sério a impressão sustentada perante eles. Pede-lhes para acreditarem que o personagem que vêem no momento possui os atributos que aparenta possuir, que o papel que representa terá as conseqüências implicitamente pretendidas por ele e que, de um modo geral, as coisas são o que parecem ser. (GOFFMAN, 1983a, p. 25)

Goffman (1983a, p. 29) considera que a vida cotidiana do ser humano é uma peça de teatro. Através do recurso de metáforas do meio teatral, ele analisa o comportamento das pessoas em sociedade, comparando-o a uma verdadeira encenação. Assim, o desempenho de um indivíduo será a forma como age, estando consciente de que os outros presenciam essa ação, ou seja, ele “organiza o seu desempenho e exibição em intenção das outras pessoas”.

O indivíduo sincero é aquele ator que acredita na impressão que o seu desempenho causa, estando sinceramente convencido de que o papel que desempenha é a realidade real. Por outro lado, aquele ator que não acredita na sua própria representação nem tem interesse especial na convicção da sua audiência é o indivíduo cínico, o mau ator. Nas palavras de Goffman:

Quando o indivíduo não crê na sua própria atuação, e não se interessa, em última análise, pelo que seu público acredita, podemos chamá-lo de cínico, reservando o termo “sincero” para os que acreditam na impressão criada por sua representação. Fique entendido que o cínico, com todo seu descompromisso profissional, pode obter prazeres não-profissionais da sua pantomima, experimentando uma espécie de jubilosa agressão espiritual pelo fato de poder brincar à vontade com alguma coisa que o público deve levar a sério. (GOFFMAN, 1983a, p. 25-26)

### 2.2.2 A realização dramática

Em presença de outros, o indivíduo geralmente inclui em sua atividade sinais que acentuam e configuram fatos confirmatórios que poderiam permanecer despercebidos ou obscuros. Se a atividade do indivíduo tem de tornar-se significativa para os outros, ele precisa mobilizar os sinais de modo tal que, durante a interação, ele expresse o que precisa transmitir. “De fato, pode-se exigir que o ator não somente expresse suas pretensas qualidades durante a interação, mas também que o faça durante uma fração de segundo na interação” (GOFFMAN, 1983a, p. 37). Para impressionar eficazmente a platéia, às vezes o indivíduo tem que dramatizar exagerando na produção da ação. Eis uma frase que exemplifica a realização dramática: não basta ser sério, é preciso parecer sê-lo.

### 2.2.3 A falsa representação

Uma platéia é capaz de se orientar numa determinada situação, aceitando, com confiança, as impressões passadas pelo ator em sua representação, tratando os seus sinais como prova de algo maior ou diferente dele próprio. Se essa tendência do público em aceitar sinais coloca o ator numa posição de ser mal interpretado, tornando-se necessário que ele tenha extremo cuidado com tudo que faz diante da platéia, da mesma forma, essa tendência também coloca o público na posição de ser enganado e mal orientado pelo ator, pois poucos são os sinais da sua representação que podem ser usados para confirmar a presença de algo que não está realmente ali, ou seja, do que é falso. Naturalmente, muitos atores têm ampla capacidade e motivos para falsear os fatos e somente a vergonha, a culpa e o medo, o impedem de fazê-lo, embora essa não seja a opção de muitos atores. (GOFFMAN, 1983a, p. 59-60). Assim, inegavelmente, a impressão que o ator procura passar pode ser verdadeira ou falsa, genuína ou ilegítima, válida ou mentirosa. A falsa representação pode ser encontrada, por exemplo, entre políticos.

### 2.2.4 A idealização do ator

Ao lado da noção de representação, na teorização de Goffman, a de idealização tem lugar relevante: “A noção de que uma representação apresenta uma concepção idealizada da situação é, sem dúvida, muito comum” (GOFFMAN, 1983a, p. 40). Cooley explica por que:

Se nunca tentássemos parecer um pouco melhores do que somos, como poderíamos melhorar ou “educar-nos de fora para dentro?” Este mesmo impulso de mostrar ao mundo um aspecto melhor ou idealizado de nós mesmos encontra uma expressão organizada nas várias profissões e classes, cada uma das quais até certo ponto tem um linguajar convencional ou atitudes próprias, que seus membros adotam inconscientemente, na maior parte das vezes, mas que têm o efeito de uma conspiração para atuar sobre a credulidade do resto do mundo. (COOLEY, 1922, *apud* GOFFMAN, 1983a, p. 40-41)

Assim, infere Goffman (1983a, p. 41), “quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, seu desempenho tenderá a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade”. Nesse caso, o aspecto acentuado da idealização é a incorporação de valores.

Goffman cita um bom exemplo da discrepância entre aparência e realidade:

Da mesma forma, os diretores de empresas mostram com freqüência um ar de competência e domínio geral da situação com o que se tornam cegos e cegam os outros para o fato de conservarem o emprego porque têm a aparência de diretores e não porque são capazes de agir como diretores. (GOFFMAN, 1983a, p. 50-51)

Nesse caso, o ator passa a impressão de que seu equilíbrio e eficiência atuais são coisas que sempre teve e que, por isso, nunca precisaria passar por um período de aprendizado. A idealização tem como objetivo convencer a platéia de uma não só eficiente atuação, mas também de um genuíno desempenho. E é comum, nessa situação, o ator receber, tacitamente, o apoio da organização na qual trabalha. (GOFFMAN, 1983a, p. 51).

A idealização é, portanto, uma falsa representação em que o ator desempenha um determinado papel ideal, sabendo que esse não é o seu papel natural. Sintetizando o pensamento de Goffman, que teve uma inegável e marcante influência de George Herbert Mead, assim como da corrente interacionista, podemos dizer, com Haguette (2005, p. 54), que o que ele quer mostrar com o seu modelo de dramatização, é que “os homens estão constantemente lutando no sentido de projetar uma imagem convincente aos outros. Os homens são vistos não como *fazendo* alguma coisa, mas *parecendo* ser alguma coisa”.

### 3 METODOLOGIA

O estudo da interação consultor/empresário exige um método específico, diferente das abordagens quantitativas que trabalham com amostras grandes e com estatísticas como freqüências, correlações e variâncias. Como o foco da pesquisa é a interação entre os dois personagens, um método de tipo etnográfico, envolvendo observação participante, mostra-se mais adequado, cuidando-se sempre de manter o rigor de um trabalho científico e garantir a acuidade e a veracidade das informações sobre as quais as análises são feitas (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Assim, utilizando-se o pressuposto da pesquisa etnográfica segundo o qual o comportamento humano é influenciado pelo contexto em que se situa, optou-se por trabalhar com a interação em situação real. Considerou-se que “qualquer tipo de pesquisa que desloca o indivíduo de seu ambiente natural está negando a influência dessas forças contextuais e em conseqüência deixa de compreender o fenômeno estudado em sua totalidade” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 15).

Da mesma forma, adotou-se a hipótese qualitativo-fenomenológica que leva à busca da compreensão do comportamento humano dentro do quadro referencial em que os indivíduos pensam, sentem e agem. Por isso, tentou-se, nesta investigação, “compreender o significado manifesto e latente dos comportamentos dos indivíduos, ao mesmo tempo em que procurou manter sua visão objetiva do fenômeno”. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 15).

A escolha do método foi, portanto, determinada pela natureza do problema em foco: deu-se especial atenção à observação da interação. Acompanhando Lüdke e André (1986), o

observador – o consultor – recorreu a conhecimentos, experiências pessoais, participação direta, introspecção e reflexão para apreender a “perspectiva dos sujeitos” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 26).

Conhecendo o risco da interferência de interpretações pessoais da interação, o pesquisador buscou minimizar essa desvantagem. Embora tenha recorrido a lembranças, introspecção e reflexões relativas às situações reais de consultoria, ele procurou, de toda forma, objetivá-las: relatando-as na terceira pessoa, pensando nelas como fatos externos a si próprio, descrevendo-as tão rigorosamente quanto possível. Além disso, adotou a perspectiva segundo a qual críticas a interpretações pessoais “têm origem no ponto de vista “objetivista”, que condena qualquer uso da experiência direta” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 27).

Dessa forma, neste estudo, privilegiou-se a participação efetiva do pesquisador na situação de consultoria. Seu papel, diferente daquele do “observador total” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 29), externo à vida da organização, foi o de quem interagiu com o empresário, com quem, de fato, conviveu em situação de trabalho por um ano e meio, de junho de 2003 a dezembro de 2004.

A pesquisa realizada pode ser descrita como de abordagem qualitativa e totalmente determinada pelo objetivo específico do estudo e pelo referencial metodológico adotado, a dramaturgia social de Erving Goffman, canadense que, inspirado pelo interacionismo simbólico e próximo à etnometodologia, deu ênfase ao desenvolvimento de uma “teoria do papel” (HAGUETTE, 2005, p. 53) e a micro processos sociais (como é o caso da interação consultor/empresário).

### 3.1 O interacionismo simbólico

Os fundadores da escola da interação simbólica – Cooley (1864-1929), Thomas (1863-1947) e Mead (1863-1931) – desde os primeiros anos do séc. XX, final do séc. XIX, na Universidade de Chicago, Estados Unidos, conceberam a sociedade como um processo.

Mead foi quem melhor construiu a perspectiva interacionista, a partir dos conceitos-chaves de *self*, mente e sociedade. Para ele, o *self* é simultaneamente o eu individual, subjetivo, e o eu social, objetivo. É formado pela interação com os diferentes membros da sociedade – pais, irmãos, outros familiares, professores, colegas, amigos, autoridades diversas que conformam, para cada indivíduo, um *outro generalizado*, fonte das identidades individuais. A mente tem a ver, de um lado, com o aparato fisiológico do organismo – que é o substrato biológico, material, sobre o qual o *self* se desenvolve. O cérebro é necessário, mas não suficiente, para o desenvolvimento da mente, que depende, também, da sociedade, isto é, da exposição do indivíduo a diferentes experiências e interações e, além disso, das próprias ações e significações construídas pelo indivíduo (MEAD, 1967).

Mead, entretanto, não criou uma metodologia própria para o estudo das interações, o que foi feito a partir dos anos 30, séc. XX, por Herbert Blumer (1969), cujas premissas são resumidas por Haguette (2005, p. 35):

- 1 O ser humano age com relação às coisas na base dos sentidos que elas têm para ele. Essas coisas incluem todos os objetos físicos, outros seres humanos, categorias de seres humanos (amigos ou inimigos), instituições, idéias valorizadas (honestidade), atividades dos outros e outras situações que o indivíduo encontra na sua vida cotidiana.
- 2 O sentido dessas coisas é derivado, ou surge, da interação social que alguém estabelece com seus companheiros.
- 3 Esses sentidos são manipulados e modificados através de um processo interpretativo usado pela pessoa ao tratar as coisas que ela encontra.

Blumer (1969) criou propostas empíricas para a pesquisa das interações. Para ele, a metodologia diz respeito aos princípios que guiam um estudo no mundo empírico e implica três pontos:

- 1 Compreende a busca científica total e não apenas aspectos circunscritos e selecionados dessa busca;

- 2 Cada parte da busca científica e o ato científico total devem se ajustar ao caráter do mundo empírico sob estudo; portanto, os métodos de estudo devem servir ao mundo e ser testados por ele;
- 3 O mundo empírico sob estudo (e não os modelos de investigação científica) é a última e decisiva resposta a esse teste (BLUMER, 1969, p. 24).

Blumer (1969), além de criticar metodologias convencionais porque ignoraram as especificidades dos objetos em estudo, aponta pontos importantes da pesquisa científica empírica. Alguns desses pontos foram adotados nesta pesquisa: conhecimento prévio do mundo empírico em estudo; elaboração de questões sobre esse mundo, que se transformam em problemas de investigação; especificação, com base no problema, dos dados a serem coletados e dos conceitos a serem utilizados; busca, por meio da reflexão, da relação que os dados obtidos mantêm entre si; interpretação dos resultados.

Tudo isso funciona em dois momentos: o da *exploração* e o da *inspeção* que garantem uma boa investigação naturalista. Segundo Haguette (2005):

Na pesquisa da interação consultor/empresário, durante a fase de exploração, foram rememorados os diversos momentos da relação entre os dois protagonistas, sem organizá-los ou classificá-los. Na inspeção, foram selecionados os momentos mais significativos, considerando-se os objetivos da pesquisa e o referencial teórico. Dentre os numerosos procedimentos de investigação propostos por Blumer (1969) foram utilizados, nesta pesquisa, a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, a investigação de um caso.

Da mesma forma, foram aqui adotados os princípios básicos da microsociologia interacionista apontados por Lapassade (2005), ou seja, levou-se em consideração: atividades cotidianas; esferas de liberdade dos interagentes (que são capazes de definir seus próprios papéis e modelos de ação e o fazem); sentido que os interagentes atribuem às suas ações; interpretações que eles fazem das interações; negociações e renegociações que realizam durante o processo.

Assim, a situação de consultoria, vivida segundo normas e regras convencionais, foi inteiramente “desmontada” nesta pesquisa, tornada estranha, feita objeto a ser decifrado e reinterpretado.

### 3.2. A dramaturgia social de Goffman

Porém, mesmo adotando princípios do interacionismo simbólico e propostas da etnometodologia, o principal referencial metodológico aqui utilizado foi a dramaturgia social de Goffman. Segundo Haguette:

A originalidade de Goffman se prende ao fato de ter criado um modelo de dramatização através do qual descreve e interpreta a ação social dos indivíduos na sociedade. Seu trabalho mais conhecido, *The Presentation of Self In Everyday Life*, escrito em 1959, tenta demonstrar a importância que as *aparências* exercem no comportamento dos indivíduos e dos grupos levando-os a agir no sentido de transmitir certas impressões aos outros e, ao mesmo tempo, de controlar seu comportamento a partir das reações que os outros lhe transmitam a fim de “fazer passar” uma imagem que difere do que eles realmente são. (HAGUETTE, 2005, p. 53).

Goffman utiliza uma série de conceitos, grande parte deles adotada nesta pesquisa: ato, ação, cenário, palco, desempenho, fachada, peça, cena, papel, ator, audiência, etc. “que caracterizam a forma como os indivíduos interagem, ou melhor, como eles desempenham seus papéis no palco da vida”. (HAGUETTE, 2005, p. 53).

Assim, consultor e empresário foram vistos como tentando, cada qual, nas suas relações, projetar uma imagem convincente um para o outro e para suas respectivas audiências. Queriam mostrar uma boa imagem de si, fazer boa figura. Para descrever essa representação, foram descritos (ou melhor, criados) sete atos para narrar a situação vivida de consultoria, do prólogo ao epílogo, tendo como cenário, contexto e pano de fundo a empresa Transporte Rápido.

Consultor e empresário foram tomados como *atores* que representavam *papéis*. Foi justamente a dinâmica interativa da *representação* que se buscou apreender com os sete atos. De acordo com Macedo: “Na dramaturgia goffmaniana, representar é transmitir e constituir uma verdade, com todas as contradições e paradoxos que alguém de fora possa apreender”. (MACEDO, 2006, p. 129).

Esse mesmo autor apresenta os conceitos nucleares da dramaturgia social:

Assim, *representação* refere-se a toda atividade de um indivíduo diante de um grupo particular de observadores sobre o qual ele tem alguma influência. Como consequência desse conceito mais amplo, depreende-se a noção de *fachada*, que se refere ao desempenho do indivíduo ao *definir situações* para os que observam a representação. Há nesse conjunto, nessa *gestalt*, o *cenário*, que compreende o pano de fundo que vai constituir o suporte contextual do desenrolar da ação executada diante, dentro ou acima dele. Na realidade, ao representar um papel, o ator social define e redefine constantemente situações, reproduz, mas também cria, trazendo à cena e ressignificando presentemente situações e cenas do passado recente ou remoto, ou mobilizando sentidos projetados a partir de uma intencionalidade vinda das possibilidades de um certo devir.

Ademais, temos de pontuar que, segundo a dramaturgia social de Goffman, quando um indivíduo se apresenta diante de outros, seu desempenho tenderá a incorporar e a exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade (MACEDO, 2006, p. 130).

Citando Goffman (1974a) diretamente, encontra-se:

O estudo das interações face a face em situações naturais ainda não foi descrito de forma adequada. (...) [Esse domínio] implica uma duração breve e um alcance restrito e se limita aos acontecimentos que, uma vez iniciados, chegam a um fim. Ele se entrelaça com as propriedades rituais das pessoas e com as formas egocêntricas de sua territorialidade. Assim, o objeto de estudo se deixa identificar: trata-se de uma classe de acontecimentos que ocorre quando há presença conjunta e em virtude dessa presença conjunta. O material comportamental último é feito de olhares, gestos, posturas e enunciados verbais que cada um produz incessantemente, intencionalmente ou não, na situação em que se encontra (GOFFMAN, 1974a, p. 7).

O caso da interação em questão neste trabalho foi tomado como envolvendo trocas face a face, em situação natural, dentro de um determinado período de tempo, marcado pelo início e o fim de uma consultoria, numa situação em que cada ator social buscava demarcar seu território e representar seu papel segundo ritos socialmente recomendados e aceitos. A lembrança das interações incluiu olhares, gestos, posturas e enunciados verbais. Foram consideradas diferentes unidades de interação naturais, das menores (expressões fisionômicas, por exemplo) às maiores (acontecimentos que perduraram por semanas), assim como seus ordenamentos normativos, isto é, os ordenamentos comportamentais que existem em todo lugar, público ou privado.

Tanto a descrição das unidades quanto dos ordenamentos, segundo Goffman:

deixam-se apreender por meio de uma pesquisa etnográfica séria: é preciso identificar os modelos e as seqüências naturais de comportamentos que aparecem em quantidades numerosas cada vez que as pessoas se encontram em presença uma das outras. Convém considerar esses acontecimentos como um objeto de estudo em si, distinto analiticamente dos domínios vizinhos (GOFFMAN, 1974a, p. 8).

Nos contatos face a face os indivíduos tendem a externar uma linha de conduta: “A face é uma imagem do eu delineada segundo certos atributos sociais aprovados” (GOFFMAN, 1974a, p. 9).

Na pesquisa, tratou-se de descobrir e descrever a linha de conduta de cada personagem – consultor e empresário – considerando sempre que um respondia à presença do outro, não apenas com olhares, mas também com mudanças de posições, implícitas ou explícitas, comportamentais ou imaginárias.

Para Goffman, tecnicamente, “a vida social é uma cena” (GOFFMAN, 1981, p. 10). Foi uma cena em sete atos que se tentou captar nesta pesquisa em que se considerou a relação

consultor/empresário como uma situação de *interação estratégica*, isto é, uma situação em que:

Duas ou mais partes podem se encontrar em uma situação bem estruturada de embate recíproco, cada parte podendo fazer um movimento, cada movimento com implicações decisivas para as duas partes. Nessa situação, cada ator social pode modificar sua própria decisão a partir do conhecimento de que, possivelmente, os outros atores tentarão prever, antecipadamente, sua própria decisão e devem até mesmo avaliar que é provável que ele saiba disso. Cursos de ação e movimentos serão então realizados à luz dos pensamentos dos outros a respeito de si próprio. Uma troca de movimentos feita com base nesse tipo de orientação de si próprio para com os outros é chamada interação estratégica (GOFFMAN, 1969, p. 100-101).

Ora, nesta pesquisa, tentou-se justamente captar a dinâmica da relação consultor/empresário como uma interação estratégica em que decisões e movimentos de cada um dependiam das percepções que se tinha do outro, das percepções das percepções do outro, do conhecimento de que o outro podia perceber e antecipar decisões e movimentos, cada qual querendo vender ou mostrar uma boa imagem de si próprio, fazer uma boa figura.

O uso da dramaturgia social de Goffman permitiu obter importantes resultados de pesquisa e chegar a considerações e conclusões relevantes.

#### **4 O CASO EM ESTUDO**

Este estudo se baseia na experiência vivenciada pelo primeiro autor, em um trabalho de consultoria realizado na empresa Transporte Rápido, com o objetivo de avaliar, planejar e implementar políticas de Recursos Humanos (RH) com base em estudos envolvendo, primeiramente, o ambiente interno e, posteriormente, o ambiente externo à empresa. A dimensão interna envolveu o levantamento de informações sobre fatores de relacionamento, feito com funcionários, por meio de uma pesquisa de clima organizacional. A dimensão externa pautou-se em pesquisa sócio-econômica.

No transcurso do desenvolvimento da consultoria, nos vários atos que integraram o processo de interação, a atuação dos dois atores – consultor e diretor-presidente – expôs divergências de ideologia e opinião e confronto de pontos de vistas antagônicos.

##### **4.1 Perfil da organização**

A Transporte Rápido, fundada em 1969, é uma empresa familiar voltada ao transporte de cargas fracionadas. Após o falecimento do fundador, em 2000, o controle diretivo foi assumido pelos filhos, com liderança do filho mais velho, constituído diretor-presidente. Com matriz situada em Contagem-MG, possui filiais em várias cidades da região sudeste, apresentando um desempenho de qualidade, garantido pelo certificado NBR ISO, certificado Norma de Referência *Transqualit* (Fundação Vanzolini) e NTC – nível Ouro.

Há dois tipos de controle interno no terminal de carga da matriz da Transporte Rápido: dentro do galpão e no pátio. A vigilância do galpão, onde os caminhões são carregados, é feita diretamente da sala do próprio diretor-presidente, cuja parede, que dá para o galpão, é feita de vidro transparente, através do qual ele observa todos os funcionários e seus movimentos, sendo também visto. Todos sabem que são vigiados e por quem são vigiados, mas como não podem controlar os momentos de vigília, nunca sabem quando estão sendo vigiados.

No pátio, de uma guarita localizada em local estratégico (com vidro espelhado), um vigia observa todo o movimento dos funcionários e veículos, onde são executados rigorosos procedimentos de segurança à base de um avançado sistema de alarmes e de uma bem equipada e treinada escolta armada. Mas como da guarita o vigia vê parte do espaço interno do galpão, ele também vigia os funcionários, sem ser visto. Na verdade, a vigilância a partir da guarita dá apoio à vigilância do diretor-presidente.

Atendendo à exigência de modernização do transporte rodoviário de carga, a Transporte Rápido, como em geral as outras empresas do setor, também passou a fazer uso de sofisticado aparato tecnológico para garantir, por um controle permanente e competente, a segurança dos

produtos transportados. Para tanto, é utilizado o *Global Positioning System* (GPS) para monitoramento e gerenciamento de risco da frota de caminhões, via satélite, aliando aplicações de segurança e de logística modernas aos serviços prestados.

#### **4.2 O processo de interação consultor/empresário**

No processo interativo, características individuais são importantes. Sendo assim, partir da descrição dos perfis dos dois indivíduos envolvidos na relação profissional em foco é um caminho para se alcançar a compreensão do processo.

##### **4.2.1 Perfil do empresário**

O diretor-presidente da Transporte Rápido é formado em Administração de Empresa, embora declare, sem rodeios, que seus estudos foram realizados sob pressão da vontade paterna e não por vontade própria.

Ele apresenta um perfil empresarial marcado pela ideologia *taylorista*. Sua linha de ação administrativa é ancorada na supervalorização do processo de trabalho e das máquinas, em detrimento da valorização do ser humano que realiza o trabalho. Seu objetivo é lucrar.

##### **4.2.2 Perfil do consultor**

O Consultor, diretor de uma empresa de consultoria em gestão empresarial, também é formado em Administração de Empresa e especialista em Recursos Humanos com experiência em administração, diagnóstico e tratamento de problemas que afetam as empresas.

##### **4.2.3 A interação**

O processo de interação é aqui descrito em sete atos (incluindo o prólogo e o epílogo) que não diferem do procedimento de contratação e desenvolvimento do trabalho de consultoria empresarial. No decorrer da descrição dos atos, são apontadas resistências de todo tipo à atuação do consultor. Como será visto, tais dificuldades têm como causa fundamental o conflito gerado pelo antagonismo de visão empresarial que atua como fator preponderante no relacionamento entre o diretor-presidente e o consultor.

###### **4.2.3.1 Prólogo (resistência à contratação)**

O processo de interação tem início com o enfrentamento de grande dificuldade por parte da diretoria para se decidir pela contratação do consultor, seguindo a tradição presente no cenário empresarial mineiro que em geral considera desnecessário qualquer tipo de investimento na área de RH.

###### **4.2.3.2 Primeiro ato (negativa de interação)**

No primeiro dia de trabalho o consultor sentiu de perto a resistência do diretor-presidente à sua contratação. Sem meias palavras deixou claro que não acreditava na área de RH, por considerá-la um ônus para a empresa. O consultor representava “um luxo” para a empresa. O consultor ficou processando a mensagem que recebera por alguns instantes. Ponderou a situação e decidiu enfrentar o desafio.

###### **4.2.3.3 Segundo ato (afirmação da negativa de interação)**

Passados dois meses, após levantamento de informações sobre a organização por meio de entrevistas com todos os funcionários em cargos-chave e da elaboração de um plano de trabalho, o consultor marcou uma reunião com toda diretoria. O diretor-presidente deixou a reunião logo no início da apresentação dos slides, depois de dizer que estava tudo muito bom, mas que ele tinha um compromisso. O sentimento de frustração do consultor foi inevitável. Estava perdida a primeira batalha.

###### **4.2.3.4 Terceiro ato (conquista da interação)**

Passados oito meses de trabalho, sem conseguir vencer a resistência do diretor-presidente, o consultor conclui pela necessidade de uma estratégia criativa para conquistar seu apoio. O consultor observou que o diretor-presidente era uma pessoa que gostava de competir para vencer. O consultor propõe que ele participe de um concurso de âmbito nacional promovido pela revista exame para eleger as 150 melhores empresas para se trabalhar. A concordância foi imediata.

Avaliando a questão sob o ponto de vista da implementação do seu programa de gestão de pessoas, o consultor viu o entusiasmo do diretor-presidente com o concurso como um fator positivo, pelo menos no plano de sua pesquisa de clima organizacional que, sem dúvida, deveria interferir sobremaneira na seqüência das ações administrativas visando à reestruturação do RH. Apesar de concordar com a opinião dos dois diretores setoriais de que a participação no concurso não era prioritária, o consultor saiu da reunião mais otimista, pois percebeu que fora criado o primeiro elo em sua interação com o diretor-presidente.

#### 4.2.3.5 Quarto ato (afirmação da interação)

O empenho do consultor para a empresa se sair bem no concurso foi o primeiro passo para a valorização de seu trabalho pelo diretor-presidente que atingiu o ápice quando saiu o resultado do concurso, mostrando a classificação da empresa como a primeira no setor de transportes. O diretor-presidente ganhou visibilidade e isso trouxe benefícios para a empresa que fechou novos e bons contratos. A partir daí, o diretor-presidente passa a apoiar os projetos do consultor.

Seduzido pelo sucesso, o próprio consultor quase que perde de vista o objetivo primordial de sua consultoria – a gestão de pessoas. Num momento de reflexão, porém, retoma a luta pelo apoio do diretor-presidente a seu projeto de RH, tomando como referência a avaliação da empresa feita pela banca julgadora do concurso, que mostrava, em alguns setores, uma pontuação inferior em relação aos mesmos setores de outras empresas concorrentes. Envolvido pelo resultado positivo do concurso, o diretor-presidente passou a aprovar somente os projetos de melhorias nesses tópicos considerados mais fracos. Ou seja, ele passa a valorizar a opinião dos avaliadores do concurso e não a opinião do consultor. Sua preocupação era evitar que, no próximo concurso, a Transporte Rápido fosse excluída do grupo das 150 melhores empresas do Brasil e não que seus funcionários fossem beneficiados com as mudanças implementadas pelo consultor. Seu objetivo era vencer o próximo concurso. Ao ouvir a opinião do consultor de que não era necessário repetir a participação no concurso, o diretor-presidente foi radical na sua decisão de continuar, movido pela promoção pessoal proporcionada pelo *marketing* obtido com o resultado positivo do concurso.

Prosseguindo seu trabalho de RH, além de implementar alguns projetos já aprovados, o consultor apresentou a proposta de uma pesquisa sócio-econômica, por meio da qual pretendia obter um retrato fiel das reais condições de vida dos funcionários da empresa, além de informar de forma precisa o perfil pessoal dos funcionários, o que seria útil no plano de futuras ações na área de gestão de pessoas, já que essas seriam mais condizentes com as necessidades dos funcionários. Envolvido pelo clima positivo da vitória no concurso, o empresário aprova a proposta de pesquisa apresentada pelo consultor.

#### 4.2.3.6 Quinto ato (abalo na interação)

Estava claro o interesse do empresário em usar os resultados da pesquisa de clima organizacional na promoção de ações que viessem a melhorar as condições de competição da empresa no próximo concurso, no ano seguinte. O objetivo era manter a empresa na vitrine organizacional. Inutilmente, o consultor tentou conscientizar o empresário sobre o objetivo real de suas pesquisas: a gestão de pessoas (algo que via mais importante que a conquista de um prêmio). Fica claro o paradoxo dos papéis representados pelos dois atores.

Dentre os resultados negativos apresentados pela pesquisa de clima organizacional estava a crítica dos funcionários à ausência de ações sociais junto à comunidade. Todas as ações apoiadas pelo empresário, até então, visavam ao *marketing* que o ajudaria a manter sua empresa entre as 150 melhores empresas do Brasil. A esperança do consultor era de que, nesse contato direto com as ações de RH, o diretor-presidente começasse a enxergar a importância da gestão de pessoas no âmbito organizacional.

Quanto à reação do empresário ao resultado da pesquisa sócio-econômica, foi totalmente catastrófica, pois diante do fato de que, dos 192 funcionários, 122 utilizavam 2 linhas de

ônibus para ir e voltar ao local de trabalho, o empresário propôs a substituição gradual de todos eles por outros que morassem nas redondezas da sede da empresa, a fim de reduzir o custo com vale-transporte. Isto, quando a idéia do consultor era sugerir uma solução que melhorasse as condições de locomoção desses funcionários, de forma a lhes proporcionar menos desgaste no seu acesso ao local de trabalho.

Esse episódio pareceu revelar a total impossibilidade de mudança de posição do empresário em relação à gestão de pessoas, expondo o conflito (insolúvel) gerado pelo paradoxo dos papéis representados pelos dois atores: diretor-presidente e consultor.

#### **4.2.3.7 Epílogo (resultado da interação)**

Após a avaliação de uma outra pesquisa sócio-econômica o consultor propõe que a empresa expanda as ações de benefícios sociais, sugerindo a implantação do *Projeto João de Barro* (ajuda para a aquisição da casa própria) e, surpreendentemente o diretor-presidente concorda com a proposta. Nessa fase do processo de interação, o consultor já notava a mudança de tratamento (para melhor) do diretor-presidente, pois percebia sinais claros de valorização do trabalho do consultor e mais que isto, o empresário passou a valorizar mais a área de RH, mudando totalmente sua visão administrativa.

Faz-se importante ressaltar a postura mediadora e a forma estratégica utilizadas pelo consultor para conseguir realizar seu trabalho de gestão de pessoas, alcançar os objetivos almejados e conseguir vencer a resistência do empresário. Sem dúvida, a participação no concurso da revista *Exame* funcionou como um canal paralelo e eficaz para mostrar ao diretor-presidente o valor e a importância da gestão de pessoas no âmbito organizacional. Tão logo a interação entre o diretor-presidente e o consultor alcançou uma condição satisfatória, o segundo recebe uma proposta de trabalho mais compensadora e deixa a empresa Transporte Rápido.

## **5 ANÁLISE DOS ATOS**

### **5.1 Presença da visão taylorista na organização**

A construção dos atos de interação e a reflexão a respeito deles apontou a presença de uma forte visão taylorista na organização estudada, convivendo, lado a lado, com tecnologias pós-modernas avançadas.

Na empresa Transporte Rápido – uma organização pós-moderna –, há o predomínio da visão taylorista, a despeito da evolução do pensamento administrativo. O poder é exercido com o uso do sistema panóptico descrito por Foucault, acrescido do sinóptico contemporâneo. Assim, encontram-se, nesse cenário pós-moderno, traços fortes da instituição total descrita por Goffman.

Tal evidência coaduna com o desinteresse do diretor-presidente pelo setor de RH, como comprovam suas palavras ao consultor, quando da entrevista de contratação da consultoria (primeiro ato): “Quero lhe dizer que sou muito franco, transparente e objetivo. Quero que saiba que não acredito na área de Recursos Humanos, é uma área que só me dá custo, e não vejo resultados. Você é um profissional caro e de luxo para minha empresa”. A resistência à contratação do consultor e a depreciação do seu trabalho de gestão de pessoas sinalizam a predominância da filosofia taylorista da administração conduzida pelo diretor-presidente.

### **5.2 Os sinais da instituição total**

Como se viu, uma instituição total, segundo a definição de Goffman, é aquela que controla ou busca controlar, nos mais diferentes aspectos, a vida dos indivíduos a ela submetidos.

Considerando o fato da sede da Transporte Rápido ser espaço de trabalho onde os funcionários passam grande parte do tempo em grupo, levando uma vida em parte fechada e formalmente administrada, ela guarda traços comuns com a instituição total descrita por Goffman (1973).

A presença da “mortificação do eu” (Goffman, 1973), caracterizada pela agressão à personalidade do indivíduo, processo oriundo do controle ao qual ele é submetido, é

confirmada por um agressivo sistema interno de vigília constituído de dois postos: o primeiro situado na sala do diretor-presidente e o segundo na guarita do vigia que, pela localização, tem visibilidade para o galpão e para o pátio.

Esses postos funcionam como verdadeiros panópticos em que, de acordo com a descrição de Rennó (2005, p. 95), os indivíduos estão efetivamente sob controle, porque o mais leve de seus movimentos, ou qualquer sinal de desvio de sua atenção no espaço de trabalho, é constantemente vigiado e controlado, e isso com o seu próprio consentimento.

De fato, na Transporte Rápido, tal como mostrado por Goffman (1973, p. 306), referindo-se às instituições totais, a organização empresarial criou um vazio entre a classe dos vigiados (operários) e a dos que os vigiam (chefias). Nesse contexto de vigias e vigiados, cada grupo tende a criar estereótipos relativos aos membros do outro grupo, gerando um clima hostil que impera, por exemplo, na forma como o diretor-presidente se relaciona com o consultor (segundo ato).

### **5.3 Presença do controle**

#### **5.3.1 O controle na visão de Foucault**

Foucault apresenta o modelo prisional denominado panóptico (criado por Jeremy Bentham em 1789) como um instrumento de controle fundamental na esfera do poder institucional. Embora criado por Bentham, principalmente, para atender as prisões, está mais que comprovada a utilização diversificada do modelo panóptico de vigilância, conforme atesta o próprio Foucault (1993, p. 181): “serve para emendar os prisioneiros, mas também para cuidar dos doentes, instruir os escolares, guardar os loucos, fiscalizar os operários, fazer trabalhar os mendigos e ociosos”.

Assim, na concepção de Foucault (1993), um posto de observação em uma fábrica é um autêntico panóptico, por permitir que o vigia dê notícias, para seu supervisor, do comportamento do operário e de tudo que está ocorrendo dentro da praça de trabalho, sem que ele seja visto pelos vigiados.

#### **5.3.2 Presença do Sinóptico**

No mundo pós-moderno, embora conservando seu formato original em espaços físicos fechados, o panóptico se expandiu na forma de sinóptico. Trata-se do *Global Positioning System* (GPS) – rastreamento por satélites, surgido da revolução tecnológica, que também propiciou o surgimento de outras tecnologias, ferramentas e equipamentos de alta precisão, como radares, instrumento ótico para fotos via satélite, dentre outros, capazes de fornecer informações instantâneas e preciosas. Recurso tão competente também vem sendo denominado “Panóptico Virtual” – uma referência à tecnologia de controle proposta por Bentham.

Sem dúvida, essa fortaleza em que se transformou a fábrica a aproxima da instituição total descrita por Goffman (1973). Também na organização empresarial moderna existe uma lacuna entre a extensa classe dos indivíduos vigiados (operários) e a pequena classe dos indivíduos que os vigiam (chefias), denominada *staff*.

O panóptico de Bentham (Foucault, 1993) é encontrado na Transporte Rápido em dois formatos. Do primeiro deles, onde o controle é mais agressivo, o diretor-presidente vigia todo o galpão e o funcionário vigiado sabe por quem (a autoridade máxima da instituição) e até quando está sendo vigiado. Do segundo, os funcionários e motoristas sabem que são vigiados, mas não sabem quando, porque não vêem se estão ou não sendo observados pelo vigia já que a sala é espelhada.

O sinóptico (sistema GPS) se constitui numa vigilância ainda mais agressiva que o panóptico por ser absolutamente virtual. Cada motorista é vigiado, em seus caminhões, em tempo real, com controle total sobre o trajeto e até sobre as paradas que ele faz para se alimentar e descansar. Ele trabalha como um prisioneiro vigiado. Se sair da rota, torna-se culpado, o que

isenta a empresa de qualquer responsabilidade de culpa (RENNÓ, 2005, p. 89).

## 5.4 O paradoxo dos papéis

### 5.4.1 Os paradoxos organizacionais

Por que a visão *taylorista* impera em uma administração organizacional a despeito da evolução do pensamento administrativo? Por que em geral os empresários menosprezam a evolução do conhecimento administrativo, mantendo a filosofia do *taylorismo* como regente de sua filosofia administrativa e ignorando seus malefícios num contexto organizacional pautado na revolução científica e tecnológica que tem no homem e não na máquina a sua ferramenta primordial?

A resposta a essas perguntas reflete os paradoxos que infestam as organizações, ou seja, no entendimento de Eisenhardt (2000), as dualidades do tipo “discurso e prática”, “autonomia e conformidade”, “novo e velho”, “aprendizagem e mecanização do trabalho” e “liberdade e vigilância”. Observa-se que a própria organização é representada pelos diversos grupos que a compõem de forma ambígua e dual. Tem-se que os discursos mudam rapidamente, ao passo que as mudanças efetivas nos sistemas produtivos ocorrem de modo mais lento em razão de sua grande complexidade, reforçando-se, assim, as contradições, as ambigüidades e a pluralidade de representações, discursos e perspectivas.

O fato de que os indivíduos lidam com realidades complexas às quais são vulneráveis por meio de representações paradoxais foi provado nos trabalhos de Festinger (1957) e por pesquisadores do *Tavistock Institute*. Tais estudos tratam os paradoxos como contradições e fenômenos que atrapalham a construção de sentido comum pelo grupo organizacional e, por isso, dificultam sua ação

A aprovação da pesquisa de clima organizacional foi obtida, mas não porque se tratava de uma imprescindível ação de RH em prol da satisfação das pessoas no trabalho, mas como fator de competitividade no âmbito do concurso, constituindo, assim, num elemento paradoxal: para o consultor, ela tinha um sentido “x”, para o diretor-presidente, um sentido “y”. Confirma-se, assim, o entendimento de Kelly (1955) e Leonard-Barton (1992), de que o conceito de paradoxo está associado ao conceito de lógica do ator, ou seja, à formação dos valores, critérios de decisão e escolhas, bem como à representação da realidade de cada indivíduo ou grupo de indivíduos (quarto ato).

## 5.5 A identidade como relação

### 5.5.1 Identidade do *Self*

A concepção do *self* é a do sujeito sociológico do interacionismo de Mead (1967), que vê a identidade como resultante da interação entre o indivíduo e outras pessoas importantes para ele (outros significativos). Assim, o sujeito possui um *self* que é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos exteriores e as identidades que esses mundos oferecem. Segundo Mead:

[...] há duas etapas gerais no desenvolvimento completo do *self*. Na primeira dessas etapas, o *self* do indivíduo é construído simplesmente por uma organização de atitudes particulares de outros indivíduos para com ele próprio e de uns para com os outros, nas ações sociais específicas nas quais esse indivíduo participa com os outros. Mas, na segunda etapa, no desenvolvimento completo do *self* do indivíduo, esse *self* é formado não apenas por uma organização dessas atitudes particulares individuais, mas também por uma organização de atitudes sociais do outro generalizado ou do grupo social como um todo, ao qual o indivíduo pertence. (MEAD, 1967, p. 158)

Dessa forma, o *self* é essencialmente uma estrutura social, sendo impossível concebê-lo fora da experiência social. Nesse sentido, a unidade e a estrutura do *self* refletem a unidade e estrutura do processo social como um todo. Sendo assim, ele é uma articulação das experiências subjetivas do indivíduo (o eu) com os papéis objetivos que a sociedade apresenta (o mim).

Comprova-se, na Transporte Rápido, o pensamento de Mead, segundo o qual “uma ação

reflexiva é uma ação distinta de dimensões da realidade, na qual o indivíduo passa de um registro a outro, fazendo arranjos necessários à compreensão e à ação daquilo que o perturba” (SANT'ANA, 2005, p.71) (terceiro ato). Pode-se dizer que o mesmo processo ocorreu com o diretor-presidente, levando-o a mudar de posição sobre gestão de pessoas (pesquisa de clima), antes considerada supérfluo (epílogo).

Sem dúvida, a posição do diretor-presidente dava identidade à empresa antes e depois do relacionamento com o consultor. Nota-se que, ao final do processo interativo, com a sua mudança de posição, a organização muda de identidade. Ela não é a mesma, depois de implementar uma política de RH. Ela assume a nova identidade do empresário (epílogo).

### **5.6 Representação ou falsa representação?**

De acordo com a teoria da representação e a dramaturgia social de Goffman, papéis são desempenhados pelos dois atores em questão. Os dois desempenham suas representações apoiados na própria impressão de realidade. No caso em estudo, o diretor-presidente está sinceramente convencido de que a impressão da realidade que encena é a verdadeira realidade e, por isso, nos termos de Goffman (1983a, p.25) é percebido como “sincero” (primeiro e segundo atos).

No outro extremo está um ator não completamente compenetrado de sua própria prática – o consultor. Isso porque ele pretendeu conduzir a convicção de seu interlocutor apenas como um meio para outros fins. Esse ator pode ser chamado de “cínico” (segundo ato).

Sobre tal representação, Goffman (1983a) explica que, na função de prestador de serviços, profissionais que em outras condições são sinceros, às vezes, se vêem forçados a iludir os clientes, pois esses demonstram a intenção de serem iludidos. Inegavelmente, pelo transcorrer do processo e, especialmente, pelo seu epílogo, pode-se inferir que o diretor-presidente desejava ser iludido pelo consultor, mesmo que inconscientemente. Mas o interessante, nesse caso, é que mesmo se mostrando “cínico” o consultor não incorre, propriamente, numa falsa representação, pois a “mentira” tem como alvo a “verdade”. Paradoxalmente, ele engana sem enganar, pois o diretor-presidente já está enganado. O que o consultor faz, atuando com “cinismo”, é mostrar-lhe o seu engano (segundo e terceiro atos).

O cenário (ou o espaço físico da empresa Transporte Rápido) é estruturado sobre a filosofia de um rígido controle. Interessante notar a adequação das palavras de Goffman (1983a, p. 29) sobre a fixidez do cenário, de modo que os atores que o utilizam para representação “não possam começar a atuação até que se tenham colocado no lugar adequado e devam terminar a representação ao deixá-lo”, exatamente como acontece não apenas nas situações de vigilância relatadas, mas, de certa forma, na própria dramatização vivida pelos atores protagonistas do estudo em foco – o consultor e o empresário. Nesse caso, a representação tem início e fim no mesmo cenário (prólogo e epílogo).

### **5.7 Idealizando o “eu”**

Goffman (1983a, p.51) define idealização como uma falsa representação em que o ator desempenha um determinado papel ideal, sabendo que esse não é o seu papel natural. Ou seja, o ator se coloca entre a aparência e realidade. O empresário se colocou entre o querer parecer convicto da ineficácia da gestão de pessoas e a realidade de não estar convicto disso (prólogo, primeiro ato e epílogo).

## **6 CONCLUSÃO**

Ao final desta pesquisa, numa síntese que abarca o seu objeto de estudo – a interação consultor/empresário – verificou-se que ainda persiste, numa grande empresa pós-moderna, a visão taylorista de administração que utiliza mecanismos rígidos de controle. Especificamente, concluiu-se que:

1 a despeito de se encontrar fortes traços de outras escolas do pensamento administrativo (Escola da Administração Clássica e Escola Estruturalista), é a filosofia da Escola da Administração Científica que, atualmente, predomina na Transporte Rápido;

2 o perfil da instituição total, pautada no controle como instrumento de poder, predominante no séc. XVIII, integra o perfil da organização do séc. XXI;

3 é inegável a presença de um controle absoluto sobre os trabalhadores na organização e a forma desumana de sua aplicação, já que ainda instrumentalizada no modelo panóptico, inaugurado no séc. XVIII, hodiernamente expandido na versão do sinótipo – fruto da revolução da tecnologia de informação;

4 essa filosofia de controle rígido, tomando como base o estudo do caso aqui abordado, também parece ser a causa principal da resistência do empresário ao trabalho do consultor e isso por ele ser um agente de mudanças externo à empresa, talvez uma ameaça ao dono do poder organizacional. Como o consultor não tem o controle da situação, a cúpula da empresa interfere no seu trabalho;

5 observou-se, também, que a empresa somente se conscientizou de que o real motivo da falta do sucesso almejado era a ausência de uma política de recursos humanos, pois já havia superado todas as dificuldades tecnológicas (pela aquisição de máquinas inteligentes) e, também, todos os desafios financeiros (graças à estabilidade da economia), mas havia resistido à consultoria em gestão de pessoas;

6 a visão taylorista atua como fator inibidor da interação entre os membros de uma organização, podendo obstruir a expressão de individualidades no plano do diálogo interativo, provocando identidades organizacionais mais centradas na organização do que nas pessoas que a compõem;

7 no confronto dos papéis, consultor e empresário reafirmam a teoria da representação do “eu”, tanto no âmbito da representação sincera como da falsa representação, nesse último caso apoiada no “cinismo” do consultor ao enganar o empresário que, tudo indica, desejava ser enganado, para manter a aparência;

8 o empresário só se abre ao processo de interação com o consultor pela razão maior de que essa é a única saída para ele se mostrar como não é, uma vez que é pela aparência (promovida pelo *marketing* organizacional) que ele consegue se ajustar à imagem idealizada de sua pessoa.

Certamente que a investigação do tema em foco foi limitada por alguns fatores importantes. Dentre eles, o mais significativo: a disponibilidade de um único caso, o que, sem dúvida, restringe o alcance de resultados. Além disso, o fato do primeiro autor ser um dos indivíduos estudados na interação consultor/empresário pode ter introduzido elementos subjetivos indesejáveis, apesar dos cuidados metodológicos adotados. Tanto um fator como o outro podem ser minimizados por meio de futuras pesquisas dentro do mesmo tema.

No encerramento deste estudo, há que se ratificar a importância do tema abordado no âmbito da Ciência da Administração: a pesquisa apontou para uma dimensão importante da vida organizacional – a interação consultor/empresário – em um momento em que se criam empresas pós-modernas complexas que dificilmente prescindem do trabalho de consultores. Esta pesquisa não pára aqui.

## 7 REFERÊNCIAS

BLUMER, Herbert. **Symbolic interactionism perspective and method**. California: Prentice-Hall, Inc.; New Jersey : Englewood Cliffs, 1969.

COOLEY, Charles H. **Human nature and the social order**. New York: Scribner's, 1922.

EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 703-706, 2000.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. Tradução de João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1974. 466 p.

- FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. New York: Prentice-Hall, 1957.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 10. ed. Tradução de Lígia M. Ponde Vassallo. Petrópolis: Vozes, 1993.
- GOFFMAN, Erving. **Strategic interaction**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1969. 145p.
- \_\_\_\_\_. As características de instituições totais. *In*: ETZIONI, Amitai (Org.). **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. Tradução de João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1973. p. 303-331.
- \_\_\_\_\_. **Les rites d'interaction**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1974a. 231 p.
- \_\_\_\_\_. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1974b. 312p.
- \_\_\_\_\_. **Façons de parler**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1981. 277p.
- \_\_\_\_\_. **A representação do eu na vida cotidiana**. 2. ed. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1983a. Original publicado em 1959.
- \_\_\_\_\_. The interaction order. **American Sociological Review**, v. 48, n. 1, p. 1-17, fev. 1983b.
- HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2005. 224 p.
- KELLY, G. **The psychology of personal constructs**. New York: Norton, 1955.
- LAPASSADE, Georges. **As microssociologias**. Trad.: Lucie Didio. Brasília: Líber Livro Editora (Série Pesquisa em Educação), 2005. 160 p.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, n. 13, p. 111-125, 1992.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EDU, 1986. 99 p.
- MACEDO, Roberto Sidnei. **Etnopesquisa crítica, etnopesquisa-formação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2006. 179 p.
- MEAD, George H. **Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorist**. Chicago: The University of Chicago Press, 1967. 401p.
- MORRIS, C. W. Introduction: George H. Mead as social psychologist and social philosopher. *In*: MEAD, G. H. **Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorism** (p. ix-xxxviii). Chicago: The University of Chicago Press, 1967.
- PIFFNER, J. M., SHERWOOD, F. P. **Organización administrativa**. México: Herrero Hermanos, 1974.
- RENNÓ, Ana Cláudia Medeiros. **O “panóptico virtual”: o impacto das tecnologias de informação no controle gerencial: um estudo de caso em uma empresa no setor de transporte de carga**. 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Gestão Empreendedora, Faculdade de Estudos Administrativos – FEAD-Minas, Belo Horizonte, 2005.
- SANT’ANA, Ruth Bernardes de. Psicologia social na escola: as contribuições de G. H. Mead. **Psicologia e Sociedade**, n. 17, v. I, p. 67-74, jan./abr. 2005.
- WINKIN, Yves. **Os momentos e os seus homens: Erving Goffman** Lisboa: Relógio d’ Água, 1999.