
O TEATRO DAS INTERAÇÕES SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES: FASES DO GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NA PERSPECTIVA DRAMATÚRGICA

J. Ricardo C. de Mendonça
(PPGA/EA/UFRGS)

Roberto Costa Fachin
(PUC Minas)

Sumário: 1. Introdução; 2. A Metáfora Dramatúrgica e o Gerenciamento de Impressões nas Organizações; 3. O Gerenciamento de Impressões e a Abordagem Dramatúrgica de Goffman; 4. As Fases Dramatúrgicas do Processo de Gerenciamento de Impressões; 4.1 Enquadramento – definindo o contexto; 4.2 Roteirização – estabelecendo o argumento; 4.3 Encenação – montando o espetáculo; 4.3.1 Palco – o ambiente físico; 4.3.2 Audiência – o público do espetáculo; 4.4 Atuação – dando vida ao personagem; 4.4.1 – O Ator – papel e performance; 4.5 Interpretação – atribuindo significados ao espetáculo; 5. Modelo das Fases de GI nas Organizações – um olhar dramatúrgico; 6. Considerações finais;

RESUMO

No presente artigo propõe-se, com base em uma revisão de literatura, um modelo para a análise e a compreensão dos processos de Gerenciamento de Impressões (GI) nas organizações, o qual incorpora os elementos dramáticos de Goffman (1959) e as fases de GI apontadas por Hunt e Benford (1997) e por Gardner e Avolio (1998). Para tanto, discute-se a metáfora dramática e o gerenciamento de impressões nas organizações, apresenta-se considerações sobre a abordagem dramática de Erving Goffman e apresentam-se as fases de GI no contexto das organizações. Por último, as fases dramáticas de GI (enquadramento, roteirização, encenação, atuação e interpretação) são integradas a demais elementos da literatura especializada em um modelo analítico. Com isso, espera-se estimular pesquisadores a avançarem no estudo do tema no Brasil e a considerarem a metáfora dramática como uma perspectiva de pesquisa.

Palavras-chaves: Gerenciamento de impressões. Interação. Metáfora. Dramaturgia.

ABSTRACT

It is proposed in this paper, by a literature review, a model for analysis and understanding of Impressions Management (IM) processes in organizations, which consider the dramaturgical elements of Goffman (1959) and the GI phases presented by Hunt and Benford (1997) and Gardner and Avolio (1998). A discussion about the dramaturgical metaphor and impression management in the organizations is developed, as well considerations about Erving Goffman's dramatic approach and the phases of GI in organizational context. The dramaturgical phases of GI (framing, scripting, staging, performing and interpretation) are integrated with other elements of the specialized literature in an analytical model. We hope that framework will serve to stimulate researchers to advance in the study of GI in Brazil and to adopt the dramaturgical metaphor as a research perspective.

Key-words: Impression management. Interaction. Metaphor. Dramaturgy.

1. INTRODUÇÃO

Há numerosas semelhanças entre a vida diária e o teatro. Os indivíduos possuem *scripts* os quais lhes permitem saber o que esperar das situações. Desempenham papéis que simbolizam como desejam parecer para outros. Seleccionam palavras, gestos, e acessórios para ilustrar o seu carácter, da mesma maneira que um ator faz encarnando os personagens em uma peça. Há um proscênio onde se está em contato com os associados. Uma boa *performance* pode trazer aplausos, elogios, aumentos salariais, estima e afeto. Uma *performance* pobre pode encerrar o espetáculo, trazendo críticas, rejeição, perda do trabalho, desrespeito e antipatia. Há os bastidores onde se pode relaxar e descontraír, longe das vistas da audiência (SCHLENKER 1980, p. 33). Argumenta-se que no teatro das organizações, uma das principais motivações dos atores sociais é influenciar a percepção dos outros a seu respeito. A este processo de tentar influenciar a imagem social é dado o nome de Gerenciamento de Impressões (GI).

O gerenciamento de impressões (ou auto-apresentação), uma linha de estudos de antiga tradição na literatura de psicologia social e sociologia, vem despertando interesse na área de gestão, em especial na área de comportamento organizacional. Entretanto, observa-se a escassa difusão do tema nos meios nacionais. Alguns exemplos de trabalhos brasileiros sobre gerenciamento de impressões são: Durão, Mendonça e Barbosa (2006); Mendonça (2004); Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003); Mendonça (2003); Carvalho e Grisci (2002a e 2002b) e Mendonça e Fachin (2001).

A expressão gerenciamento de impressões é normalmente identificada como associada ao texto clássico de Erving Goffman (1959) que, ao discutir a representação do eu na vida cotidiana, introduz a expressão e apresenta a metáfora dramática para o entendimento das relações interativas das pessoas em sociedade. Para Cooper e Argyris (2003) o GI refere-se às várias maneiras como cada indivíduo tenta controlar as impressões que outros têm deles - seus comportamentos, suas motivações, seu código moral e atributos pessoais como habilidade, confiabilidade e potencial futuro. Em anos recentes, a opção por buscar olhar a organização como um teatro ou fazer teatro nas organizações chegou a merecer atenção de encontros internacionais e números temáticos específicos de periódicos reconhecidos, como o *Organisation Studies*ⁱⁱⁱ. O próprio *call for papers* para o referido número

temático lembrava que "uma das contribuições pioneiras e mais influentes nos estudos dramáticos em organizações era encontrada na obra de Goffman (1959) onde a noção de teatro é utilizada para esclarecer este lado teatral, que é escondido, do comportamento organizacional". Em tudo, havia implícita uma vontade de ampliar o escopo da análise organizacional e ganhar novos *insights* sobre a dinâmica das organizações.

Essa metáfora abre a consciência de que não vivemos sozinhos, e que a racionalidade pretendida na ação dos autores organizacionais é condicionada pela interação entre os diferentes atores, entre o "eu" e o "outro", entre o "eu" e a "audiência", entre o papel que cada um desempenha e o que os outros desempenham. Aquilo que se quer exprimir não se pode fazê-lo sem considerar as interações que estão ligadas à própria *performance* do indivíduo.

Salienta-se que, segundo Rosenfeld et al. (1995, p. 9) as "metáforas são modelos para ilustrar pressupostos básicos", servindo como base para o desenvolvimento de teorias". Pelo exposto acima pode-se facilmente atestar a atualidade de pensar a organização e o processo de organizar como uma encenação, com o estabelecimento de *scripts* e o desenrolar de dramas no relacionamento entre atores ou entre atores e audiências. Ao representar papéis e interagir com outros exerce-se o que Goffman (1959) denominou de gerenciamento de impressões. Assim, acredita-se que a metáfora dramática é relevante para o entendimento da ação do indivíduo nas organizações.

No presente artigo propõe-se, com base em uma revisão de literatura, um modelo para a análise e a compreensão dos processos de gerenciamento de impressões nas organizações, o qual incorpora os elementos dramáticos de Goffman (1959) e as fases de GI apontadas por Hunt e Benford (1997) e por Gardner e Avolio (1998).

2. A METÁFORA DRAMÁTICA E O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES

A perspectiva de dramaturgia baseia-se na visão do comportamento como uma metáfora dramática e retrata as interações sociais como teatrais, oferecendo um meio de analisar e descrever os comportamentos. Um

dos principais focos de análise da dramaturgia é como as pessoas criam e gerenciam impressões diante de uma audiência (GROVE e FISK, 1989). Sob esta perspectiva, qualquer objeto ou ação – incluindo gestos, expressões faciais, roupas e linguagem,

J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin

bem como propriedades do ambiente físico, e uma multiplicidade de outros fatores, têm o potencial de afetar a avaliação das pessoas sobre uma interação, bem como os seus comportamentos correspondentes (GROVE e FISK, 1989). Para Hunt e Benford (1997, p. 106), “o objetivo da análise dramatúrgica tem sido tanto entender os processos e técnicas de gerenciamento de impressões, quanto revelar os significados subjacentes à interação social”.

Argumenta-se que a metáfora da dramaturgia seja sob uma acepção teatral, televisiva ou cinematográfica, pode ser considerada como uma ampla e abrangente metáfora, pois o teatro, o cinema, a televisão, bem como as outras mídias, podem ser considerados também veículos de expressão dramática. A metáfora dramatúrgica é vista neste texto como uma metáfora “multimídia”, incorporando elementos de várias outras expressões artísticas. Pavis (1999, p. 236), salienta que:

A prática teatral invade alegremente outros domínios, seja porque utiliza o vídeo, a televisão ou a gravação sonora dentro da representação teatral, seja porque se vê constantemente solicitada pela televisão, pelo rádio, pelo cinema ou pelo vídeo para ser gravada, multiplicada, conservada e arquivada. Os processos de troca entre teatro e meios de comunicação (mídias) são tão freqüentes e diversos que se deve mesmo levar em conta a rede de influências e interferências que acaba por tramar-se. Quase não faz sentido definir o teatro como ‘arte pura’, nem mesmo esboçar uma teoria do teatro que não leve em conta práticas de comunicação de massa, pois os meios de comunicação acompanham e influenciam a produção teatral.

No entanto, apesar da amplitude dos elementos da metáfora dramatúrgica, argumenta-se que, para análise da realidade organizacional a ênfase deva recair sobre uma abordagem predominantemente teatral, pois as organizações assemelham-se em certo sentido às peças teatrais, ao se caracterizarem pela imediata e forte interação entre os atores e as suas audiências, diferentemente, em geral, de outras mídias intermediadas por processos tecnológicos, os quais, muitas vezes, não permitem a interferência da audiência na obra.

É importante salientar que a utilização da metáfora dramatúrgica como um meio de exame e de análise da ação social, constitui um “modo de ver”, bem como um “modo de não ver” o que se passa na realidade social. Como qualquer outro modelo, ao definir padrões e limites para o olhar do observador, a dramaturgia deixa de fora outros elementos que poderiam ser considerados caso outro “modo de ver” fosse adotado.

Pelo exposto, observa-se a importância da abordagem dramática para o estudo do gerenciamento de impressões. Para o encaminhamento do tema e para se poder chegar a compreender as diferentes fases do processo de GI, acredita-se ser imprescindível que se apresente, em linhas gerais, a abordagem de Erving Goffman.

3. O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E A ABORDAGEM DRAMATÚRGICA DE GOFFMAN

Erving Goffman encerrou sua carreira acadêmica como professor de Sociologia da Universidade da Califórnia (em Berkeley) ao falecer em 1982. Sua tese de Ph.D, título obtido na Universidade de Chicago em 1953, foi publicada em formato de livro pela primeira vez em editora de grande circulação em 1959, sob o título de *The Presentation of Self in Everyday Life*. No Brasil, esta obra veio a ser publicado bem mais tarde, com o título de *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*.

A abordagem sociológica de Goffman para os fenômenos sociais pode ser caracterizada

como uma abordagem microsociológica. Segundo Joseph (2000), a microsociologia enfatiza a

ordem da **interação**, a estrutura da experiência individual da vida social, evidenciando a

experiência como subjetiva e individual.

Em seu livro *The Presentation of Self in Everyday Life*, Goffman apresentou o seu modelo dramatúrgico e o utilizou para relatar

interações sociais e como os indivíduos, nessas interações sociais, se apresentam e buscam gerenciar as impressões de outros. Para Marc e Picard (1992, p. 8) "o termo interação social, em sua etimologia, sugere a idéia de uma ação mútua, de reciprocidade". Goffman (1959) via o processo de gerenciamento de impressões como uma forma de comunicação e de interação social. No seu modelo dramático, três elementos da apresentação teatral são essenciais: o **palco**, o **ator** e a **platéia** (ou audiência).

De acordo com Goffman (1959), existem muitas razões (ou motivos) pelas quais as pessoas se engajam no gerenciamento de impressões. As pessoas precisam interagir socialmente e o GI permite aos indivíduos definirem as situações e os papéis que eles desempenham. Isto possibilita às pessoas comunicar as suas identidades percebidas e desejadas, bem como os seus objetivos, pois, conforme Goffman (1959, p. 11), "quando um indivíduo chega à presença de outros, estes, geralmente, procuram obter informação a seu respeito ou trazem à baila a que já possuem".

Ainda segundo Goffman (1959), fatos decisivos podem estar além dos limites, do tempo e do lugar da interação. As atividades "verdadeiras" ou as "dissimulações", as crenças, os valores e as emoções do indivíduo, muitas vezes só podem ser verificadas indiretamente, por meio de confissões ou do que "parece ser" um comportamento involuntário.

Goffman (1959) apresenta seis princípios dramáticos para a compreensão das interações: as *performances*, as equipes, as regiões e comportamentos regionais, os papéis discrepantes, as comunicações fora do personagem e, finalmente, a arte de gerenciar as impressões.

O termo **performance** refere-se a "toda atividade de um indivíduo que ocorre durante um

período marcado pela sua contínua presença diante de um conjunto particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência" (GOFFMAN, 1959, p.22).

Ao tratar da questão das equipes, Goffman (1959, p 77) chama a atenção para o fato de que "ao se pensar em uma *performance*, é fácil supor que o conteúdo da apresentação é meramente uma extensão expressiva do caráter do ator e ver a função da *performance* nestes termos pessoais". Todavia, para Goffman (1959), isto representa uma visão limitada do fenômeno, introduzindo, então, o conceito de **equipes**, ou seja, qualquer grupo de indivíduos que trabalham de forma cooperativa para desenvolver uma

apresentação.

Conforme Goffman (1959), a dinâmica das interações sociais deve ser analisada dramaturgicamente levando-se em consideração duas **regiões** com fronteiras delimitadas: as regiões de **fachada** (ou palco) e as regiões de **fundo** (ou bastidores). É no palco que ocorrem a encenação e as *performances*, enquanto nos bastidores se passa toda a ação relacionada, mas incompatível com a aparência, com a impressão promovida pela encenação. Tendo estes conceitos em mente, salienta que diferentes tipos de comportamento são condizentes com cada uma das regiões - palco e bastidores. Entretanto, alerta que a linha que divide as regiões de fachada e de fundo não são necessariamente intransponíveis, o que pode exigir, dos atores, ajustes e adequações em seus comportamentos.

Para Goffman (1956) um **papel** social corresponde à promulgação de direitos e deveres ligados a uma determinada situação social. Em qualquer equipe o objetivo geral é o de manter a definição da situação que sua representação fomenta, o que implica na acentuação da comunicação de alguns fatos e na diminuição de outros. Assim, um problema básico das representações é o controle da informação, pois os atores têm consciência da impressão que criam e, geralmente, também possuem informações destruidoras a respeito do espetáculo. Uma equipe deve ser capaz de guardar seus segredos (informações destrutivas) e fazer com que eles sejam guardados. Segundo Goffman (1959), os diferentes tipos de segredo variam não apenas em relação à função do papel exercido, mas também em relação à informação possuída e às regiões de fachada e de fundo. No que se refere aos papéis discrepantes, Goffman (1959, p. 144) coloca que "tomando como ponto de referência uma determinada representação, distinguimos três papéis decisivos com base na função: aqueles que representam; aqueles para quem se representa; e os estranhos, que nem participam do espetáculo nem o observam".

Ao discutir as **comunicações fora do personagem**, Goffman (1959, p.167) afirma que:

Quando duas equipes se apresentam uma para a outra com propósitos de interação, os membros de cada equipe tendem a sustentar a linha na qual eles estão, a qual reivindicam ser; eles tendem a permanecer no personagem. (...) E, para assegurar que a comunicação seguirá pelos

estreitos canais estabelecidos, cada equipe está preparada para ajudar a outra equipe, tácita e diplomaticamente, a manter a impressão que está se tentando criar.

Goffman (1959) salienta que, em momentos de grandes crises, a distância social entre as equipes pode abruptamente aumentar ou diminuir, o que pode levar um ou mais membros da equipe a expressarem reações inadequadas, fora do personagem que estão apresentando. Entretanto, como o próprio autor destaca, essas crises são situações excepcionais; a regra é o consenso funcional e a manutenção pública da posição entre as equipes.

Segundo Leary (1996), a premissa básica de Goffman era a consideração de que os mais reveladores *insights* sobre o comportamento social são encontrados no **estudo da aparência exterior**, que as pessoas criam e transmitem a outros, em seus comportamentos públicos, e não no estudo de seus **motivos interiores** e de suas **personalidades**.

J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin

A dramaturgia de Goffman, segundo Adler e Adler (1994), propunha a existência de uma **intencionalidade** por trás do planejamento e da execução das *performances* dos indivíduos, os quais buscam obter a melhor impressão aos olhos dos outros. Ainda segundo os autores, para Goffman as pessoas definem a realidade de suas vidas cotidianas por meio da interação. Segundo Leary (1996), Goffman acreditava que o completo entendimento do comportamento humano requer a observação de suas **imagens públicas**.

Leary (1996) chama a atenção que, por meio de ensaios narrativos, essencialmente observações antropológicas de campo, Goffman tentava persuadir os seus leitores de seus *insights* por intermédio de comentários e anedotas^{iv}.

Ao tratar do conceito de **interação**, especificamente da interação face-a-face, Goffman (1959, p. 23) afirma que:

A interação pode ser definida como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata. Uma interação pode ser definida como toda a interação que

ocorre em qualquer ocasião, quando, num conjunto de indivíduos, uns se encontram na presença imediata de outros. O termo 'encontro' também seria apropriado. Uma 'performance' pode ser definida como toda atividade de um determinado participante, em uma dada ocasião, que sirva para influenciar, de algum modo, qualquer um dos outros participantes.

As situações sociais^v podem ser classificadas em **sistemas de atividades situadas**, cuja matéria (verbal ou não-verbal) é feita de interações, ou seja, de ações recíprocas (JOSEPH, 2000). De acordo com Joseph (2000), na medida em que uma situação é socialmente enquadrada, não é mais o indivíduo que constitui a unidade elementar da pesquisa, mas sim a situação.

Vários autores procuram melhor definir o que seja a interação. Para Joseph (2000) a interação consiste na ação recíproca exercida pelos parceiros de uma troca, quando em presença uns dos outros. Para Marc e Picard (1992), a interação pressupõe *feedback*, co-presença ou "face-a-face", o que distingue **interação de relação** ou **ligação**, que não implicam em co-presença necessariamente. Ao discutirem a noção de interação social, Marc e Picard (1992, p. 9) destacam que:

Todo o encontro interpessoal supõe interatuantes socialmente situados e caracterizados e desenrola-se num contexto social que imprime nele a sua marca e modelos que tornam a comunicação possível e asseguram a sua correção. (...) Não devemos entender essa marca como um simples efeito de determinação; trata-se de uma relação dialética. Pois, se a interação é o campo no qual as relações sociais se atualizam e se reproduzem, ela também constitui um espaço de jogo onde se podem introduzir a invenção e a mudança e onde, a cada instante, acontece de novo a ligação social.

A seguir discutem-se as fases do processo de gerenciamento de impressões, com base na perspectiva dramatúrgica

adotada por Goffman (1959).

4. AS FASES DRAMATÚRGICAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Ao tratarem da dramaturgia como metodologia de pesquisa, Hunt e Benford (1997) apontam quatro técnicas dramáticas: roteirização, encenação, atuação e interpretação. Gardner e Avolio (1998), ao discutirem a liderança carismática sob a perspectiva dramatúrgica, apontam quatro fases nas quais os esforços de GI podem ser agrupados: enquadramento, roteirização, encenação e atuação. É com essa classificação de fases, bem como com as considerações sobre determinados aspectos dos elementos básicos do modelo dramatúrgico - o ator, o palco e a audiência - que será desenvolvido o entendimento das fases de GI e construído o modelo para análise do fenômeno nas organizações.

4.1 ENQUADRAMENTO - DEFININDO O CONTEXTO

O enquadramento (ou framing) pode ser entendido como o processo pelo qual o ator gerencia significados e constrói socialmente a realidade para si mesmo e para outros (FAIRHURST e SARR, 1996). Pode-se definir frame (ou quadro) como uma qualidade de comunicação que leva as outras pessoas a aceitarem um significado no lugar de outro, dessa forma moldando a perspectiva geral sobre a qual as informações são apresentadas e interpretadas. Segundo Marc e Picard (1992), o quadro designa as estruturas espaciais e temporais onde se inscrevem as interações. Os autores ensinam que o quadro espaço-temporal não é simplesmente o meio ambiente, ou uma espécie de "pano de fundo", o qual exerceria efeitos relativamente neutros, mas sim, um molde, estruturado pela cultura

que apresenta efeitos estruturantes sobre as relações sociais. A "definição da situação" parece, pelo exposto anteriormente, ser influenciada pelo processo de enquadramento. Segundo Gardner e Martinko (1988), o ambiente (ou "a situação") provê o cenário e o contexto dentro do qual os atores desempenham suas performances para uma audiência. Como contexto organizacional entende-se o quadro local e perceptivo onde se desenvolve uma atividade e o espaço de palavra ao qual os participantes se referem durante a interação e troca. Do ponto de vista de uma ecologia das atividades, o termo designa o ambiente e os recursos disponíveis; do ponto de vista da cognição situada, remete aos indícios que permitem aos participantes fazer inferências a respeito da ação ou da conversação em curso (JOSEPH, 2000, p. 93). Gardner e Martinko (1988) chamam a atenção para três elementos do cenário ambiental que, juntamente com as características do ator e da audiência, influenciam a definição da situação. São eles: o cenário físico, a cultura organizacional e a natureza da tarefa.

Para Smircich e Morgan (1982), as ações dos indivíduos, por diversos meios, podem moldar (enquadrar) e mudar situações, ordenando assim um sistema de significados compartilhados que provêem uma base para a ação organizada. Com base em Smircich e Morgan (1982), pode-se supor que um desafio importante para o ator, em especial os gerentes nas organizações, é gerenciar os significados de tal modo que estes orientem a realização dos fins desejáveis. Para tanto, o ator usa a linguagem, os rituais, o drama, as histórias, os mitos e vários tipos de construção simbólica, como ferramentas.

O processo por intermédio do qual as ações e expressões vocais dos atores moldam (enquadrar) e formam o contexto de ação, possibilitando aos membros do contexto usar os significados criados como um ponto de referência para a sua própria ação e entendimento da situação, é apresentado na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – O Processo de Enquadramento por meio do Gerenciamento de Significados

ENQUADRAMENTO DA EXPERIÊNCIA	→ INTERPRETAÇÃO	→ SIGNIFICADO E AÇÃO
As ações do ator criam um foco de atenção dentro do fluxo contínuo de experiência que caracteriza a situação total.	As ações assumem significação, sendo interpretadas dentro de um contexto mais amplo.	Ação é fundamentada no processo interpretativo que une as ações do ator e o contexto

Fonte: baseado em Smircich e Morgan (1982)

O conceito de interpretação, apresentado na tabela acima, parece corresponder à quarta fase do processo de GI apontada por Hunt e Benford (1997), a qual será discutida com maiores detalhes mais adiante.

4.2 ROTEIRIZAÇÃO – ESTABELECENDO O ARGUMENTO

O processo de roteirização pode ser definido como o desenvolvimento de um conjunto de direções que definem a cena, identificam os atores e esboçam os comportamentos esperados (BENFORD e HUNT, 1992 e HUNT e BENFORD, 1997). Segundo Benford e Hunt (1992), os scripts (roteiros) são construídos sobre os frames (quadros) que fornecem a definição coletiva da situação, constituindo-se em uma extensão do processo de enquadramento. Entretanto, Hunt e Benford (1997) chamam a atenção para o fato de que o processo de roteirização produz guias para a ação e não “textos fixos” para serem seguidos mecanicamente. Gardner e Avolio (1998) destacam que, enquanto o processo de enquadramento fornece idéias gerais, o processo de roteirização leva essas

J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin

idéias mais próximas da encenação por meio da distribuição de papéis, da composição dos diálogos e da direção das ações.

Para Schlenker (1980), a teoria de scripts é baseada no conceito de script cognitivo, que é uma sucessão coerente de eventos esperado pelo indivíduo, envolvendo-o como um participante ou como um observador. Scripts permitem aos indivíduos definir as situações e, por meio deles, a possível sucessão de eventos, bem como revelar os seus significados. Scripts dão razão ou padrões às situações; sem scripts uma situação é um caos de eventos.

Mangham (1978 apud CLARCK e SALAMAN 1998) argumenta que o modelo dramatúrgico é baseado na idéia de que o homem improvisa em sua performance, dentro dos limites fixados pelos scripts a ele

4.3 ENCENAÇÃO – MONTANDO O ESPETÁCULO

O termo encenação pode ser entendido

disponibilizados pela sociedade. Independentemente ou apesar do contexto, muito do que se passa como relacionamento social cotidiano é estruturado ao redor da interação entre os diferentes tipos de scripts. Mangham (1978 apud CLARCK e SALAMAN 1998) distingue três tipos de scripts:

1. scripts situacionais, que ocorrem quando a situação é claramente especificada, onde vários atores têm papéis interligados a seguir, e onde cada um dos atores compartilha uma compreensão do que se espera que aconteça;
2. scripts pessoais, que acontecem quando uma performance é construída para alcançar alguma meta pessoal. Um script pessoal geralmente existe apenas na mente de seu iniciador. Distintamente dos scripts situacionais, os atores podem não compartilhar uma compreensão do que se espera que aconteça; e
3. scripts estratégicos, que surgem quando um ator está buscando provocar certos comportamentos naqueles com os quais está interagindo. São scripts particularmente manipulativos, nos quais os performáticos estão muito atentos ao que eles estão tentando alcançar. O ator conscientemente tenta influenciar a resposta de outros, planejando e invocando um script estratégico. Tais performances diferem dos scripts pessoais, pois o ator está perseguindo uma agenda privada (não-pública) em lugar de uma meta pessoal.

Apesar das limitações estabelecidas pelos scripts, Schlenker (1980) salienta que os atores têm liberdade para exibir seus “talentos específicos”, dando vida ao personagem para dar espontaneidade e vida às palavras do autor. Para Schlenker (1980), quanto melhor o ator, melhor a sua habilidade em improvisar de modo a obter a aprovação da audiência. Mas é o papel que dá direção e propósito aos comportamentos do ator, guiando-os ao longo de um curso predeterminado.

Conforme Hunt e Benford (1997), os scripts surgem da interação entre protagonistas, antagonistas e audiências. Por outro lado, os scripts guiam a ação e a consciência, oferecendo pistas comportamentais e permitindo a improvisação quando eventos inesperados ocorrem.

tanto do ponto de vista do grande público quanto do ponto de vista dos especialistas do teatro. Assim, em uma concepção mais ampla, o termo designa o conjunto dos meios de interpretação cênica, ou seja, o cenário, a iluminação, a música e a atuação. Em uma

concepção mais restrita, encenação designa a atividade que consiste no arranjo dos diferentes elementos da interpretação de uma obra dramática, em um determinado tempo e espaço de atuação (VEINSTEIN, 1955 apud PAVIS, 1999).

A encenação, segundo Benford e Hunt (1992, p.43), "refere-se à apropriação, ao gerenciamento e à direção de materiais, audiências e regiões de performance". Para Hunt e Benford (1997), a encenação envolve a mobilização de dinheiro, trabalho e outros recursos tangíveis, bem como requer o uso de símbolos "politicamente corretos" e o engajamento e controle de audiências "apropriadas".

Apesar do processo de encenação envolver questões especificamente da logística da montagem do espetáculo, Gardner e Martinko (1988) salientam que a abordagem dramaturgica do processo de encenação deve dar atenção ao desenvolvimento de manipulação de símbolos, incluindo aparência física, cenários, acessórios e outros tipos de artefatos expostos. Assim os elementos principais envolvidos no processo de encenação são discutidos a seguir.

4.3.1 PALCO – O AMBIENTE FÍSICO

Para usar uma analogia com o teatro, pode-se salientar três aspectos da atmosfera física que são usados para propósitos de auto-apresentação: cenários, acessórios e iluminação. Os palcos, nos quais as pessoas atuam em suas vidas diárias, têm cenários como palcos teatrais (LEARY, 1996). Focar as impressões criadas pelo ambiente físico oferece um meio de aprender mais acerca de como os indivíduos vêm a formar impressões acerca do clima psicológico e da cultura de uma organização (ORNSTEIN, 1989). Conforme Schlenker (1980, p. 275), os "acessórios e cenários comunicam informações sobre os atores e podem ser usados, com ponderação, para acrescentar exatamente os toques certos às performances".

Ornstein (1989) destaca que o escritório é um dos palcos onde os trabalhadores estão e interagem com vários outros atores. Para Ornstein (1989), os escritórios individuais ou os espaços públicos (ex: áreas de recepção nas organizações) podem ser pensados em termos teatrais.

O estudo do GI, de acordo com Ornstein (1989), tem focado principalmente em comportamentos verbais. Entretanto, a exploração de comportamentos não-verbais, tais como aqueles exibidos pela decoração de ambientes físicos, deve ser considerada, tais como os escritórios que são projetados para favorecer ou dar espaço a impressões de status e poder. Segundo Chaney e Lyden

(1996), o design do edifício e o layout dos espaços transmitem impressões. Assim, os autores afirmam que áreas públicas, tais como as áreas de recepção, transmitem impressões da organização. Essas impressões são transmitidas por presença de: símbolos de poder, tais como bandeiras e fotos de líderes organizacionais; símbolos afetivos, tais como plantas e trabalhos de arte; bem como símbolos de mérito, tais como troféus e certificados.

Em uma organização, o espaço cênico é constituído pelos escritórios e pelos espaços públicos, onde ocorrem as interações entre os membros da organização e, eventualmente com os visitantes.

Chaney e Lyden (1996, p. 3) descrevem características do espaço cênico da organização que transmitem impressões:

A localização e o tamanho do escritório transmitem a presença ou a ausência de poder e de status. Gerentes de maior nível hierárquico, por exemplo, tendem a ter seus escritórios localizados nos andares superiores dos edifícios da organização. (...) A localização dos gerentes intermediários em relação aos de maior nível hierárquico também deve ser considerada, pois a proximidade ou a distância pode oferecer maiores, ou menores, oportunidades de interação. (...) O tamanho do escritório também pode ser associado ao poder (...) gerentes de maior escalão têm os maiores e melhores territórios, e estes territórios são mais bem protegidos do que o das pessoas de nível hierárquico inferior. Portas e secretárias são, freqüentemente, usadas como barreiras de acesso.

De acordo com Hatch (1997), freqüentemente a autoridade é deduzida por intermédio de símbolos que os membros da organização adquirem com manobras políticas. A autora descreve vários símbolos de autoridade nas organizações, tais como o tamanho de escritório e o uso de títulos, e destaca a possibilidade de indivíduos adquirirem símbolos de autoridade sem realmente possuírem a autoridade associada a estes símbolos. Chaney e Lyden (1996) consideram importante salientar que, na maioria das grandes organizações, o tamanho do escritório e a mobília são determinados pela posição do indivíduo na hierarquia e pouco pode ser feito para mudar esta característica. Além disso, escritórios que apresentam um layout mais tradicional, com separações e limites bem definidos, podem transmitir às pessoas a impressão de formalidade e de confinamento. Conforme Chaney e Lyden (1996), mensagens relativas à autoridade e à posição hierárquica podem ser transmitidas

pela seleção e pelo arranjo da mobília.

Os acessórios têm sido vistos como elementos que transmitem mensagens relativas ao ocupante do escritório e à organização em geral (ORNSTEIN, 1989). Os acessórios incluem aspectos móveis e temporários do ambiente. Quase todos os objetos podem ser usados como um acessório, desde que o ator acredite que a posse ou exibição do acessório afetará as impressões de outras pessoas sobre ele. Por exemplo, as revistas que uma pessoa deixa sobre a mesa da sala de estar, as peças de arte, os diplomas pendurados nas paredes de escritórios e a exibição de quinquilharias. Schlenker (1980, p. 277) aponta que títulos são "acessórios simbólicos que anunciam às audiências que o proprietário é alguém importante. (...) Um título serve como o reconhecimento público de que a pessoa tem um direito legítimo para reivindicar algumas imagens altamente atrativas".

A iluminação, da mesma forma que estabelece o clima e a atmosfera em um teatro, pode estabelecer o clima em um escritório. Podem ser usados tipos e

4.3.2 AUDIÊNCIA – O PÚBLICO DO ESPETÁCULO

Em termos teatrais, a audiência é o conjunto de pessoas que assistem a um espetáculo (VASCONCELLOS, 1987). Para Baumeister (1989), a audiência é um termo usado para se referir a qualquer receptor de uma comunicação de auto-apresentação.

De acordo com Schlenker (1980), o comportamento da audiência pode modificar os planos que os atores tinham formulado para alcançar os seus objetivos. Para Schlenker (1980), os performáticos podem ter que:

1. opor-se à tentativa da audiência de modificar a sua performance;
2. levar em conta as ações da audiência para determinar os comportamentos apropriados nas situações; e
3. usar a audiência para comparação social ao avaliar a si mesmos.

4.4 ATUAÇÃO – DANDO VIDA AO PERSONAGEM

De acordo com Benford e Hunt (1992) e Hunt e Benford (1997), a atuação envolve a demonstração e a encenação do poder, tornando visível a confrontação entre protagonistas e antagonistas. Segundo Gardner e Avolio (1998), a atuação refere-se à representação real de comportamentos e de

intensidades de iluminação para transmitir as impressões desejadas pelo ocupante do escritório (ORNSTEIN, 1989). Pavis (1999, p. J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin

202), que usa o termo luz em lugar de iluminação destaca que "a luz intervém em um espetáculo; ela não é simplesmente decorativa, mas participa da produção de sentido do espetáculo".

É importante lembrar que as atividades de todas as performances são diferenciadas entre duas áreas: proscênio ou fachada (front-stage) e bastidores (back-stage). A área de proscênio é uma região para aquela parte da performance que é visível para audiência. É a parte permanente, ou fixa, da performance de um indivíduo e que define a situação para a audiência. Por outro lado, a parte dos bastidores normalmente é a área afastada da inspeção da audiência.

Deaux e Wrightsman (1988) apontam que a influência da audiência depende de três fatores principais que, considerados individualmente ou em conjunto, podem afetar a influência de uma audiência sobre o ator:

1. o número de pessoas na audiência – que determina o impacto;
2. a proximidade da audiência -que estabelece a intimidade entre uma audiência e um indivíduo; e
3. a força (ou status) dos membros da audiência – que tem repercussões sobre o poder, o status, ou os recursos.

Gardner (1992) chama a atenção para o fato de que características da audiência, tais como status, poder, atratividade e familiaridade, têm um forte impacto na forma que os atores apresentam a si mesmos. Vale destacar que, nos intercâmbios que acontecem durante uma interação social, cada parte pode alternadamente assumir os papéis de "ator" e de "audiência" (GARDNER e MARTINKO, 1988).

relações roteirizados. Para os autores, as estratégias de GIVI identificadas por Jones e Pittman (1982) estão associadas à fase de atuação. Assume-se que táticas de GI são também elementos do processo de atuação, pois se argumenta que as mesmas possuem uma função de ajuste e de manutenção das estratégias de gerenciamento de impressões.

Vale destacar que, para Hunt e Benford (1997), a atuação confere poder ao ator, pois durante este processo o ator se transforma de

alguém que age sob um poder externo a um agente capaz de afetar a cena.

4.4.1 –O ATOR – PAPEL E PERFORMANCE

Quando as pessoas participam de interações sociais, reais ou imaginárias, engajam-se em performances (SCHLENKER, 1980). Todas as atividades sociais podem ser, assim, caracterizadas como performances. As performances provêm impressões que definem o modo como uma pessoa aparece na vida social e as reações de outras pessoas são governadas por tais impressões (SCHLENKER, 1980).

As pessoas são caracterizadas, nas interações sociais, como possuidoras de atributos desejáveis e indesejáveis específicos e estes afetam o modo como a pessoa é tratada, bem como os resultados da interação social. Nas palavras de Goffman (1959, p. 17):

Quando um indivíduo desempenha um papel, implicitamente solicita aos seus observadores que levem a sério a impressão sustentada perante eles. Pede-lhes que acreditem que o personagem que eles vêem, de fato possui os atributos que ele parece possuir, que o papel que ele representa terá as conseqüências que são implicitamente pretendidas por ele e que, de modo geral, as coisas são o que parecem ser. (ênfase adicionada)

Na mesma linha, Schlenker (1980, p. 35) afirma que “nossas atividades tornam-se performances que podem ser mais ou menos esclarecedoras, mais ou menos verdadeiras, mais ou menos deliberadas - mas performances, no entanto”.

Pavis (1999), ao tratar da teoria psicológica dos papéis, cita Goffman (1959) e salienta que, em seu trabalho, o referido autor compara o comportamento humano a uma encenação, na qual o desempenho é determinado pelas relações interpessoais, ou seja, pelas interações. De acordo com Pavis (1999), o trabalho de Goffman (1959) significa

4.5 INTERPRETAÇÃO – ATRIBUINDO SIGNIFICADOS AO ESPETÁCULO

Hunt e Benford (1997, p. 115) entendem a fase de interpretação como “o esforço individual e coletivo de dar significado aos símbolos, conversas, ações e ao ambiente, para explicar o que está acontecendo”. A interpretação difere fundamentalmente das outras fases (ou técnicas dramáticas) na medida em que o processo de interpretação “é

uma teoria metafórica da interação social como um jogo dramáticovii.

Edgar e Sedgwick (2003, p. 241), ao tratarem do conceito de “papel”, apontam que, “em sua forma mais simples, ‘papel’ é uma metáfora para as atividades sociais que os membros da sociedade assumem em sua vida diária” sendo que, se na sociologia funcionalista, o papel é entendido como um conjunto de expectativas comportamentais mais ou menos prescritas, as quais efetivamente definem o papel, na visão interacionista simbólica, os papéis são vistos de forma mais fluída, existindo a necessidade de seu alcance e negociação. Dentro da visão interacionista do papel, Edgar e Sedgwick (2003, 241) apontam que:

Um papel, e em parte nossa auto-compreensão ou auto-identidade, é composto em resposta, ou em antecipação, a ações de outros. (...) Os papéis são continuamente modificados por meio da interação. O conceito de papel indica, portanto, como lemos e damos significado para cada ação ou gesto do outro (...), a fim de prever e responder às futuras ações de outros.

Os papéis existem além dos indivíduos específicos que os ocupam e podem agir como scripts sociais que ditam como a pessoa deveria agir. No teatro, papéis limitam o comportamento dos atores, pelo menos até certo ponto. Atores têm que dizer certas linhas em certos momentos, devendo se empenhar em comportamentos específicos em momentos específicos, trabalhar com acessórios determinados, coordenar as suas ações com as ações de outros atores, e, em geral, transmitir à audiência o caráter do personagem que estão interpretando. Cada papel carrega consigo certos comportamentos percebidos e esperados, que os ocupantes do papel encenam em situações sociais. Os scripts cognitivos das pessoas para as interações sociais são, em parte, baseados em convicções compartilhadas sobre tais exigências do papel (SCHLENKER, 1980).

a base de toda a atividade social” (BENFORD e HUNT, 1992, p. 48).

Benford e Hunt (1992) salientam que o processo de interpretação é uma atividade social sem fim, a qual possibilita a existência das demais técnicas dramáticas. Os atores, para cada técnica ou fase dramática, buscam desenvolver uma linha de ação a qual é percebida por eles como consistente com as suas interpretações da realidade, visões idealísticas e com a “leitura” das interpretações das audiências. As

performances procuram afetar a interpretação da audiência sobre a realidade, o que caracteriza um processo interpretativo fundamentalmente interessado nas relações de poder.

Argumenta-se que a interpretação no processo de GI é influenciada pelo que PAVIS (1999) denomina de espaço dramático, ou seja, a construção que as pessoas fazem para si mesmas da imagem da estrutura dramática da peça, envolvendo as personagens, suas ações e relações no desenrolar da ação.

Os parágrafos anteriores já deram mostras de que o processo de gerenciamento de impressões, além de ser estudado sob a ótica da metáfora dramática, tem sido discutido como um

J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin

exemplo de comportamento político nas organizações. Para Ferris et al. (1989), assim como o gerenciamento de impressões é considerado um processo de influência social, ele claramente tem um formato político em qualquer tipo de organização. Hardy (1994), destaca que a política ocorre na medida em que os atores mobilizam fontes de poder. Conforme Daft e Noe (2000) pode-se entender a política como as atividades pelas quais as pessoas adquirem e usam o poder. Restaria, pois, explorar consistentemente o entendimento do gerenciamento de impressões como meio de influência social, o que foi feito em estudo que teve suas origens no interesse sobre o conhecimento do processo de gerenciamento de impressões (MENDONÇA, 2004).

5. MODELO DAS FASES DE GI NAS ORGANIZAÇÕES - UM OLHAR DRAMATÚRGICO

Para Gardner (1992, p. 35) a "dramaturgia, ou gerenciamento de impressões, explica muito sobre o comportamento em ambientes organizacionais". Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002) consideram o GI como uma característica universal do comportamento humano, por meio da qual as pessoas constantemente tentam comunicar, transmitir imagens e identidades desejadas para outros relevantes. Sob esta perspectiva assume-se que as pessoas empreendem GI de maneira que propicie a realização de seus objetivos e metas, tanto individualmente quanto como

membros de grupos e organizações.

Na literatura sobre gerenciamento de impressões, é possível encontrar alguns modelos que procuram apresentar os aspectos envolvidos no processo de GI. Observa-se que dentre as propostas de modelos explicativos do processo de gerenciamento de impressões, destacam-se os trabalhos de Gardner e Martinko (1988), Leary e Kowalski (1990) e Bozeman e Kacmar (1997). Gardner e Martinko (1988), por meio de uma revisão de literatura em psicologia social e em gerenciamento de impressões, apresentam um modelo que evidencia o processo por intermédio do qual os membros de organizações criam e mantêm impressões desejadas. O modelo proposto, segundo os próprios autores, reflete a perspectiva dramatúrgica de interações sociais de Goffman (1959). Considerou-se para efeito do modelo proposto, o trabalho de Gardner e Martinko, pois ele além de adotar uma perspectiva dramatúrgica para explicar o GI, analisa o fenômeno na realidade organizacional.

Na Figura 1 propõe-se um modelo analítico para o processo de GI que incorpora os elementos dramatúrgicos apresentados na revisão de literatura.

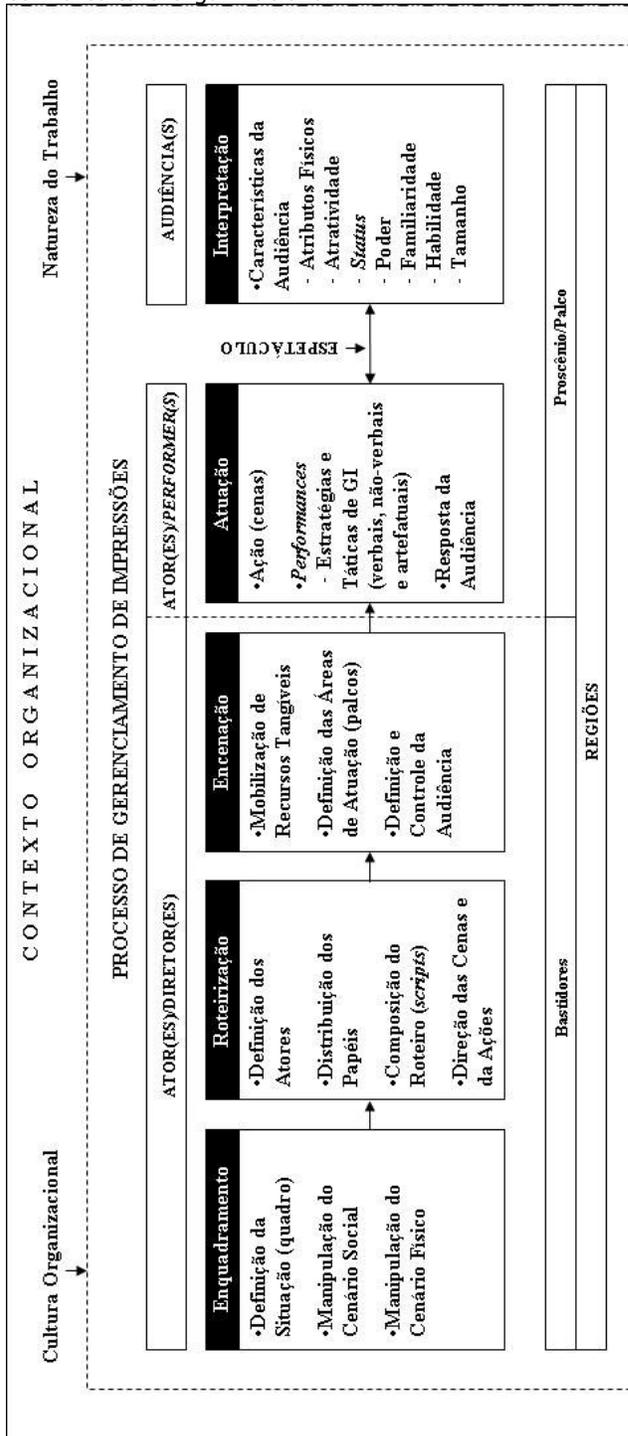
Argumenta-se que todas as atividades de gerenciamento de impressões no ambiente organizacional são influenciadas e inseridas em um contexto. Cabe ressaltar que na literatura pesquisada para fundamentar a construção teórica desenvolvida neste trabalho, os termos "contexto" e "situação" são usados indiscriminadamente. Entretanto, propõe-se a adoção de conceitos distintos, o que se acredita possibilitar um maior poder explicativo para a análise do fenômeno estudado. Assim, são apresentados a seguir os conceitos de contexto organizacional, de situação e de contexto situacional.

A noção de contexto organizacional leva em conta que a organização possui uma história, um sentido de temporalidade. Dessa forma, o contexto organizacional expressa as experiências e os aspectos culturais de uma determinada organização. Em termos dramatúrgicos, acredita-se que o contexto organizacional indica a ação anterior^{viii}, ou seja, os acontecimentos ocorridos antes do início da "peça" e que, de alguma forma, são importantes para a compreensão das ações e influenciam, ou até determinam, o que ocorre em cena. Como destaca Vasconcelos (1987) qualquer situação dramática deve possuir uma orientação temporal, quer dizer, deve, simultaneamente, ser consequência de algo já ocorrido (uma ação anterior), e causa de algo a ocorrer (uma ação posterior). A natureza da tarefa e o ambiente físico também constituem o contexto

organizacional, mantendo uma inter-relação com a cultura organizacional.

Sedgwick (2003).

J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin



A **situação** representa um encontro social específico, um momento de interação social entre o(s) ator(es) e a(s) audiência(s). Defende-se que uma situação está alocada em um contexto organizacional, o qual influencia como os atores sociais interpretam os diferentes aspectos das interações. Para Denzin (1983) o conceito de definição da situação tem sido um instrumento para o entendimento das bases da ação, além de prover a consciência das implicações de diversas definições para o comportamento humano. Goffman (1959) enfatiza que as pessoas precisam interagir socialmente, e o gerenciamento de impressões permite às pessoas definirem as situações e os papéis a serem desempenhados. Assumindo-se que a interação entre os membros da organização representa um dos elementos que formam o contexto de uma organização, pode-se argumentar que o contexto organizacional é constituído por diversas situações que ocorreram e que estão por ocorrer. Por sua vez, o **contexto situacional** pode ser entendido como o conjunto das ações ou o efeito de uma situação específica. O contexto situacional pode, dessa forma, influenciar como as pessoas definem a situação.

Em termos teatrais, o **enquadramento** que é definido o argumento do espetáculo, ou seja, é elaborado o resumo dos acontecimentos que se espera que devam ocorrer na peça. Levando em consideração os elementos do contexto, o ator social engajado em comportamentos de GI assume também o papel de diretor do espetáculo. O termo ator literalmente significa o agente do ato; em teatro, o interprete do personagem de ficção, ou seja, aquele que dá forma e vida ao personagem do drama. O diretor, por sua vez, é aquele que cria o espetáculo teatral (VASCONCELLOS, 1987 e PAVIS, 1999). O ator/diretor procura estabelecer o enquadramento no qual as interações ocorrerão, ou seja, ele busca gerenciar significados e construir socialmente a realidade organizacional (SMIRCICH e MORGAN, 1982 e FAIRHURST e SARR, 1996). Para tanto, o ator/diretor busca influenciar a definição da situação feita pela audiência, definindo o quadro espaço-temporal onde estão inseridas as interações, bem como interferir nos cenários social e físico.

O ator/diretor também desenvolve o conjunto de direções que definem a cena, identificando os atores que estarão envolvidos e esboçando quais os comportamentos esperado (distribuição dos papéis e

Figura 1 – Fases e Categorias-Chave do Processo de GI nas Organizações

Fonte: baseado em Gardner e Martinko (1988), Benford e Hunt (1992), Hunt e Benford (1997), Gardner e Avolio (1998), Joseph (2000), Marc e Picard (2000) e Edgar e

composição dos roteiros). Estas atividades correspondem à fase de **roteirização**, as quais levam as idéias estabelecidas na fase de enquadramento para mais perto da encenação. Nesta fase, o ator/diretor distribui os papéis entre os atores da peça, compõe os diálogos e dá as direções das ações (GARDNER e AVOLIO, 1998). Os roteiros, ou *scripts*, permitem, conforme Schlenker (1980), a definição das situações, a possível sucessão de eventos e os seus significados. Os *scripts* limitam os comportamentos do ator em cena, sendo estabelecidos pela sociedade (intimamente ligados ao papel social do ator) ou sendo definidos pelo próprio ator; *scripts* situacionais, pessoais ou estratégicos, conforme Mangham (1978 *apud* CLARCK e SALAMAN, 1998).

Na **encenação**, o ator/diretor mobiliza os meios de interpretação cênica, ou seja, mobiliza recursos tangíveis, manipula símbolos (artefatos), define os palcos para atuação e as regiões de bastidores, além de segregar as audiências^{xi} e estabelecer mecanismos de controle sobre a platéia. Como foi mencionado anteriormente, nas organizações o espaço cênico, em outras palavras, o palco ou área da atuação (VASCONCELOS, 1987 e PAVIS, 1999), é constituído pelos espaços privados e públicos onde ocorrem as interações. Aspectos como os cenários, os acessórios e a iluminação devem ser considerados pelo ator/diretor no processo de GI, pois a manipulação destes elementos do ambiente físico constitui comportamentos não-verbais que representam uma parte importante do espetáculo.

As fases de enquadramento, roteirização e encenação constituem atividades desempenhadas pelo ator/diretor na região de bastidores, em outras palavras, atividades realizadas, a rigor, sem a consciência da audiência ou fora de sua visão. Na região de proscênio ou palco, encontram-se as fases de atuação e interpretação do espetáculo.

Observa-se que nas fases anteriores à atuação existe uma relação ou ligação (JOSEPH, 2000) estabelecida entre o ator e a audiência. Esta relação, apesar de não implicar em co-presença ou interação face-a-face, é fundamental para a criação do espetáculo, pois nos processos de GI o foco nas características da audiência é crucial, já que é ela que irá julgar as *performances*.

Na **atuação**, quando o ator realmente desempenha os comportamentos e relações roteirizadas, o ator "abandona" a sua função de diretor e "entra em cena", assumindo uma posição de ator/*performer*^{xii}. Nesta fase, o ator/*performer* irá se apresentar diante da audiência e para realizar a sua *performance*, ele empreende estratégias e táticas de GI (GARDNER e AVOLIO, 1998). Os atores

sociais, segundo Jones e Pittman (1982), podem adotar as estratégias de GI de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena. Inúmeros comportamentos podem ser identificados na literatura especializada como táticas de GI, dentre eles adequar-se à situação, autodescrição, atribuições públicas, comportamentos não-verbais etc.^{xiii}.

Ao dar vida ao seu personagem, ao desempenha o seu papel, o ator/*performer* emprega o que Goffman (1959) denominou de **práticas defensivas**, as quais constituem princípios dramatúrgicos que contribuem para a criação e a manutenção do espetáculo. O ator/*performer* aplica, ou ao menos deveria aplicar para aumentar as chances de sucesso do processo de GI, as práticas de: **lealdade dramatúrgica**, a noção de que colegas de equipe devem atuar como se tivessem aceito uma responsabilidade moral para sustentar definições associadas com suas *performances*; **disciplina dramatúrgica**, baseia-se no argumento de que os performáticos da equipe são obrigados a lembrar suas partes e evitar cometer gestos não propositais ou enganos que possam destruir a *performance* ou impressão desejada; e **circunspeção dramatúrgica**, esta prática é baseada na necessidade dos performáticos em determinar antecipadamente como melhor encenar o espetáculo (GOFFMAN, 1959 e GROVE e FISK, 1989).

É fundamental para ator/*performer* manter-se atento as respostas da audiência aos seus comportamentos em cena, pois a interação entre ator e audiência pressupõe uma influência recíproca, uma situação dialética na qual existe o *feedback* da audiência em relação ao que o ator está apresentando (GOFFMAN, 1959 e JOSEPH, 2000). Este *feedback*, ou resposta da audiência, pode levar o ator a rever alguns aspectos da sua atuação. Entra aqui o conceito da **improvisação**, que é um recurso de interpretação (atuação) que consiste em desenvolver uma ação dramática a partir da espontaneidade do ator. Atores têm a liberdade de exhibir os seus talentos, conferindo vida e espontaneidade às palavras do autor do espetáculo. O papel dá a direção e o propósito dos comportamentos, mas a habilidade de improvisar pode ser importante para obter a aprovação da audiência (SCHLENKER, 1980).

Por último, no modelo proposto, está a fase de **interpretação**, na qual ocorre um esforço individual ou coletivo para dar significado aos símbolos, textos, ações e ao cenário empregados no processo de

gerenciamento de impressões (HUNT e BENFORD, 1997). As atividades empreendidas nas fases anteriores de GI visam a influenciar a interpretação que a audiência tem da realidade (BENFORD e HUNT, 1992). Estas interpretações ocorrem durante e após a apresentação do espetáculo e são influenciadas pelas características dos membros da audiência (atributos físicos, atratividade, *status*, poder, familiaridade, habilidades e tamanho). A audiência, com base em sua "leitura" da interação com o ator ou atores, constrói sua visão do espaço dramático, em outras palavras, forma uma imagem, ou impressão, da estrutura dramática da peça, incluindo os seus personagens, suas ações e suas relações do decorrer da ação. O gerenciamento de impressões pode ser visto como um processo de comunicação, dessa forma, vale salientar que enquanto o ator está buscando gerenciar as impressões da audiência, esta decodifica tudo que o ator faz, formando assim suas impressões sobre ele e sobre o espetáculo. Esta interação entre o ator e a audiência apresenta dois aspectos: o gerenciamento de impressões e a **formação de impressões**. Basicamente, o gerenciamento de impressões é tudo que o ator faz para controlar o modo como os outros o vêem e a imagem que eles desenvolvem o seu respeito. A formação de impressões, por sua vez, ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas. Argumenta-se que a fase de interpretação compreende o processo de formação de impressões da audiência. O resultado deste processo vai definir o sucesso, ou não, do espetáculo, pois os esforços empreendidos nas fases anteriores será finalmente avaliado pelo público.

Pode parecer que o modelo proposto trata apenas da interação entre um ator (indivíduo) e uma audiência (grupo de indivíduos), entretanto, um olhar mais atento revela que o conceito de equipes de *performance*, proposto por Goffman (1959), e a possibilidade de existirem múltiplas audiências está contemplado. As atividades de enquadramento, roteirização e encenação podem ser desenvolvidas também por um grupo de pessoas que trabalham como uma **equipe de direção** para criar o espetáculo. A equipe de direção desempenha suas funções primordialmente na região de bastidores, trabalhando preferencialmente longe da visão dos membros da audiência. As pessoas que compõem a equipe de direção podem, ou não, estar juntas como uma equipe de *performance*

na fase de atuação. O espetáculo criado e apresentado por estas equipes será então realizado diante de determinadas audiências, simultaneamente ou em separado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscou-se, com base em uma revisão de literatura, propor um modelo dramático para a análise e a compreensão dos processos de gerenciamento de impressões nas organizações. Para tanto, procurou-se integrar diversos elementos apresentados na literatura de GI em um corpo teórico consistente.

J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin

Cabe salientar que apesar de reconhecer a relevância dos aspectos psicológicos para o entendimento dos processos de gerenciamento de impressões, tais como os motivos interiores e as personalidades dos indivíduos envolvidos, neste texto adotou-se uma abordagem mais próxima da premissa de Erving Goffman, ou seja, uma perspectiva de estudo da aparência exterior que os indivíduos intencionalmente procuram criar e transmitir aos outros. Gardner e Martinko (1998) em seu modelo do processo de gerenciamento de impressões ilustram como certos aspectos intrapsíquicos interferem no processo de GI. A relação entre as variáveis propostas por Gardner e Martinko (1998) e o modelo apresentado neste artigo merece futuras discussões.

Outro ponto que merece maiores discussões e estudos é o aspecto de poder que permeia os processos de gerenciamento de impressões. Tedeschi e Melburg (1984, p. 53) destacam que "comportamentos de gerenciamento de impressões são claramente parte do processo de influência social". No Brasil, Mendonça (2004) desenvolveu um estudo sobre o gerenciamento de impressões como um meio de influência interpessoal nas organizações, entretanto, a discussão do GI como um processo de influência ainda é insipiente no país.

Espera-se que as considerações e proposições feitas neste texto estimulem pesquisadores a avançarem no estudo do tema no Brasil e a considerarem a metáfora dramática como uma perspectiva de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BAUMEISTER, Roy F. Motives and costs of self-presentation in organizations. In: GIACALONE, Robert A. ; ROSENFELD, Paul (Ed.) **Impression management in the organization**. Hillsdale: LEA, 1989.
- BENFORD, Robert D. e HUNT, Scott A. Dramaturgy and social movements: the social construction and communication of power. **Sociological Inquiry**. v. 62, n. 1, fev., 1992. p. 36- 55.
- BOZEMAN, Dennis P. e KACMAR K. Michele. A cybernetic model of impression management processes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decisions Processes**. v. 69, n. 1, jan. 1997. p. 9-30.
- CARVALHO, Maria Luisa e GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Gerenciamento de impressões na seleção de pessoal: construindo estilos de vida contemporâneos. **READ** – Revista Eletrônica de Administração, v.8, n. 4 ed. 28, set., 2002a.
- _____. Gerenciamento de impressões na seleção de pessoal: camaleões em cena. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), Salvador, 2002b. **Anais ...** Salvador, 2002.
- CHANEY, Lillian e LYNDEN, Julie. Impression management: the office environment. **Supervision**. v. 57, n. 4. abril, ABI/INFORM Global, 3-5, 1996.
- CLARCK, Timothy e SALAMAN, Graeme. Creating the "right" impression: towards a dramaturgy of management consultancy. **The Service Industries Journal**. v. 18, n.1, jan, 1998. p. 18-38.
- COOPER, Cary L. e ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAFT, Richard L. e NOE, Raymond A. **Organizational behavior**. Fort Worth: Hartcourt College Publishers, 2000.
- DEAUX, Kay e WRIGHTSMAN, Lawrence S. **Social Psychology**. 5. ed. Belmont: Brooks/Cole, 1988.
- DENZIN, Norman K. Interpretive interactionism. In: MORGAN, Gareth (Ed). **Beyond method: strategies for social research**. Thousand Oaks: Sage, 1983.
- DURÃO, André Falcão, MENDONÇA, J. Ricardo C. de e BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo. Encontros de serviços de hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), 2006, Salvador, 2006. **Anais ...**Salvador, 2006.
- EDGAR, Andrew e SEDGWICK, Peter (eds.). **Teoria cultural de A a Z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo**.São Paulo: Contexto, 2003.
- FAIRHURST, G. T. e SARR, R. A. **The art of framing: managing the language of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S. e FANDT, Patricia M. Politics in organizations. In: GIACALONE, R. A. e ROSENFELD, P. (eds.). **Impression management in the organization**. Hillsdale: Erlbaum, 1992.
- FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. IN: CLEGG, S. e HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. Tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. Edição brasileira organizada por CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. v. 2. São Paulo, Atlas, 2001.
- GARDNER, William L. e MARTINKO, M. J. Impression management: an observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. **Academy of Management Journal**. 1988.
J. Ricardo C. de Mendonça e Roberto Costa Fachin

GARDNER, William L. Lessons in organizational dramaturgy: the art of impression management. **Organizational Dynamics**. 21, 1992.

GARDNER, William; AVOLIO, Bruce J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. **The Academy of Management Review**. Mississippi, jan, 1998.

GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. Garden City: Doubleday Anchor Books,. 1959.

GOFFMAN, Erving; FISK, Raymond P. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paul (Eds.) **Impression management in the organization**. Hillsdale: LEA, 1989.

HARDY, Cynthia. Power and Politics in organization. In: HARDY, Cynthia. **Managing strategic action: mobilizing change – concepts, readings and cases**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HUNT, Scott A. e BENFORD, Robert D. Dramaturgy and methodology. In: MILLER, Gale e DINGWALL, Robert. (eds.). **Context and methods in qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 1997.

JONES, E. E. e PITTMAN, T. S. Toward a generical theory of strategic self presentation. In: SULS, J. (ed.). **Psychological perspectives on the self**. Hillsdale: Erlbaum, 1982.

JOSEPH, Isaac. **Erving Goffman e a microsociologia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
LEARY, Mark R. e KOWALSKI, Robin M. Impression management: a literature review and two-component model. **Psychological Bulletin**. v. 107, n. 1, 1990. p. 34-47.

LEARY, Mark R. **Self-presentation: impression management and interpersonal behavior**. Boulder: Westview Press, 1996.

MARC, Edmond e PICARD, Dominique. **A interação social**. Porto: Rés, [1992?]

MENDONÇA, J. Ricardo C. de. O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, Cristina Amélia e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.) **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 61-90.

MENDONÇA, J. Ricardo C; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n.1, jan/mar, 2003.

MENDONÇA, J. Ricardo C; O gerenciamento de impressões como meio de influência nas organizações: uma perspectiva dramaturgical. Tese (Doutorado) - PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre, 2004.

MENDONÇA, J. Ricardo C; FACHIN, Roberto Costa. **Impressions management, power, and**

politics: mysteries that surround our vain epistemology: a theoretical exercise. In: The 17th EGOS Colloquium, Lyon, 2001.

ORNSTEIN, Suzyn. Impression management through office design. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paul (Ed). **Impression management in the organization.** Hillsdale: LEA, 1989.

PAVIS, Patrice. **Dicionário de teatro.** São Paulo: Perspectiva. 1999.

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, Robert A.; RIORDAN, Catherine A. **Impression management: building and enhancing reputations at work.** London: Thomson Learning. 2002.

_____. **Impression management in organization: theory, measurement, practice.** New York: Routledge, 1995.

SCHLENKER, Barry R. **Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations.** Monterey: Brooks/Cole, 1980.

SMIRCICH, Linda e MORGAN, Gareth. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3, 1982. p. 257-73.

TEDESCH, J. e MELBURG, U. Impression management and influence in the organization. In: BACHARACH, S. e LAWLER E. J. (Ed.). **Research in the sociology of organization.** (v.3) Greenwich: JAI Press, 1981. p.31-38.

VASCONCELLOS, Luiz Paulo. **Dicionário de teatro.** Porto Alegre: L&PM, 1987.

i Neste texto os termos auto-apresentação e gerenciamento de impressões são usados como sinônimos.

ii Um atributo é uma qualidade ou característica de alguém ou algo (OXFORD, 2000).

iii "Teatro e Organizações" foi um dos temas do Encontro do EGOS (European Group for Organizational Studies) realizado

em 2001, em Lyon, França. Os coordenadores da mesa temática, Georg Schreyögg e Heather Höpfl, foram posteriormente os

editores especiais de um número especial da Organisation Studies (n. 6; v. 25, 2004).

iv Uma história curta, freqüentemente divertida, especialmente sobre algo que alguém fez. Uma narrativa, normalmente curta,

de um incidente interessante, divertido, ou biográfico. Descreve informação que não está baseada em fatos ou estudos

cuidadosos (evidência anedótica).

v

Espaço-tempo definido convencionalmente onde duas ou mais pessoas estão co-presentes ou comunicam e controlam mutuamente suas aparências, sua linguagem corporal e suas atividades (JOSEPH, 2000, p. 94). vi Insinuação, auto-promoção, exemplificação, intimidação e suplicação (JONES e PITTMAN, 1982). vii No teatro, o termo jogo dramático significa a "prática coletiva que reúne um grupo de 'jogadores' (e não de atores) que improvisam coletivamente de acordo com um tema anteriormente escolhido e/ou precisado pela situação" (PAVIS, 1999). viii Em dramaturgia, os acontecimentos ocorridos antes do início da peça e que, de alguma forma, são importantes para a compreensão do que ocorre em cena, quando não determinantes da própria evolução da ação dramática. Um segundo sentido está relacionado ao trabalho do ator. Uma vez que a ação dramática se desenvolve numa progressão de causa e efeito, a ação anterior, para o ator, é toda aquela que, de alguma forma, motiva ou justifica uma determinada cena ou situação (VASCONCELLOS, 1987). ix Conjunto dos incidentes que constituem a ação de uma obra (Vasconcellos, 1987). x O termo, em teatro, possui pelos menos duas acepções distintas. Na arquitetura teatral designa a parte principal do palco, ou seja, o espaço utilizado para a representação. A segunda acepção pertence aos domínios da dramaturgia e se refere às etapas em que se subdivide a ação de uma peça (VASCONCELLOS, 1987 e PAVIS, 1999).

xi

O conjunto das pessoas que assistem a um espetáculo. Nesse sentido, o termo é usado como sinônimo de platéia (VASCONCELLOS, 1987 e PAVIS, 1999). xii Os termos performer e performático são usados, neste texto, de forma intercambiável. xiii Uma discussão mais profunda sobre táticas de GI pode ser encontrada em Mendonça (2003 e 2004).

J. Ricardo C. de Mendonça

Doutor em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Professor da Universidade Federal de Pernambuco – DCA/PROPAD/UFPE.

Endereço: Departamento de Ciências Administrativas (UFPE) – Av. Prof. Moraes Rego, 1235 – Cidade Universitária – Recife / PE – CEP: 50670-901

E-mail: jrcm@ufpe.br

Roberto Costa Fachin

Doutor em Ciências Humanas (UFRGS). Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

Endereço: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Mestrado Profissional de Administração

- Av. Dom José Gaspar, 500 – prédio 14 – Coração Eucarístico – Belo Horizonte / MG – CEP: 30535-610

E-mail: rcfachin@portoweb.com.br