

PERFORMANCES DOS EMPREGADOS NOS PALCOS ORGANIZACIONAIS: uma análise goffmaniana da coluna “Identidade”

*Dôuglas Aparecido FERREIRA*³⁵

Resumo: Este artigo se propõe a desenvolver uma reflexão sobre a relação entre empregados e organizações, a partir da análise de uma coluna em um informativo interno. Parte-se do pressuposto que a organização e os empregados são atores performáticos (GOFFMAN, 2013), que montam e se apropriam dos palcos de atuação para provocar uma impressão da realidade em sua plateia (WOOD JR., 2001). A perspectiva de Goffman se atualiza quando se aproxima de outras contribuições conceituais vindas dos estudos da midiatização e da espetacularização da sociedade. Nesse sentido, será desenvolvida uma articulação entre esses três conceitos para o entendimento das performances dos empregados nos palcos das organizações.

Palavras-chave: Palco. Performance. Comunicação Organizacional. Apropriações.

Abstract: This article intends to develop a reflection on the relationship between employees and organizations, from the analysis of a column in an internal newsletter. It starts from the presumption that the organization and employees are actors performers (GOFFMAN, 2013), who create and appropriate the action stages to cause an impression of reality in his audience (WOOD JR., 2001). The prospect of Goffman is updated when approaching other conceptual contributions coming from the mediatization studies and the society of spectacle. In this sense, will be develop a link between these three concepts for the understanding of the performance of employees on the stages organizations.

Keywords: Palco. Performance. Organizational Communication. Appropriations.

³⁵ Publicitário. Professor da UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais. Mestrando em Comunicação Social – Interações Midiáticas (PUC-Minas). Membro pesquisador do Grupo DIALORG - Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teórico-conceituais e EPCO – Grupo de Estudos e Pesquisas das Poéticas do Cotidiano. Especialista em Gestão de Marcas e Identidade Corporativa (PUC Minas). daferreira@divinopolisuemg.com.br

1. Abrindo as cortinas

Este artigo tem por objetivo refletir sobre a relação entre empregados e organizações a partir da perspectiva do sociólogo Erving Goffman (2011, 2013). Esse pesquisador é conhecido por utilizar em sua obra a metáfora teatral para explicar as interações sociais cotidianas. Segundo Nunes (2005), Goffman acreditava que a dramaturgia poderia ajudá-lo a descrever as técnicas do controle de impressão, a identidade e as relações dos diversos grupos que desempenham papéis em um ambiente social. Portanto, suas contribuições investigativas se tornam também relevantes para o entendimento das complexas relações de poder no contexto organizacional. “O ponto central da análise de Goffman é como o indivíduo apresenta a si mesmo nas situações do dia-a-dia, buscando o controle sobre a impressão que causa” (WOOD JR., 2001, p. 47). Ao empregar esse modelo metodológico em seus trabalhos, Goffman desenvolveu em suas pesquisas um conjunto de terminologias próprias derivadas de expressões recorrentes ao mundo do espetáculo: atores, plateia, performance, palco, fachada, espetáculo e bastidores são termos recorrentes na obra do autor.

Por mais que as investigações sociológicas de Goffman destacassem as interações em situação de co-presença, sua teoria também se mostra aplicável em outros processos de interação.

Goffman dirigiu sua atenção e seus estudos para as interações cotidianas, para as relações face a face, mas suas categorias analíticas – fachada e fundo; manter a face; enquadramento (quadros de sentido, ou frames), entre outras – se mostraram propícias para serem utilizadas em outros formatos interativos, tais como as interações em grupo ou midiáticas. (FRANÇA, 2006, p. 80).

Especificamente neste trabalho, será resgatado o conceito de “palco” a partir de Goffman. Para o autor, o palco é montado visando “um tipo de jogo de informação, um ciclo potencialmente infinito de encobrimento, descobrimento, revelações falsas e redescobertas.” (GOFFMAN, 2013). O caráter processual dessa perspectiva é importante para o entendimento do palco como uma ocorrência que transcende a dimensão do tempo e do espaço. O palco pode se dar em curtos momentos ou se alongar por anos, pode acontecer presencialmente ou virtualmente. As performances que ali são realizadas reverberam em trocas simbólicas infinitas entre atores e plateia. Afinal, “o mundo todo não constitui evidentemente um palco, mas não é fácil especificar os

aspectos essenciais em que não é.” (GOFFMAN, 2013, p. 85).

As abordagens goffmanianas se aproximam dos estudos do interacionismo simbólico ao reconhecer que as circunstâncias das interações são fundamentais para que os indivíduos selecionem o papel mais apropriado para ser desempenhado (NUNES, 2005). A contextualização é um vetor fundamental nas pesquisas de Goffman. Afinal, toda interação está inscrita em uma conjuntura situacional e acaba sendo ordenadora dos demais elementos que compõe a cena, as expectativas dos atores e da plateia e os sentidos que ali são construídos e disputados.

A perspectiva apresentada servirá de embasamento teórico-conceitual para uma investigação qualitativa das performances dos empregados através da análise do conteúdo da coluna “Identidade”, publicada em um informativo interno de uma organização de Belo Horizonte, MG.

Para a análise deste objeto empírico, este estudo recorre também a trabalhos de autores que tratam dos fenômenos da espetacularização (DEBORD, 1997), (WOOD JR., 2001) e midiaticização da sociedade (BRAGA, 2006), (FAUSTO NETO, 2008), (HJAVARD, 2012), numa tentativa metodológica de atualizar a metáfora teatral de Goffman (2011, 2013), tecendo entrelaçamentos teóricos entre esses três conceitos.

2. A apropriação do informativo “Mais Comunicação” como oportunidade de construção de uma impressão da realidade

O informativo “Mais Comunicação” é um veículo interno de uma distribuidora de peças para bicicletas e motos, que atende a todos os estados brasileiros, e está sediada em Belo Horizonte/MG. A empresa é de médio porte e tem aproximadamente 40 empregados, de diversos setores (vendedores, designers, publicitários, analistas de sistemas, contadores, jornalistas, serviços gerais, seguranças, administradores, entre outros).

O “Mais Comunicação” tem oito páginas e sua estrutura se assemelha a de um produto jornalístico, tanto pela linguagem e estrutura usada nos textos quanto pela diagramação das páginas. Nele, há colunas de conteúdo genérico (geralmente copiados de sites da internet) e outros exclusivos, que contam com a participação dos empregados.

As edições mensais são fixadas no mural de avisos da organização.

Posteriormente, é também enviada uma cópia digital por e-mail para os empregados. No expediente do informativo está descrito que a editoração gráfica e a redação das matérias são de responsabilidade do setor de Marketing, enquanto o conselho editorial é presidido pelo gestor do setor de Recursos Humanos.

O esforço de manter um informativo interno, que convoque a participação do empregado, aponta para um fenômeno que, de modo geral, afeta grande parte das organizações atualmente.

Nos ambientes organizacionais contemporâneos, a ação substantiva está dando lugar à manipulação da imagem. Mats Alvesson relaciona essa transição – da substância à imagem – a quatro tendências: mudanças culturais, aumento da complexidade e turbulência, expansão do setor de serviços na economia e expansão do papel da mídia. (WOOD JR. 2001, p. 148).

A proeminência do mundo simbólico na contemporaneidade pode ser percebida nas estratégias oficiais de comunicação das organizações. O uso de recursos comuns aos espetáculos midiáticos, como as construções de enredos organizacionais que parecem novelas da TV ou roteiros de *blockbusters* hollywoodianos, contribui para tornar os discursos ainda mais atrativos, sedutores e superficiais. Esse cenário, carregado de simbolismos, é aqui entendido a partir da perspectiva de um processo social que vem ganhando destaque nas pesquisas mais recentes em comunicação: a midiatização.

Fausto Neto (2008) lembra que a mídia tem se tornado um elemento central na sociedade contemporânea e a sua presença de destaque afeta diretamente as relações sociais. “A cultura midiática se converte na referência sobre a qual a estrutura sócio-técnica-discursiva se estabelece, produzindo zonas de afetação em vários níveis da organização e da dinâmica da própria sociedade.” (FAUSTO NETO, 2008, p. 93). Essa afirmação aponta para o fato de que a mídia não é um elemento deslocado da sociedade e, por isso, contribui para novas formas de interações, mesmo aquelas que não são propriamente mediadas pelos aparatos midiáticos.

Braga (2006) destaca que a midiatização dá o tom aos demais processos da sociedade e, portanto, interfere em outros campos sociais. Sendo assim, pode-se inferir que o *modus operandi* da mídia também afeta o âmbito organizacional.

Atualmente, a lógica midiática tem perpassado os outros campos sociais num processo conhecido por midiatização e, nesse processo, a comunicação organizacional cada vez mais se utiliza de estratégias provenientes do campo da mídia. O ambiente midiatizado cria novos

fluxos de comunicação e novos formatos organizacionais para as instituições. Criam-se, também, novas mediações e interlocuções entre as organizações e a sociedade, nas quais a ambiência midiaticizada é peça fundamental e legitimadora de um processo permanente de construção identitária e cultural. (BARRICHELO, 2014, p. 42).

A partir dos conceitos até aqui apresentados, pode-se notar que a midiatização interfere não só na constituição e desenvolvimento das organizações, como também na lógica e nas relações dos interlocutores com as quais elas se relacionam. Este artigo, foca nos processos interativos entre organizações e empregados, a partir do pressuposto que estes últimos também se constroem e se relacionam através da lógica midiática, já que não são sujeitos deslocados de uma sociedade em que a midiatização vem se tornando um processo interacional de referência (BRAGA, 2006). Portanto, são também sujeitos midiatizados.

O contexto midiatizado das organizações oportuniza que uma série de performances de interação aconteçam frequentemente nesse ambiente. Frequentemente, as performances acontecem nas ações oficialmente planejadas e desenvolvidas pela organização, como o informativo “Mais Comunicação”, por exemplo. Nele, verifica-se que a gestão e os empregados se utilizam de estratégias e táticas para construir, através da linguagem, dos discursos, das imagens e dos símbolos, uma impressão que lhe seja satisfatória e, conseqüentemente aceita pela sua plateia.

A fim de evitar que aconteçam incidentes e o embaraço conseqüente, será necessário que todos os participantes da interação, bem como aqueles que não participam, possuam certos atributos e os expressem em práticas empregadas para salvar o espetáculo. Esses atributos e práticas serão passados em revista sob três subtítulos: as medidas defensivas usadas pelos atores para salvar seu próprio espetáculo; as medidas protetoras usadas pela plateia e pelos estranhos para ajudar os atores a salvar seu espetáculo; e, finalmente, as medidas que os atores devem tomar para tornar possível o emprego, pela plateia e pelos estranhos, de medidas protetoras em favor dos atores. (GOFFMAN, 2013, p. 229).

Nessas oportunidades performáticas, Goffman (2013) lembra que o ator pode esconder do público suas verdadeiras crenças, nem sempre interessado em iludir ou enganar a plateia, mas motivado por aquilo que ele julga ser o próprio bem desta, ou o bem de todo o espetáculo.

Esse movimento de adequação das performances para satisfazer os anseios da plateia sinaliza o reconhecimento da alteridade e de sua importância no processo de comunicação. Ao aceitar a existência do outro (a plateia) e ajustar continuamente a sua

performance a ele, o ator denota o caráter processual da comunicação. Afinal, a processualidade de uma interação “(...) não é composta de um ato, mas de fases, em que cada uma orienta e se reorienta pela seguinte.” (FRANÇA, 2013, p. 91). Goffman parece compartilhar desta mesma perspectiva processual ao afirmar que “quando um indivíduo chega à presença de outros, este, geralmente, procura obter informações a seu respeito ou traz à baila as que já possui.” (2013, p. 13). Esses ajustes performáticos ao contexto serão analisados a seguir a partir do conteúdo da coluna “Identidade” do informativo “Mais Comunicação”.

3. O palco

Para compor o corpus deste artigo, será analisada qualitativamente a coluna “Identidade” em três edições do informativo “Mais Comunicação”, publicadas no primeiro semestre de 2012. A escolha dessas edições objetiva contemplar a participação de empregados que exercem funções administrativas em três níveis hierárquicos distintos: supervisor, assistente e estagiário. Acredita-se que esse recorte possibilitará a investigação da apropriação do palco em diferentes camadas da estrutura organizacional.

No “Mais Comunicação” há uma coluna fixa chamada “Identidade”. Seu conteúdo se resume basicamente na apresentação do nome, função e foto do empregado entrevistado, acompanhados por um texto de meia página.

Nas três edições analisadas (fevereiro, março e abril), três mulheres foram entrevistadas. A partir do conteúdo textual analisado, percebe-se que o objetivo da coluna é que o entrevistado indique os valores organizacionais que mais se identifica. Talvez, daí o motivo da coluna se chamar “Identidade”.

Na página da organização na internet³⁶, ela se coloca como norteada por oito valores: ética em todas as ações; profissionalismo e simplicidade; agilidade e objetividade; austeridade para lucratividade; valorização e desenvolvimento das pessoas; comprometimento e visão analítica para resultados; parceria e cooperação e pró-atividade e visão de futuro.

³⁶ Informações do site da empresa disponível no link <http://www.lmbike.com.br/#!quemsomos/cqn6>. Acesso em 22 de junho de 2015.



Figura 1: Printscreen da coluna “Identidade” versão digital

Fonte: COLUNA IDENTIDADE. Mais Comunicação, edição fevereiro/2012

Nota-se, no conteúdo analisado, uma preocupação em publicar, na coluna, fotografias em que o empregado aparenta estar feliz, mas nunca de maneira muito informal. Nas edições analisadas, as entrevistadas estão olhando fixamente para a câmera, com um aspecto de alegria que pode ser associado a uma possível realização profissional. Elas trajam roupas discretas, geralmente em tons pretos ou brancos, sem o uso de decotes ou tecidos transparentes. As fotografias não foram produzidas no âmbito organizacional. O plano de fundo geralmente é composto por um cenário que nada lembra os objetos de um escritório. A qualidade da imagem nem sempre é boa. Essas características reforçam a possibilidade de que as fotografias são de uso pessoal e foram escolhidas e fornecidas pelas entrevistadas para ilustrar a coluna. Provavelmente, a partir de uma solicitação da organização.

O texto intercala trechos escritos em terceira pessoa e depoimentos em primeira pessoa, sinalizados por aspas. Esses fragmentos com as falas dos empregados serão o

foco desta análise, a partir do pressuposto que neles estão presentes elementos que apontem o momento de apropriação performática de um palco oficial da organização (o informativo interno) para a projeção de uma impressão que beneficie o ator (o empregado).

Cabe ressaltar que um conceito mais amplo do termo “apropriação” foi adotado neste artigo. Aqui, “apropriar-se” não está relacionado a ideia de invasão ou rebeldia, até porque, em contextos organizacionais, esses comportamentos transgressores são inapropriados e seus riscos são conhecidos pelos empregados, o que não impossibilita sua execução, apenas as tornam menos frequentes. O foco aqui é outro. “Apropriar-se” remete à oportunidade dada ao ator de realizar uma performance em um palco alheio e, a partir disso, se utilizar dessa concessão para dar visibilidade a uma atuação que lhe traga vantagens no ambiente organizacional. Em outras palavras, mesmo que o empregado perceba a necessidade de apresentar-se com um discurso devidamente alinhado ao da organização, e ele cumpra essa expectativa, não deixa de ser uma ocasião de apropriação para a autopromoção, a partir do pressuposto que isso possa lhe trazer vantagens à sua carreira profissional como, por exemplo, promoções de carreira, aumentos salariais, reconhecimento de seus superiores, “bom-mocismo”, imagem de funcionário modelo, etc.

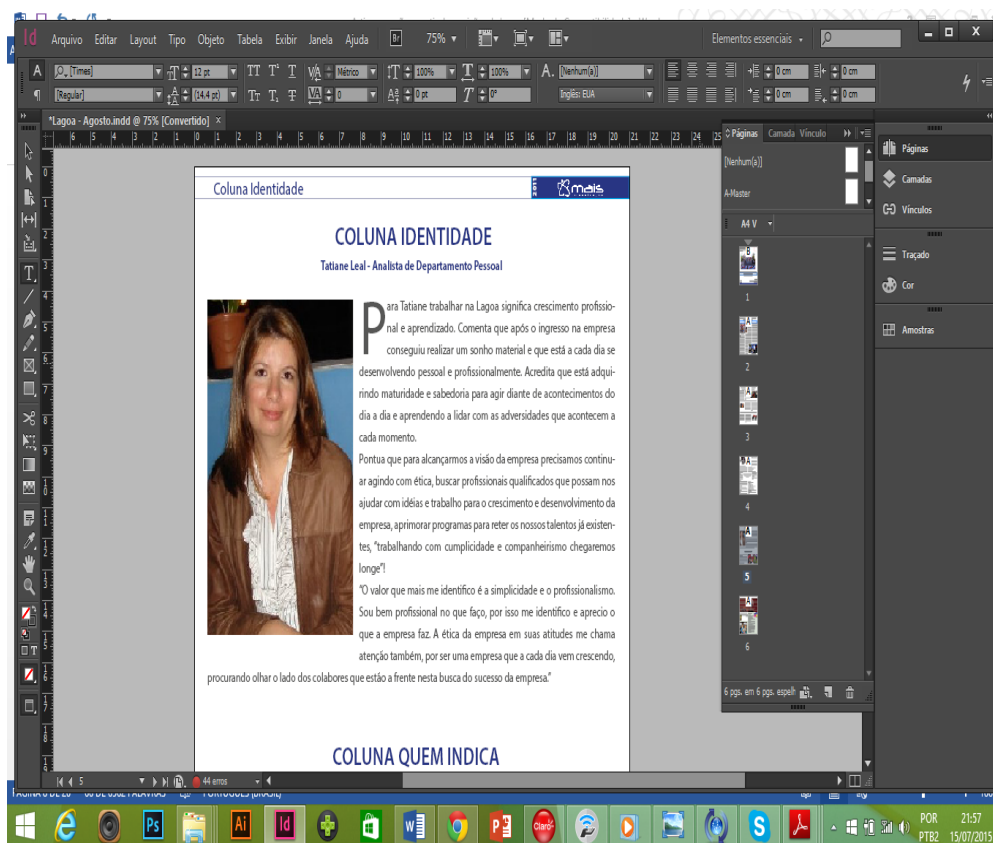
A simulação da aceitação da ordem dominante e do respeito pelas normas do discurso público, com os seus gestos e rituais de deferência e de respeito, deve, então ser vista como um teatro em que se encena a submissão e a partilha das normas e regras das elites dominantes, não só com o objetivo da salvaguarda e proteção dos dominados, mas também, em muitos casos, como formas da retórica com que estes tentam obter vantagens decorrentes da invocação das normas que permeiam o discurso oficial, em particular do paternalismo invocado pelos grupos dominantes. (FERREIRA; SÁ, 2013, p. 8).

Na coluna “Identidade”, do mês de fevereiro, é possível identificar traços de uma performance planejada e executada de forma calculada pelo ator no intuito de satisfazer sua plateia e conseguir benefícios através disso. Essa proposição se evidencia na tentativa da entrevistada (figura 1) de invocar o discurso oficial da organização em sua fala.

É fundamental ter *visão de futuro* para alcançar *resultados*. E a nossa empresa é assim. Tudo o que fazemos no presente, é porque vislumbramos um *resultado* lá na frente. Não fazemos nada por acaso,

fazemos sempre com um *objetivo concreto*, onde queremos chegar. E a *pró-atividade* é importante, porque precisamos nos antecipar aos acontecimentos. Precisamos ser sempre ativos e não reativos. Isso é um diferencial de mercado. (COLUNA IDENTIDADE, 2012a, p. 5, grifo nosso).

O esforço da entrevistada em usar as mesmas palavras ou pelo menos com significados parecidos daquelas que compõem os valores oficiais da organização é uma estratégia que demonstra sua preocupação em se apropriar do palco de forma adequada para o seu benefício e para satisfazer as expectativas de sua plateia. Certamente,



qualquer violação dessa expectativa seria censurada pelo conselho editorial do informativo, todavia, a performance não deixa de ser uma oportunidade para o ator provocar uma impressão satisfatória de sua atuação perante os espectadores.

Figura 2: Printscreen da coluna “Identidade” versão digital

Fonte: COLUNA IDENTIDADE. Mais Comunicação, edição março/2012

A entrevistada do mês de março (figura 2) utiliza-se de uma estratégia parecida da utilizada na edição anterior, ou seja, ela escolhe em seu depoimento os mesmos termos presentes na lista dos oito valores organizacionais. Na coluna, ela afirma que:

O valor que mais me identifico é a *simplicidade e o profissionalismo*. Sou bem *profissional* no que faço, por isso me identifico e aprecio o que a empresa faz. A *ética* da empresa em suas atitudes me chama atenção também, por ser uma empresa que a cada dia vem crescendo, procurando olhar o lado dos colaboradores que estão à frente nesta busca do sucesso da empresa. (COLUNA IDENTIDADE, 2012b, p. 5, grifo nosso).

Percebe-se no depoimento que a empregada diz se identificar primeiramente com apenas um valor (simplicidade e profissionalismo), mas nem por isso deixa de recorrer a outro (ética) para sustentar sua fala. Esse recurso aponta uma tentativa de aproveitar a oportunidade do palco para se projetar como uma conhecedora dos termos já legitimados no discurso organizacional.

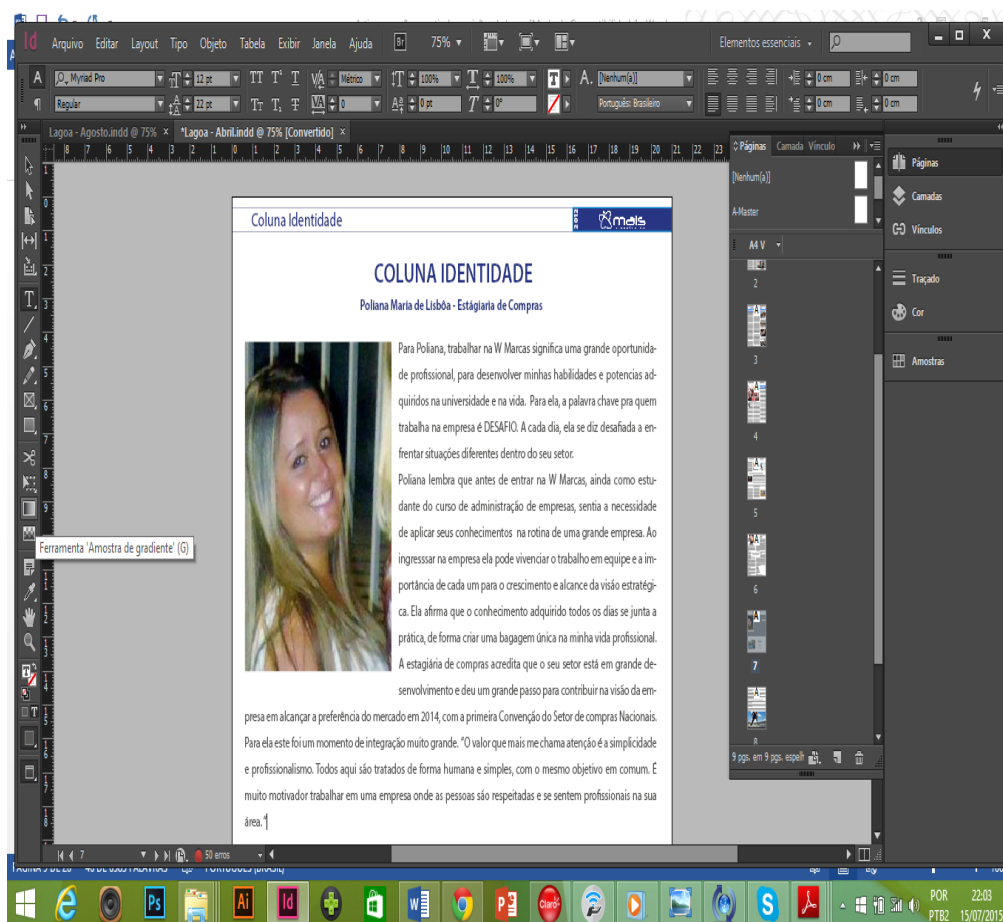


Figura 3: Printscreen da coluna “Identidade” versão digital
Fonte: COLUNA IDENTIDADE. Mais Comunicação, edição abril/2012

Por fim, na edição de abril (figura 3), a entrevistada também se utiliza da expressão “simplicidade e profissionalismo” para definir o valor que mais se identifica.

O valor que mais me chama atenção é a *simplicidade e profissionalismo*. Todos aqui são tratados de forma humana e *simples*, com o mesmo objetivo em comum. É muito motivador trabalhar em uma empresa onde as pessoas são respeitadas e se sentem *profissionais* na sua área. (COLUNA IDENTIDADE, 2012c, p. 12, grifo nosso).

Um ponto importante dos dois últimos depoimentos analisados (figura 2 e 3) foi a estratégia performática utilizada pelas entrevistadas. Em ambos os casos, o valor “simplicidade e profissionalismo” foi destacado como o principal. Essa recorrência pode ser consequência da valorização desse termo no discurso organizacional. Na lista dos valores organizacionais, disponível no site da empresa, “simplicidade e profissionalismo” ocupa o segundo lugar. Além disso, a expressão também está contida na visão do negócio: “Conquistar com *simplicidade e profissionalismo* a preferência do mercado de duas rodas.”³⁷. Ao escolher o uso dessa expressão em seus depoimentos, as entrevistadas se apropriam do palco para impressionar a plateia com uma performance cautelosamente desempenhada e, portanto, muito adequada para o contexto organizacional, garantindo a sua sobrevivência no ambiente de trabalho. James Scott (2013), em seu livro “A dominação e arte da resistência: códigos ocultos” propõe que nas aparentes formas de aceitação da subordinação pelos dominados, existem estratégias de sobrevivência e formas de simulação que se destinam a esconder a revolta e a resistência. O autor acredita que os subordinados, quando em relações que consideram injustas e humilhantes, são constantemente vigiados pelos dominadores e, portanto, partilham de suas verdadeiras crenças (os códigos ocultos), apenas com seus iguais.

Posto isso, no caso da coluna “Identidade”, o palco deixa de ser apenas de uso da organização e passa também a manifestar as estratégias do ator que dele se apropria. Esse jogo de interesses parece acontecer para os benefícios de todos que compõem o espetáculo. A organização que acaba por reafirmar seu discurso através das falas dos empregados e os empregados que, por sua vez, se utilizam da oportunidade para dar visibilidade a sua performance carregada de elementos performáticos e discursivos esperados pela plateia.

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 veem no momento possui os atributos que aparenta possuir, que o papel que representa terá as consequências implicitamente pretendidas por ele e que, de um modo geral, as coisas são o que parecem ser. Concordando com isso, há o ponto

³⁷ Disponível em <http://www.lmbike.com.br/#!quemsomos/cqn6>. Acesso em 23 de junho de 2015.

de vista popular de que o indivíduo faz sua representação e dá seu espetáculo ‘para benefício de outros’. (GOFFMAN, 2013, p. 25).

O objetivo de sustentar uma representação da realidade que lhe seja favorável, leva os atores do contexto organizacional a aproveitarem das “situações-palcos” para desempenharem seus papéis. A espetacularização e a mediatização do contexto organizacional são perspectivas importantes para se entender o considerável aumento das performances que acontecem nesses ambientes.

Nesta era do espetáculo e da sociedade cinematográfica, as organizações parecem estar se transformando em reinos mágicos, onde o espaço simbólico é ocupado pela retórica e pela manipulação dos sentidos. (WOOD JR., 2001, p. 47).

Talvez, ao perceber que essa oportunidade de ser visto no palco oficial é delegada a poucos, o empregado busque aproveitar ao máximo de seus recursos performáticos para se promover através de uma atuação adequada ao que a organização entende como a ideal. A encenação é “considerada como uma espécie de imagem, geralmente digna de crédito, que o indivíduo no palco e como personagem efetivamente tenta induzir os outros a terem a seu respeito.” (GOFFMAN, 2013, p. 271). Essas representações da realidade, extremamente simbólicas, corroboram com a espetacularização dos ambientes organizacionais.

A conceituação de “sociedade do espetáculo”, cunhada por Debord (1997), é resgatada aqui no intuito de contribuir para o entendimento deste cenário contemporâneo em que o processo avançado de mediatização da sociedade conduz à espetacularização das relações. “O espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, medidas por imagens.” (DEBORD, 1997, p. 14). Partindo dessa afirmação, fica clara a inquietação do autor com o fenômeno social em que o “parecer” assume relevância em detrimento do “ter” e do “ser”.

O que se percebe com o pensamento de Debord é que há uma divisão entre um real autêntico (para ele existe este lugar, basta eliminar o espetáculo), e uma representação do real (esta seria a categoria do espetáculo, ela requer, obrigatoriamente, uma mediação). A mediação, para Debord é um problema [nada mais é vivido diretamente, tese 01] (...) Vive-se através da imagem o real e o representado. (TONIN, 2011, p. 4).

A sociedade do espetáculo e o processo de mediatização são fenômenos

contemporâneos que se aproximam conceitualmente devido as matrizes sociais, econômicas e culturais que os potencializaram, a saber, a sociedade do consumo, o mundo capitalista, o avanço industrial e a lógica mercadológica. “Toda a vida das sociedades nas quais reinam as condições modernas de produção se anuncia como uma imensa acumulação de espetáculos.” (DEBORD, 1997, p. 13). Reforçando a proposição feita anteriormente de que matrizes semelhantes oportunizaram os processos de espetacularização e midiatização da sociedade, Hjavard lembra que

A midiatização não é um processo universal que caracteriza todas as sociedades. Ela é, essencialmente, uma tendência que se acelerou particularmente nos últimos anos do século XX em sociedades modernas, altamente industrializadas e principalmente ocidentais, ou seja, Europa, EUA, Japão, Austrália e assim por diante. Conforme a globalização avança, cada vez mais regiões e culturas serão afetadas pela midiatização, mas provavelmente haverá diferenças consideráveis na influência que ela exerce. (HJAVARD, 2012, p. 65).

Ao escolher fotografias que demonstrem, ao mesmo tempo, alegria e formalidade e ao usar cuidadosamente as expressões que reforçam o discurso organizacional, o empregado evidencia na coluna “Identidade” sua pré-leitura contextual e busca se aproveitar de recursos imagéticos e enunciativos que favoreçam sua encenação. Esses fatores indicam que, ao ser convidado para participar do palco, o ator, de forma estratégica, se apropria da situação que lhe foi concedida para também dar visibilidade àquilo que ele acredita ser importante para atender às expectativas da plateia e, conseqüentemente, sua sobrevivência no ambiente. Essas escolhas, pelo que já foi visto, são afetadas pelo contexto, mas não deixam de ser consequência de uma escolha pessoal. Por isso, elas não representam apenas uma tentativa de se ajustar as regras do jogo, mas de usufruir do palco oficial para conseguir uma impressão da realidade que certamente outra situação não fosse tão conveniente ao ator.

Os palcos oficiais, como a coluna “Identidade”, geralmente são instâncias com mais possibilidades de visibilidade aos atores que ali realizam suas performances, devido aos recursos legitimadores que contribuem para sua execução. Em contrapartida, os palcos não oficiais partem geralmente dos interesses dos funcionários, como informativos feitos pelos empregados ou grupos secretos em redes sociais que permitem uma manifestação mais livre das ideias. Em muitos casos, os objetivos desses palcos não oficiais estão desalinhados aos do planejamento estratégico da organização, sua

repercussão depende das consequências imprecisas da performance de seus atores. Quando esses palcos são descobertos, podem se efetivar em mudanças organizacionais ou até culminar em desligamento de emprego aos envolvidos.

Poder-se-ia concluir, assim, que, como todas as empresas humanas, a primeira declaração pública do discurso oculto pode triunfar ou fracassar, mas, o que parece inegável é que, como afirma Scott, quando tem êxito, a sua capacidade de mobilização é potencialmente assombrosa. (FERREIRA; SÁ, 2013, p. 10).

Contudo, parece ser mais comum outra situação. Por não dispor dos mesmos recursos legitimadores que os da organização para realizar seus palcos, os empregados se utilizam de técnicas de apropriação numa tentativa de se aproveitar dessas situações para angariar visibilidade às suas performances.

No contexto organizacional, os palcos em que atores e plateia compartilham da mesma dimensão temporal e espacial são mais propícios para a manifestação de brechas de apropriação. Afinal, essas ocasiões dificultam um controle das atuações, já que se tornam mais imprevisíveis.

Apesar disso, a simultaneidade entre a ocorrência do palco e a realização da performance não inviabiliza a existência de um acordo tácito entre funcionários e organização. Esse contrato contextual é constantemente estrangido pelos discursos e a subversão das expectativas da plateia coloca o ator em constante estado de perigo. “Como, por exemplo pegar uma faca pelo lado da lâmina e usar seu cabo como um tipo de martelo.” (NUNES, 2005, p. 123).

O ato de apropriação de um palco é sempre um ato de risco. Obviamente, alguns palcos têm suas regras de atuação mais controladas do que outros, mas isso não os impossibilita da ocorrência de performances estrategicamente escolhida pelos atores convidados. É importante que fique claro que a escolha por uma performance é uma decisão do ator, a partir do que ele acredita ser o mais conveniente para a ocasião.

4. As performances cínicas em palcos cínicos

Por uma questão decisória, é comum que os reais interesses da administração não sejam revelados de forma explícita a todos os indivíduos organizacionais. Ao invés disso, algumas ações de comunicação são promovidas para que despertem nos empregados uma impressão de importância para os negócios, afastando-os das

verdadeiras crenças que perpassam os objetivos e metas do planejamento estratégico. Jair Oliveira (2013) lembra que enquanto os lucros de uma organização estiverem em uma curva ascendente, dificilmente ela se interessará em manter um diálogo aberto com seus empregados. Afinal, o modelo capitalista deixa claro suas verdadeiras preocupações: o controle e o lucro. Aos demais interesses fica resguardada uma atenção secundária. Frequentemente, esses assuntos não são pautas principais das reuniões às portas fechadas, aquelas em que a diretoria discute seus objetivos mais importantes.

Há um esforço dos gestores para que rituais e normas específicas da esfera empresarial sejam “humanizadas”; ou sejam construídas relações que se baseiem na aceitação do “outro” (Maturana, 1999, p. 69). Este imperativo às vezes é encarado pelos “donos” da organização como uma tentativa de eliminar o trabalho e postular “o direito à preguiça” (Lafargue, 1999). (OLIVEIRA, 2013, p. 56).

Essas falsas iniciativas, que escondem da plateia as verdadeiras crenças dos “donos do palco”, são situações comunicacionais apoiadas em intenções cínicas (GOFFMAN, 2013). Ao criar uma coluna em um veículo de comunicação interno que a princípio se objetiva em dar o direito de fala a um empregado, a organização continua exercendo seus princípios de controle e poder sobre suas ações.

A manipulação da imagem relaciona-se ao uso de símbolos, metáforas e retórica na condução dos assuntos organizacionais. Isso inclui a geração de pseudo-ações (construídas para afetar a percepção), a criação de uma pseudo-cultura (projetada pela alta administração para atender a objetivos organizacionais específicos) e o desenvolvimento de pseudo-estruturas (destinadas a legitimar situações, e não necessariamente a atender objetivos de eficiência e eficácia organizacionais). (WOOD JR. 2001, p. 159).

Essas manobras administrativas, que buscam a aceitação do “outro” mesmo que de forma não sincera, contribuem para a consolidação de um ambiente organizacional satisfatório para a gestão, na tentativa de que tragam resultados positivos aos processos do trabalho e reafirmem uma relação amistosa entre empregador e empregado.

É pertinente observar a complexidade da relação apresentada: de um lado está a própria organização, que ao longo dos últimos anos tem sido cobrada pelos modelos contemporâneos de administração que propõem horizontalizar os processos, exigindo ações de abertura ao discurso da alteridade. Do outro lado estão os empregados, que se aproveitam dessa abertura concedida pelos “donos do palco” para reafirmarem seu

compromisso e dedicação ao trabalho, escolhendo uma atuação adequada para a plateia. “Usando uma imagem diferente, a própria obrigação e a vantagem de aparecer sempre sob um prisma moral constante, de ser um personagem socializado, forçam o indivíduo a ser a espécie de pessoa que é representada no palco” (GOFFMAN, 2013, p. 270). Essas tensões performáticas e cínicas, perpassadas por estratégias, táticas e intencionalidades da organização e dos empregados, abrem margem para inúmeras análises de outras possíveis situações-palco neste ambiente. O objetivo aqui foi analisar apenas uma dessas ocorrências, manifestada em um caso específico, a coluna “Identidade”, mas que certamente pode suscitar e provocar outras análises em condições parecidas que se dão em outras organizações e outros palcos.

5. Fechando as cortinas

A partir da análise do conteúdo de um informativo interno, percebe-se que as organizações são contextos complexos que se utilizam dos processos de comunicação para denotar seu caráter mediatizado e espetacularizado. Esse cenário contemporâneo proliferou os palcos performáticos nas organizações, atravessados pela lógica da mídia e do entretenimento, oportunizando interações mediadas por construções imagéticas e superficiais da realidade.

Consequentemente, o significativo aumento destes palcos performáticos elevou as possibilidades de brechas para que os atores, que também são sujeitos mediatizados, pudessem se apropriar deles para realizarem suas performances. Poucas vezes, essas apropriações são subversivas, mas na maioria das oportunidades, elas partem de uma estratégia do ator em adequar sua performance ao acordo tácito das circunstâncias. Ou seja, ao escolherem atuações coerentes às permitidas pelos donos do palco, o ator se mostra um conhecedor do ambiente em que está inserido e busca se utilizar dessas informações contextuais para causar uma boa impressão em sua plateia e conseguir algum benefício com essa situação. A apropriação de um palco, muitas vezes, se apresenta de forma tão adequada e conveniente que leva a plateia a não perceber o ato de apoderamento.

A coluna “Identidade”, analisada neste artigo, é apenas uma parte de um complexo sistema de estratégias performáticas que parece beneficiar todos os agentes do processo. No intuito de evitar que aconteçam incidentes e embaraços, verificou-se a

necessidade de que todos os participantes dessa interação agenciem práticas para salvar o espetáculo (GOFFMAN, 2013). A organização se utiliza do palco que ela mesma construiu para reforçar seu discurso institucional através das falas dos empregados e os empregados se utilizam da oportunidade de visibilidade do palco para satisfazer a plateia e, conseqüentemente, assegurar sua sobrevivência no ambiente.

Seria ingenuidade pensar que a apropriação inversa não possa acontecer, ou seja, a organização se utilizar de um palco não-oficial objetivando algum benefício. Inclusive, ela pode usar esse recurso no intuito de oficializá-lo. Um espaço de interação feito pelos funcionários, por exemplo, pode ser legitimado pela organização para postular a sua política do controle. Geralmente, essas situações são mais traumáticas, já que a organização dispõe de mais recursos de poder do que os empregados, o que permite apoderações mais forçadas. Não era a intenção deste artigo abordar essas possibilidades, o que indica que o assunto ainda não está esgotado e novas investigações podem ser suscitadas a partir daqui.

REFERÊNCIAS

BARICHELO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. **Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade**: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Contexto Organizacional Midiatizado. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 37-43.

BRAGA, José Luiz . **Mediatização como processo interacional de referência**. XV Encontro da Compós – Grupo de Trabalho Comunicação e Sociabilidade. UNESP. Bauru, 2006.

BRAGA, José Luiz. **Dispositivos Interacionais**. XX Encontro da Compós – Grupo de Trabalho Epistemologia da Comunicação. UFRGS – Porto Alegre, 2011.

COLUNA IDENTIDADE. **Mais Comunicação**. Belo Horizonte. Fev/2012a.

COLUNA IDENTIDADE. **Mais Comunicação**. Belo Horizonte. Mar/2012b.

COLUNA IDENTIDADE. **Mais Comunicação**. Belo Horizonte. Abr/2012c.

DEBORD, Guy. A separação consumada. In: **A Sociedade do Espetáculo**. Editora Contraponto, Rio de Janeiro, 1997. p. 8-15.

FAUSTO NETO, Antônio. **Fragments de uma analítica da mediatização**. Matrizes, São Paulo, v. 1, n. 2, abr. 2008. p. 89-105.

FERREIRA, Melo; SÁ, Fátima. Apresentação. In: SCOTT, James C. **A dominação e a arte da resistência: discursos ocultos**. Lisboa: Letra Livre, 2013. 340 p.

FRANCA, V. R. V.. **Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação**. In: GUIMARÃES, C.; FRANCA, V.. (Org.). Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano. 1ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 61-88.

FRANÇA, V. R. V. **Comunicação e Cultura: Relações Reflexivas em Segundo Grau**. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. Editora Difusão, Rio de Janeiro, 2013. p 23-33.

GOFFMAN, Erving **Ritual de interação**: ensaios sobre o comportamento face a face. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 258 p.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 19 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 273 p.

HJAVARD, Stig. **Mediatização**: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. In: Matrizes, São Paulo, Ano 5, n. 2, jan/jun 2012. p. 53-91.

LM BIKE. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.lmbike.com.br/#!/quemsomos/cqn6>> Acesso em 23 jun. 2015.

NUNES, Jordão Horta . **Interacionismo simbólico e dramaturgia: a sociologia de Goffman**. 1. ed. São Paulo/Goiânia: Humanitas/Editora UFG, 2005. 257 p.

OLIVEIRA, J. A. . A Linguagem Performativa na Comunicação Organizacional. In: Ivone Oliveira; Marlene Marchiori. (Org.). **Comunicação, Discurso, Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013, v. 6, p. 53-70.

SCOTT, James C. **A dominação e a arte da resistência: discursos ocultos**. Lisboa: Letra Livre, 2013. 340 p.

TONIN, Juliana. **Paradoxos da Imagem**. Grupo de Trabalho Imagem e Imaginários Midiáticos. Compós, 2011. Porto Alegre

WOOD JR, T . **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 206 p.